

MUUTOSPROSESSI PK-YRITYKSESSÄ
Viestinnän ja markkinoinnin näkökulmia

Päivi Kantonen
Pro gradu -tutkielma
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kesäkuu 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden
Tekijä – Author Päivi Kantonen	
Työn nimi – Title Muutosprosessi pk-yrityksessä – Viestinnän ja markkinoinnin näkökulmia	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Levels Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kesäkuu 2011	Sivumäärä – Number of pages 148
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoite oli kehittää pk-yrityksen viestintää ja markkinointia. Tutkittava yritys on keskisuomalainen perheyritys, joka on toiminut viestintä- ja mainosalalla yli 20 vuotta. Sillä on kaksi toimipistettä, joista toinen on Savossa. Tutkimuksen tarkoitus oli arvioida yrityksen nykytila sekä esittää kehittämisehdotuksia eli käytännössä tehdä asioita, joita yrittäjät eivät ole itse ehtineet tehdä työkiireidensä vuoksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, johon otettiin ajallisesti kaksi vertailukohtaa. Ensimmäisessä vaiheessa maaliskuussa 2009 toteutettiin teemahaastattelut koko henkilöstölle sekä johdolle eli yhteensä 12 ihmiselle. Vertailukohdaksi otettiin tammi-helmikuu 2010, jolloin tehtiin ryhmähaastattelut kolmelle ryhmälle: päätoimipaikan ja sivutoimipisteen henkilöstölle sekä johdolle, johon kuuluvat yrittäjäpariskunta ja heidän poikansa, joka on yrityksen uusi toimitusjohtaja. Teema- ja ryhmähaastatteluiden välissä yritykselle laadittiin kehittämissuunnitelma, jota tarkennettiin vielä ryhmähaastatteluiden jälkeen. Lisäksi yrityksessä tehtiin havaintoja aina kevääseen 2011 saakka.</p> <p>Yritys on muutostilanteessa. Tutkimushetkellä taantuma sekoittaa taloustilannetta, minkä lisäksi yritys toteuttaa sukupolven/omistajanvaihdosta. Muutokset tuovat yritykselle uusia haasteita ja vähenevät työt aiheuttavat paineita irtisanomisille. Yrityksen sisäinen viestintä ja markkinointi kaipaavat järjestelmällisyyttä ja resursseja. Johtaminen on hieman sekavaa, eikä työhyvinvointiin tai motivointiin panosteta tarpeeksi. Muun muassa näitä kehittämistarpeita olen peilannut alan kirjallisuuteen ja tehnyt niiden pohjalta yritykselle kolmivaiheisen kehittämissuunnitelman.</p>	
Asiasanat – Keywords pk-yritys, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, esimiesviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Pääkirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PK-YRITYS JA SEN HAASTEET	4
2.1	Yrityskoko vahvuus ja heikkous.....	5
2.2	Vedenjakajana kriisin kohtaaminen.....	6
2.3	Haasteita ja kokemuksia kentältä	7
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	10
3.1	Lähestymistavat	10
3.2	Suuntauokset.....	11
3.3	Tutkijan rooli	13
3.4	Tutkimuksen vaiheet	14
4	TULOKSET	18
4.1	Nykytilan kartoitus.....	18
4.1.1	Yrityskuva	19
4.1.2	Toimintaympäristö.....	23
4.1.3	Työ ja työyhteisö	27
4.1.4	Työyhteisöviestintä	30
4.1.5	Johtaminen	32
4.1.6	Ulkoinen viestintä	33
4.2	Kehittämiskohteet	36
4.2.1	Henkilöstön kehittämistoiveet	37
4.2.2	Kehittämismahdollisuudet ja uhat	40
4.2.3	TE-keskuksen kehittämisohjelma	47
4.3	Vertailuajankohta	49
4.3.1	Päätoimipaikan turhautumista	49
4.3.2	Sivutoimipisteen epävarmuutta	52
4.3.3	Johdon epätietoisuutta	55
4.4	Tehdyt kehitystoimenpiteet	58
5	KESKUSTELU	60
5.1	Yrityskuvan päivitys.....	62
5.1.1	Visio ja missio	62

5.1.2	Profilointi ja perusviestit.....	66
5.1.3	Muutosvalmius	72
5.2	Työyhteisöviestintä	75
5.2.1	Tavoitteet ja tehtävät.....	76
5.2.2	Välineet ja kanavat.....	77
5.2.3	Haasteet ja ongelmat	82
5.3	Esimiesviestintä.....	83
5.3.1	Tehtävät	85
5.3.2	Haasteet ja tavoitteet	87
5.3.3	Keinot ja kanavat.....	90
5.4	Markkinointiviestintä	94
5.4.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	97
5.4.2	Asiakassuhdemarkkinointi.....	99
5.4.3	Messut ja näyttelyt.....	100
5.4.4	Suhdetoiminta	101
5.4.5	Digitaalinen markkinointiviestintä	105
5.5	Strategiat.....	107
5.5.1	Yritysstrategia.....	108
5.5.2	Viestintästrategia.....	110
5.5.3	Johtamisstrategia.....	111
5.5.4	Markkinointistrategia.....	113
5.5.5	Strategioista tavoitteisiin.....	116
6	KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET.....	119
6.1	Kehittämissuunnitelma	121
6.2	Seuranta ja päivitys.....	135
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	137
	KIRJALLISUUS.....	141

JOHDANTO

Valtaosa Suomen yrityksistä on pk-yrityksiä eli pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Pk-yritykset ovat suomalaisten tärkein työllistäjä – ilman niitä lähes miljoona ihmistä olisi työttömänä (Tilastokeskus 2009a). Pk-yritysten suurin voimavara on yrittäjät, jotka ovat usein myös yrityksen omistajia ja johtajia. He ovat liiketoiminnan aivot, jotka vastaavat koko yritystoiminnasta ja sen kannattavuudesta. He tekevät päätökset ja huolehtivat yrityksen kehitys- ja strategiatyöstä. Pienessä yrityksessä yrittäjä on sekä pomo, työntekijä, markkinoija, viestijä, henkilöstöpäällikkö ja joskus jopa siivooja ja kahvinkeitäjäkin. Hän vastaa kaikesta ja hoitaa kaiken, kunnes ajankäyttö tulee vastaan.

Pro gradu -tutkimukseni on tarkoitus tehdä asioita, joita yrittäjät eivät ole ehtineet tehdä. Tutkimuskohteena on yli 20 vuotta toiminut viestintäalan pk-yritys, joka on myös perheyritys. Yritys on perustettu yhden henkilön työpaikaksi, josta se on kasvanut kysyntäperusteisesti yli kymmenen henkilöä työllistäväksi pk-yritykseksi. Tutkimukseni alkaessa vuonna 2009 yritys työllisti yrittäjäpariskunnan, heidän poikansa sekä kymmenen työntekijää, minut mukaan lukien. Yritys toimii viestintä- ja mainosalalla, ja sillä on kaksi toimipistettä, toinen Keski-Suomessa ja toinen Savossa. Koska asiakkaita on riittänyt, yrityksessä ei ole tarvinnut juurikaan tehdä strategista kehittämistyötä – eikä siihen olisi ollut aikaakaan. Strategiat yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden suuntaviivoista ovat yrittäjien ajatuksissa, mutta eivät yksissä kansissa suunnitelmallisesti kirjoitettuina. Paineita strategiselle kehittämistyölle luovat muutostilanteet.

Tutkimukseni alkaessa vuonna 2009 yritys kohtasi useita muutoshaasteita. Vuonna 2008 alkanut taantuma vaikutti kilpailutilanteeseen, asiakkaiden

käyttäytymiseen ja koko toimialaan. Lisäksi yrityksen sisällä tapahtui muutoksia. Yritys muutti yhtiömuotonsa kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi ja yrittäjäpariskunnan poika nimitettiin yrityksen uudeksi toimitusjohtajaksi keväällä 2009. Yrityksessä valmisteltiin myös sukupolvenvaihdosta, jonka on tarkoitus toteutua viimeistään vuoteen 2013 mennessä. Sukupolvenvaihdoksen sijaan yrityksessä on mahdollista tehdä omistajanvaihdos, mikä vaihtoehto kulkeekin sukupolvenvaihdoksen rinnalla jatkossa koko tutkimukseni ajan. Yrityksessä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi on mitä parhain ajankohta tehdä tilannekatsaus ja etsiä erilaisia vaihtoehtoja yrityksen kehittämiseksi. Kehittämistyö alkaa nykytilan selvityksellä, jonka jälkeen yritykselle haetaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja.

Pro gradu -tutkimukseni tavoite on kehittää pk-yrityksen viestintää ja markkinointia. Tutkimukseni antaa yritykselle työkaluja ja kehittämideoita tulevaisuuden haasteista selviämiseen. Tutkimuksessani viestintä ja markkinointi nivoutuvat yhteen ja kolmantena liittoon yhtyy johtaminen. Tutkimukseni keskeisimpiä teemoja ovatkin näin ollen työyhteisö-, esimies- ja markkinointiviestintä, jotka lähtevät kaikki yrityskuvasta. Johdon toiveesta käsitellen myös joiltain osin yrityksen sisäisiä asioita, joita ovat esimerkiksi palvelujen kehittäminen, työviihtyvyyden parantaminen sekä osaamisen ylläpito. Kehitysideoista olen tehnyt yritykselle kolmivaiheisen kehittämissuunnitelman, jota yrityksen on mahdollista hyödyntää kehittämistyössään.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Millainen on sisäinen yrityskuva?
2. Millaista on työyhteisöviestintä?
3. Millaista on esimiesviestintä?
4. Millaista on markkinointiviestintä?
5. Miten yritystä ja edellä mainittuja aihealueita tulisi kehittää?

Kysymykset selvittävät pk-yrityksen työntekijöiden ja johdon mielipiteitä yrityksen nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Tutkimuksessani ei ole kartoitettu asiakkaiden tai muiden sidosryhmien mielipiteitä. Tutkimuksessani haasteellisinta on pitää asiat yleisellä tasolla, eikä kohdistaa niitä yrityksen ihmisiin, mikä pienessä yrityksessä on vaarana. Pienessä yrityksessä yrityskuva rakentuu pitkälti henkilöiden ja erilaisten persoonien kautta ja johtaminen kulminoituu luonnollisesti yrityksen johtajiin.

Vaikka tutkimuksessani sivutaankin yrityksen kehittämistä melko yksityiskohtaisesti, ovat monet asiat yleistettävissä myös muihin pk-yrityksiin, etenkin pieniin perheyrityksiin. Pienissä perheyrityksissä jokainen euro on tärkeä, aika ja jaksaminen ovat rajallisia ja tavoitteellinen strateginen kehittäminen jää usein rutiinitöiden jalkoihin. Tutkimukseni tarkoitus on tarjota tutkimalleni pk-yritykselle, mutta myös muille pk-yrityksille, työkaluja ja ideoita, joilla ne voivat kehittää viestintäänsä ja markkinointiaan.

Tutkimukseni rakenne eroaa jonkin verran perinteisestä pro gradu -tutkimuksesta. Useimmiten pro gradu -tutkimuksessa esitetään ensin omana lukunaan alan kirjallisuus ja sen jälkeen omana lukuna tutkimustulokset. Oma pro gradu -tutkimukseni lähtee liikkeelle pk-yritys -käsitteen määrittelemisestä ja esittelee samassa luvussa pk-yritysten kehittämiseen useimmiten liittyviä haasteita. Tämän jälkeen käsittelen toimintatutkimusta koskevaa teoriaa sekä esittelen tutkimukseni ja sen eri vaiheet. Neljäntenä lukuna on tulokset, jossa esitän teema- ja ryhmähaastattelujen yhteenvetoa sekä sivuan pieneltä osin kirjallisuutta, lähinnä käsitteiden määrittelyssä. Varsinainen teoriaosa on luku viisi, jossa kuitenkin peilataan samassa yhteydessä alan kirjallisuutta omiin tutkimustuloksiin eli kuljetetaan käytäntöä ja teoriaa koko ajan rinnakkain. Luku kuusi esittelee käytännön toimenpiteitä, jotka nousevat tutkimustuloksista ja alan kirjallisuudesta. Viimeinen luku seitsemän on oma arvioni tutkimukseni onnistumisesta ja tutkimuksen tekemiseen liittyvistä haasteista.

Tutkimukseni käsittelee useita laajoja aihekokonaisuuksia, jotka ovat yhdessä jopa liian laajoja pro gradu -tutkimukseen. Viiden ison aihekokonaisuuden mukaan ottaminen on kuitenkin perusteltua, sillä jokainen aiheista nousi esiin tehdyistä teema- ja ryhmähaastatteluista. Näitä aihekokonaisuuksia ovat yrityskuva, työyhteisö-, esimies- ja markkinointiviestintä sekä strategiat, joissa kerron yritys-, viestintä-, johtamis- ja markkinointistrategioista. Jos ja kun yrityksessä tehdään myöhemmin uusia tutkimuksia, voisivat ne pureutua tarkemmin ja kapeammin johonkin tiettyyn ja yksittäiseen aihealueeseen.

2 PK-YRITYS JA SEN HAASTEET

Pk-yritykseksi määritellään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritys on myös riippumaton. Yritys on riippumaton, jos mikään suuryritys tai konserni ei omista sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän. (Tilastokeskus 2010a.)

Vuonna 2008 Suomessa toimi Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan 320 952 yritystä. Yrityksistä suurin osa oli pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä, joita oli 99 prosenttia maan yrityskannasta. Keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli samana vuonna 0,8 prosenttia ja suuria yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä 0,2 prosenttia. Jos verrataan yritysten työllistämisaikutuksia, vetävät pienet yritykset pisimmän korren. Koko henkilöstömäärästä pienet yritykset työllistivät 46,4 prosenttia, keskisuuret 16,4 prosenttia ja suuret 37,2 prosenttia. (Tilastokeskus 2009b.) Luvut kertovat sitä tosiasiaa, että pk-yritykset ovat avainasemassa talouselämän uudistajina sekä uusien työpaikkojen luojina. Pk-yrityksillä on suuri merkitys Suomen kansantalouteen. Ne ovat myös nopeita ja ketteriä uudistumaan markkinoiden mukaan. (Rissanen 2002, 19–20; Rissanen 2007, 20–21.) Ilman pk-yrityksiä Suomessa ei olisi osaamista, innovaatioita tai tahtoa ja rohkeutta tehdä intohimolla asioita, joihin uskoo.

Vaikka pk-yritysten merkitys on Suomelle ja koko maailmalle kiistaton, ei pk-yrityksen ole aina helppoa toimia. Rissanen (2007, 21) mukaan Suomen valtiolliset päättäjät, virkakoneisto, työmarkkinat, opetus ja tutkimus eivät huomioi pk-yrityksiä tarpeeksi muualla kuin juhlapuheissaan. Esimerkiksi talouden ja

tekniikan asiantuntijat koulutetaan Rissanen mukaan Suomessa ensisijaisesti julkisten työpaikkojen ja suuryritysten tarpeisiin pk-yritysten tarpeet unohdetaan. Pk-yritykset siis unohdetaan, vaikka toisaalta niiden suuntaan kasataan hirvittävästi paineita. Lähes kaikkiin yhteiskunnan ongelmiin haetaan ratkaisuja pk-yrityksistä niiden luovuuden ja julkishallintoa tehokkaamman pääoman käytön kautta, unohtamatta yritysten kykyä luoda uusia työpaikkoja. Näiden haasteiden lisäksi yritykset toimivat aina muuttuvassa ympäristössä, johon ne joutuvat sopeutumaan. Niiden täytyy osata havainnoida omaan toimialaan vaikuttavat muutokset ja kyetä muuttamaan toimintaansa muutosten edellyttämällä tavoilla. (Rissanen 2002, 20–21, 28; Rissanen 2007, 20–23.)

Ulkoisten muutosten lisäksi pk-yritykset painivat sisäisten muutostensa kanssa, esimerkiksi yhtiömuodon tai sukupolvenvaihdosta koskien. Tutkimani pk-yritys joutuu perehtymään hallitustyöskentelyyn sekä muihin osakeyhtiölain edellyttämiin asioihin. Pk-yrityksen hyvä hallitustyöskentely edellyttää muun muassa, että hallitus toimii aktiivisesti ja huolellisesti, ajaa yhtiön etuja, valmistele taloudelliset päätökset laskelmiin nojautuen ja riskit huomioiden sekä kokoontuu riittävän usein (Koski 2008, 150). Myös sukupolvenvaihdos vaatii useita huomioitavia asioita. Suomessa sukupolvenvaihdosta hankaloittaa esimerkiksi se, että täällä yrittäjyydelle on ominaista, että korkeasti koulutetut eivät ryhdy herkästi yrittäjiksi (Rissanen 2002, 20; Rissanen 2007, 22).

2.1 Yrityskoko vahvuus ja heikkous

Pk-yrityksissä yrityskoko on sekä niiden vahvuus että heikkous. Vahvuuksia ilmentävät esimerkiksi nopea päätöksenteko ja joustava organisaatio. Lappeenrannan teknillisen yliopiston johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitoksen professori Timo Pihkala (2003, 3) toteaa, että pk-yritys on ongelma jo sinällään. Yrityksen pieni koko, strategiatyön keveys, resurssien ja markkina-voiman vähäisyys, riippuvuus yrittäjästä ja yrityksen tärkeimmistä asiakkaista asettavat pk-yrityksen rakoon, jossa ei ole helppoa olla (Pihkala 2003, 3). Lähes kaikki edellä mainitut ongelmat ovat tunnistettavissa myös tutkimassani pk-yrityksessä. Strateginen kehittämistyö on jäänyt lapsen kenkiin, eikä markkinoitiin ole tehty riittäviä panostuksia. Kiireisinä aikoina joustavat työntekijät sekä ennen kaikkea yrittäjät. Joustamista asiakkaiden vaatimuksiin tapahtuu etenkin yrittäjien lomien kustannuksella.

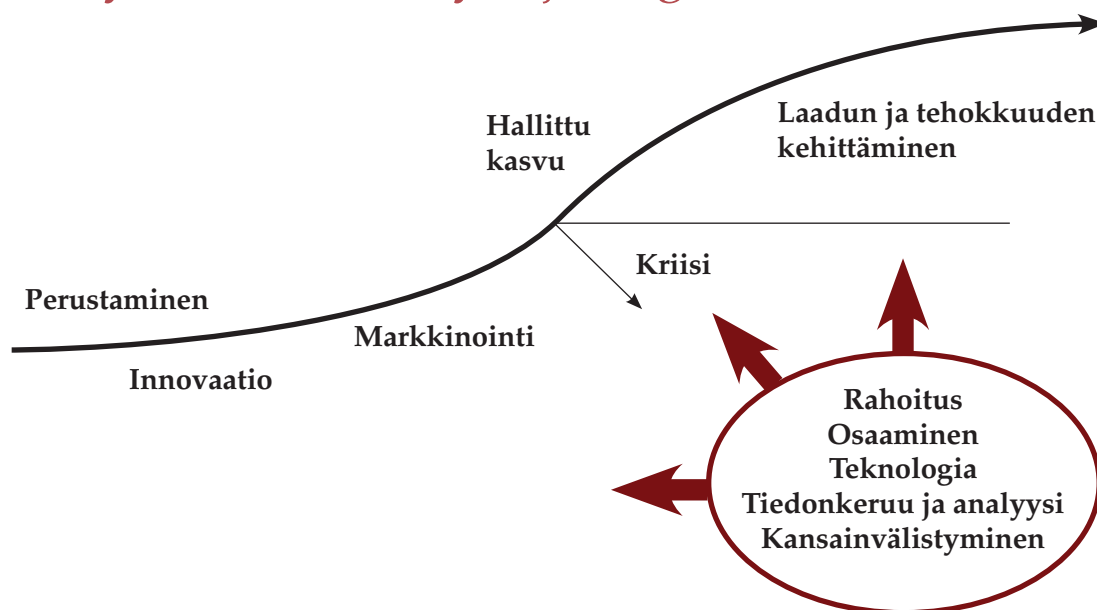
Myös ympäristön muutokset tuovat haasteita. Osaaminen vanhentuu aiempaa nopeammin ja asiakkaat suosivat kokonaispalveluita ja -paketteja (Pihkala 2003, 2). Osaamisen päivittäminen on äärimmäisen tärkeää, mutta pienelle yritykselle myös kallista ja aikataulullisesti haastavaa. Kun työntekijä on koulutuksessa, kuka hoitaa hänen työtehtävänsä? Kun tilanteeseen lisätään yllättävät sairastumiset, on yhtälö lähes mahdoton.

Osaamisen lisäksi haasteellista on viestinnän ja markkinoinnin tehtävien hoitaminen. Pienessä yrityksessä on harvoin erillistä viestintä- tai markkinointivastaavaa, minkä vuoksi tehtävät jäävät yrittäjille tai työntekijöille sivutoimiksi töiksi. Jos yrittäjien aika kuluu päivittäisissä rutiineissa ja hallinnoinnissa, ei viestinnälle ja markkinoinnille jää juurikaan aikaa. Myös viestintäkanavat modernisoituvat ja sosiaalisen median käyttö lisääntyy. Markkinointikanavia valittaessa yrityksen täytyy tarkkaan pohtia, mitkä kanavat tavoittavat heidän potentiaaliset asiakkaansa. Käytetäänkö perinteistä lehti- ja radiomainontaa, sosiaalista mediaa, suoramarkkinointia vai jotain muuta? Entä kuinka palvelut tuotteistetaan ja paketoidaan asiakkaita houkuttelevasti?

2.2 Vedenjakajana kriisin kohtaaminen

Yrityksen elinkaarta kuvaa hyvin Pihkalan (2003, 4) malli yrityksen kasvukäyrästä ja ongelmista (kuvio 1). Pihkalan käyrä lähtee liikkeelle yrityksen perustamisesta. Alkua vauhdittavat innovaatiot ja markkinointi, kunnes yritys kohtaa kriisin. Kriisiä voidaan pitää yrityksen toiminnan vedenjakajana, josta on kolme tapaa jatkaa. Kriisi voi ajaa yrityksen konkurssiin tai jumittaa yritystoiminnan. Parhaassa tapauksessa kriisi voitetaan ja hallittua kasvua jatketaan esimerkiksi kehittämällä toiminnan laatua ja työn tehokkuutta. Kasvuun voivat vaikuttaa oleellisesti rahoitus, yrityksen henkinen pääoma eli osaaminen sekä teknologian tuomat uudet mahdollisuudet. Kasvua voidaan tavoitella tiedonkeruulla ja analysoinnilla, esimerkiksi tekemällä markkinointitutkimus. Myös kansainvälistyminen on yksi vaihtoehto saada yritys uuteen nousuun. (Pihkala 2003, 4.)

Yrityksen kasvukäyrä ja ongelmia



KUVIO 1 Yrityksen kasvukäyrä ja ongelmia (Pihkala 2003, 4)

Pro gradu -tutkimuksessani tarkastelemani pk-yritys on Pihkalan käyrällä jonkinasteisessa kriisikohdassa. Vuonna 2008 alkanut taantuma vaikuttaa kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä muokkaa koko toimialaa. Koska yritys on toiminut yli 20 vuotta, se on selvinnyt 90-luvun lamasta, joka ajoittuu yrityksen alkuvuosiin. Tutkimukseni alkaessa vuonna 2009 Suomi eli taantumassa, jonka vaikutuksia pk-yrityksiin voitiin vain arvailla. Tutkimani pk-yritys on kasvanut kysyntäperusteisesti ja vähin markkinointipanostuksin vuoteen 2009 saakka, mutta mitä vaatii uusi kiristynyt kilpailutilanne? Riittävätkö yrittäjien joustavuus ja raudanluja ammattitaito selvittämään yrityksen tien uuteen hallittuun kasvuun vai osoittautuuko taantuma liian kovaksi palaksi purra? Entä mitä uutta liiketoimintaan tuo uusi toimitusjohtaja, uudemman sukupolven kasvatti? Entä kuinka säilytetään yrityksen luotettavuus, kun vielä 2000-luvulla yritys henkilöityy vahvasti eläköityvään yrittäjäpariskuntaan?

2.3 Haasteita ja kokemuksia kentältä

Kohtaan työssäni useita erilaisia yrityksiä ja yrittäjiä, joilla on jokaisella omat haasteensa toimialasta riippuen. Monet haasteista ovat yleistettävissä myös muihin pk-yrityksiin, kuten tutkimaani perheyritykseen. Keski-Suomen Naisyrittäjät ry:n puheenjohtaja Pirjo Kokko kertoo yrittämisen vaatimusten ja toi-

mintatapojen muuttuneen monella tapaa viimeisten 20 vuoden aikana. Enää yrittämisessä ei riitä pelkkä työnteko, sillä nykyvaatimusten mukaan yritysten tulisi olla osaavia, näkyviä ja trendikkäitä. Tämän lisäksi yritysten tulee hallita erilaiset markkinointikanavat ja verkostot. Jos vertaa parinkymmenen vuoden takaiseen, yrittäjyys on nykyään suurempaa, avoimempaa ja laajempaa kuin ennen. Yrityksillä saattaa olla laaja yhteistyöverkosto ja henkilöstö saattaa näkyä internetissä erilaisissa blogeissa, Facebookissa tai muissa sosiaalisen median palveluissa. Yrittäjän täytyy olla mukana tässä päivässä, nyt ja tulevaisuudessa. (Pirjo Kokon haastattelu.)

Mainostoimisto Aava & Bangin toimitusjohtaja Pete Okkonen suunnittelee ja toteuttaa kasvumarkkinointia pk-yrityksille, minkä vuoksi hän on konkreettisesti tekemisissä yritysten markkinointiongelmien kanssa. Okkosen mukaan pk-yritysten suurin ongelma markkinoinnissa on oman kilpailuedun tunnistaminen. Markkinoinnilla Okkonen tarkoittaa asiakkaiden saamista ja pitämistä, eikä hän erota myyntiä tai markkinointia toisistaan. Kilpailuedulla hän tarkoittaa yksinkertaisesti sitä asiaa, mikä saa asiakkaan ostamaan tuotteet tai palvelut juuri kyseiseltä yritykseltä, eikä kilpailijoilta. Hänen mukaansa kilpailuetu on asia, joka on vain harvoin hiottu yrityksessä loppuun saakka. Toisaalta on myös yrityksiä, jotka tuovat kilpailuetunsa hyvin esille yrityksen markkinoinnissa, mutta eivät lunasta odotusarvoa ja palvelulupauksia käytännössä. Tällöin asiakkaan odotukset voivat romuttua esimerkiksi ensimmäisessä asiakastapaamisessa. (Pete Okkosen haastattelu.)

Kilpailuetua Okkonen lähestyy ”porakone – reikä – taulu” -mallilla. Mallin mukaan pk-yritykset myyvät tuotteitaan usein virheellisesti pelkkinä tuotteina, kun myyntiä ja markkinointia tulisi ajatella enemmän asiakkaan hyödyn kautta. Harvoin kukaan ostaa porakoneetta vain porakoneena eli ostaa sen, koska se on teknisiltä ominaisuuksiltaan niin hieno tai koska hänellä ei ole juuri kyseistä porakoneetta. Asiakas ostaa porakoneen, koska hänen täytyy saada tehtyä sillä reikä seinään. ”Taulu” taas kuvaa asiakkaan todellista syytä, minkä vuoksi hän haluaa porakoneen. Hän haluaa taulun seinälle ja porakoneella hän saa seinään reiän, jotta se on mahdollista. (Pete Okkosen haastattelu.) Vastaavanlainen ketju voisi olla ”verkkosivut – näkyvyys – asiakas”. Tässä tapauksessa asiakas ostaa itselleen palvelun verkkosivujen toteutuksesta, jolla hän haluaa näkyvyyttä ja tätä kautta uusia asiakkaita. ”Porakone – reikä – taulu” -mallia voitaisiin hyödyntää enemmän yritysten markkinoin-

nissa. Usein pk-yritykset myyvät vain tuotteita, kun ne voisivat myydä asiakkaan kokemaa hyötyä, esimerkiksi hyvää oloa, onnellisuutta tai ikimuistoisia kokemuksia. Näitä tuovat esille muun muassa matkatoimistot, jotka eivät myy vain matkoja, lentoja tai hotelliyöpymisiä, vaan ikimuistoisia kokemuksia, kiireettömyyttä tai muita aineettomia hyödykkeitä. Viestintätoimisto taas voisi myydä asiakkailleen näkyvyyttä ja positiivista julkisuutta, joilla asiakas tavoittaa potentiaalisia kohderyhmiä ja luo myönteistä yrityskuvaa.

Okkonen jakaa pk-yritykset kahteen eri luokkaan. Näistä ensimmäisessä ovat liiketoimintaa tekevät yritykset, joilla on selkeät euromääräiset tavoitteet, mikä yritys pyrkii saavuttamaan tietyn ajan kuluessa. Toisessa luokassa ovat elinkeinonharjoittajat, joilla ei ole selkeitä tavoitteita. Nämä yritykset ovat ympäristön vietävissä tai toimivat olemassa olevien resurssien ja asiakkaiden puitteissa, kun mahdollisuuksia voisi olla vaikka mihin. Keskeistä luokkaan jakamisessa on tavoitteellisuus – tai lähinnä sen puuttuminen. (Pete Okkosen haastattelu.) Jos tutkimani pk-yritys luokiteltaisiin, kuuluisi se jälkimmäiseen luokkaan. Konkreettisia tavoitteita ei ole ja isot asiakkaat sanelevat pitkälti puitteet toiminnalle, vaikka mahdollisuuksia olisi enempäänkin.

Pk-yritys perustetaan usein yhden ihmisen työpaikaksi, josta se lähtee kasvaamaan kysynnän sallimissa puitteissa. Kun yrityskoko kasvaa tarpeeksi, kasvavat myös vaatimukset, etenkin yrityksen johtamisessa. Tämän havaitsi myös Planetcon Oy:n yrittäjä ja perustaja Tomi Jylänki. Pienissä yrityksissä yrittäjä on ammattilainen omalla alallaan, mutta johtamisessa osaaminen saattaa olla kirjavaa. Yksi keino ongelmaan on omistuksen hajauttaminen, mikä tehtiin myös Planetcon Oy:ssä. Jylänki muistelee, kuinka hän tuli sokeaksi omalle toiminnalleen ja alkoi toistaa itseään yrityksen johtamisessa. Uudet yhtiökumppanit auttoivat selkiyttämään tilannetta ja keskittymään oikeisiin asioihin – yrityksen ydinosaamiseen. Usein alkavalle ja kasvavalle yrityksellä tulee vuosien kuluessa palvelutarjontaan mukaan rönsyjä, joista on yritystoiminnalle enemmän harmia kuin hyötyä. Näistä rönsyistä tulisi päästä eroon ja keskittyä siihen, missä yritys on oikeasti hyvä. Lisäksi säästöjä voidaan saada ulkoistamisella, mikäli yrityksellä ei ole tarvetta palkata itselleen esimerkiksi erillistä markkinoinnin osaajaa tai sihteeriä. (Tomi Jylängin haastattelu.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutan tutkimukseni toimintatutkimuksena, jossa yhdistyvät kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Tutkimukseni tavoitteena on vaikuttaa pk-yrityksen viestintään ja markkinointiin sekä yleisiin toimintatapoihin, minkä vuoksi toimintatutkimus on menetelmänä paras mahdollinen vaihtoehto toteuttaa tutkimus. Tutkimuksen aikana työskentelen yrityksessä vakituisessa työsuhteessa, minkä vuoksi pystyn osallistumaan ja vaikuttamaan yrityksen toimintaan, havainnoimaan sitä ja olemaan mukana yrityksen arjessa.

3.1 Lähestymistavat

Toimintatutkimus voidaan toteuttaa monin eri tavoin, eikä sen toteuttamiselle ole yhtä oikeaa tapaa. Toimintatutkimuksen (action research) on kehittänyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin 1940-luvulla (Aaltola & Syrjäla 1999, 13). Lewin kiteyttää toimintatutkimuksen sitaattiin ”tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä”, minkä mukaan toimintatutkimus on ennen kaikkea käytännönläheistä ja pyrkii tuomaan toimintaan uudenlaista ymmärrystä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25). Keskeistä tutkimuksessa on, että siinä mukana olevat ihmiset, eli tässä tapauksessa yrityksen johto ja työntekijät ovat sekä tutkimuksen kohteita että toimijoita. He määrittelevät ongelman, valitsevat käytettävät tutkimusmenetelmät, ideoivat muutokset sekä arvioivat tutkimuksen tulokset. Tärkeää on, että kaikki ovat sitoutuneita tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 97.)

Toimintatutkimuksen eri lähestymistapoja ovat muun muassa kriittinen ja kommunikatiivinen toimintatutkimus. Kriittisessä toimintatutkimuksessa

tiede, käytännöt, tutkimus ja muutospyrkimys yhdistyvät kriittiseen teoriaan (Kuula 1999, 61). Kriittistä toimintatutkimusta voidaan pitää arkielämään liittyvänä tieteellisenä toimintana ja ammatillisena tutkimusprosessina, joka lisää osallistujien itsenäistymistä, tasa-arvoisuutta ja yhteistyötä (Syrjälä ym. 1994, 31–33). Kommunikatiivinen lähestymistapa taas nojautuu ajatukseen kommunikaatiosta eli vuorovaikutuksesta ja sen kehittymisestä edellytyksenä työorganisaatioiden muutoksille ja laajemmin työelämän innovaatioille (Kuula 1999, 112). Mielestäni kommunikatiivinen lähestymistapa soveltuu parhaiten käytettäväksi omassa tutkimuksessani. Lähestymistavan vuoksi on ehdotoman tärkeää, että tutkimaani yritystä kehitetään tiiviissä yhteistyössä yrittäjien, toimitusjohtajan ja henkilöstön kanssa. Ilman heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan yrityksessä ei tapahdu oikeita muutoksia.

Gustavsen (1992) korostaa kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa demokraattista dialogia eli tasavertaista vuoropuhelua, joka onnistuessaan tuottaa vastaukset yhteisiin kysymyksiin. Hänen mukaansa kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia, aktiivisia osallistujia, joilla on oikeus ja velvollisuus ilmaista eriävätkin mielipiteensä. Hänestä toisten ihmisten mielipiteitä kuuntelemalla ja kunnioittamalla voidaan oppia ymmärtämään, sietämään ja arvostamaan erilaisuutta, mikä taas vahvistaa yhteistyötä. (Gustavsen 1992.) Jokainen työntekijä näkee asiat omasta näkökulmastaan ja omiin arvoihinsa pohjautuen, minkä lisäksi jokainen on oman työnsä paras asiantuntija.

3.2 Suuntaukset

Toimintatutkimusta voidaan tarkastella myös kolmesta eri suuntauksesta, jotka kaikki liittyvät Habermasin (1974) tiedon intresseihin: tekninen, tulkinnallinen (praktinen) ja kriittinen (emansipatorinen) lähestymistapa (Syrjälä ym. 1994, 31–33). Näistä olen valinnut tutkimukseeni kriittisen suuntauksen, sillä se korostaa muutosten toteuttamista yhteistyössä yrityksen kanssa. Suuntaukset eroavat toisistaan muun muassa tutkijan roolilla ja suhteella osallistujiin sekä sillä, mihin tutkimuksella pyritään vaikuttamaan (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Toimintatutkimusparadigmojen vertailua (Suojanen 1999, 84)

Paradigma	Positivistinen, empiiris- analyttinen, kvantitatiivinen	Tulkinnallinen, hermeneuttinen, kvalitatiivinen	Kriittinen, emansipatorinen
Tiedon intressi	Tekninen	Praktinen, tulkinnallinen	Kriittinen, emansipatorinen
Vaikutuskeino yhteiskunnassa	Työ	Kieli	Valta
Tutkimuksen tarkoitus	Syy-seuraus -suhteet, ennustaminen	Ymmärtäminen, tulkinta	Toiminnan kehittämi- nen, muutos
Teorian ja käytännön suhde	Teoriasta käytäntöön, deduktiivinen	Käytännöstä teoriaan, induktiivinen	Teorian ja käytännön vuorovaikutus
Ihmiskäsitys	Atomistinen, ulkoa ohjattu	Holistinen, humanistinen	Holistinen, itseohjautuva
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen asian- tuntija, tarkkailija	Ulkopuolinen tai osallistuja, ei pyri vaikuttamaan	Aktiivinen osallistuja, vastuun jakaja, muutosagentti
Tutkijan ja osallistu- jien suhde	Riippumattomuus, kohde objektina	Yhteistyö, kohde objektina	Yhteisvastuullisuus, osallistujat subjekteina

Teknisessä suuntauksessa on tavoitteena tunnistaa syy-seuraus -suhteet, kun tulkinnallinen suuntaus tavoittelee ymmärtämistä ja kriittinen suuntaus toiminnan kehittämistä ja muutosta. Samalla tavoin eroavat myös tutkijan roolit. Teknisen suuntauksen mukaan tutkija on ulkopuolinen asiantuntija ja arvioija, samoin myös tulkinnallisen suuntauksen mukaan. Tulkinnallinen suuntaus kuitenkin rohkaisee tutkijaa osallistumaan ja refleктоimaan omaa työtään. Kriittinen suuntaus tarkastelee asiaa hieman toisin, eli sen mukaan tutkija on aktiivinen osallistuja, eräänlainen vastuun jakaja ja muutosagentti. Myös tutkijan ja osallistujien välinen suhde jakaa suuntaukset. Tekninen suuntaus pyrkii pitämään tutkijan ja osallistujien suhteen riippumattomana ja tulkinnallinen suuntaus kannustaa tutkijaa yhteistyöhön. Kriittinen suuntaus on tässäkin jonkinlainen ääripää eli korostaa yhteisvastuuta ja me-henkeä. (Suojanen 1999, 84.)

Teknisessä suuntauksessa tutkimuksen tarkoitus on testata jotakin teoreettista mallia tai viedä käytäntöön jokin uusi toimintatapa yhteisössä (Syrjälä ym. 1994, 31). Toimintamalli voi olla esimerkiksi uusi työyhteisöviestintää tehostava työkalu tai ekstranet yrityksen ja sen asiakkaan väliseen yhteydenpitoon.

Teknisen suuntauksen mukaan toimintatutkimus tähtää yrityksen toiminnan parantamiseen taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta (Carr & Kemmis 1986, 202–204). Lähestymistavassa haasteellisinta on saada yrityksen henkilöstö sekä johto vakuuttuneiksi uuden toimintamallin tarpeellisuudesta ja käyttökelpoisuudesta päivittäisessä työssä. Elleivät ihmiset ymmärrä uuden toimintamallin syy-seuraus -suhdetta, ei malli juurru yritykseen.

Tulkinnallinen eli praktinen suuntaus tukee osallistujia oman tietoisuutensa ja teorioidensa tiedostamisessa, muodostumisessa ja uudelleensuuntaamisessa. Tärkeintä on luottaa toimijoiden kykyyn tehdä päätöksiä ja kehittää omaa toimintaansa. (Syrjälä ym. 1994, 32.) Tulkinnallisessa suuntauksessa pyritään menemään käytännöstä teoriaan toisin kuin teknisessä suuntauksessa, jossa tutkimus etenee teoriasta käytäntöön (Suojanen 1999, 84).

Kolmannen eli kriittisen (emansipatorinen) suuntauksen mukaan toimintatutkimuksella pyritään siirtämään valtaa tutkimuksen toimijoille itselleen. Esimerkiksi yrityksessä työntekijät ja johto arvioivat kriittisesti omaa toimintaansa ja sen taustalla olevia arvoja ja olettamuksia sekä pyrkivät vaikuttamaan toimintaan. (Syrjälä ym. 1994, 32–33.) Kriittinen toimintatutkimus lähtee liikkeelle organisaation tai yrityksen jäsenistä. Tutkimuksen tarkoitus on vaikuttaa koko organisaatioon tai yritykseen, sen toimintaan sekä sitä ympäröiviin yhteistyökumppaneihin (Carr & Kemmis 1986, 202–204).

3.3 Tutkijan rooli

Kuulan (1999, 116) mukaan toimintatutkimuksessa tutkijan roolin keskeisin ristiriita on se, missä määrin tutkija vaikuttaa muutosprosessin kulkuun. Edellä kuvattujen Suojasen (1999, 84) suuntausten mukaan tutkija voi olla tarkkailija (tekni- nen), rohkaiseva (tulkinnallinen) tai aktiivinen osallistuja (kriittinen). Koska työskentelen tutkimukseni ajan yrityksessä, minun on luontevinta olla aktiivinen ja kriittinen osallistuja, jolloin voin tarvittaessa myös pyrkiä vaikuttamaan asioihin.

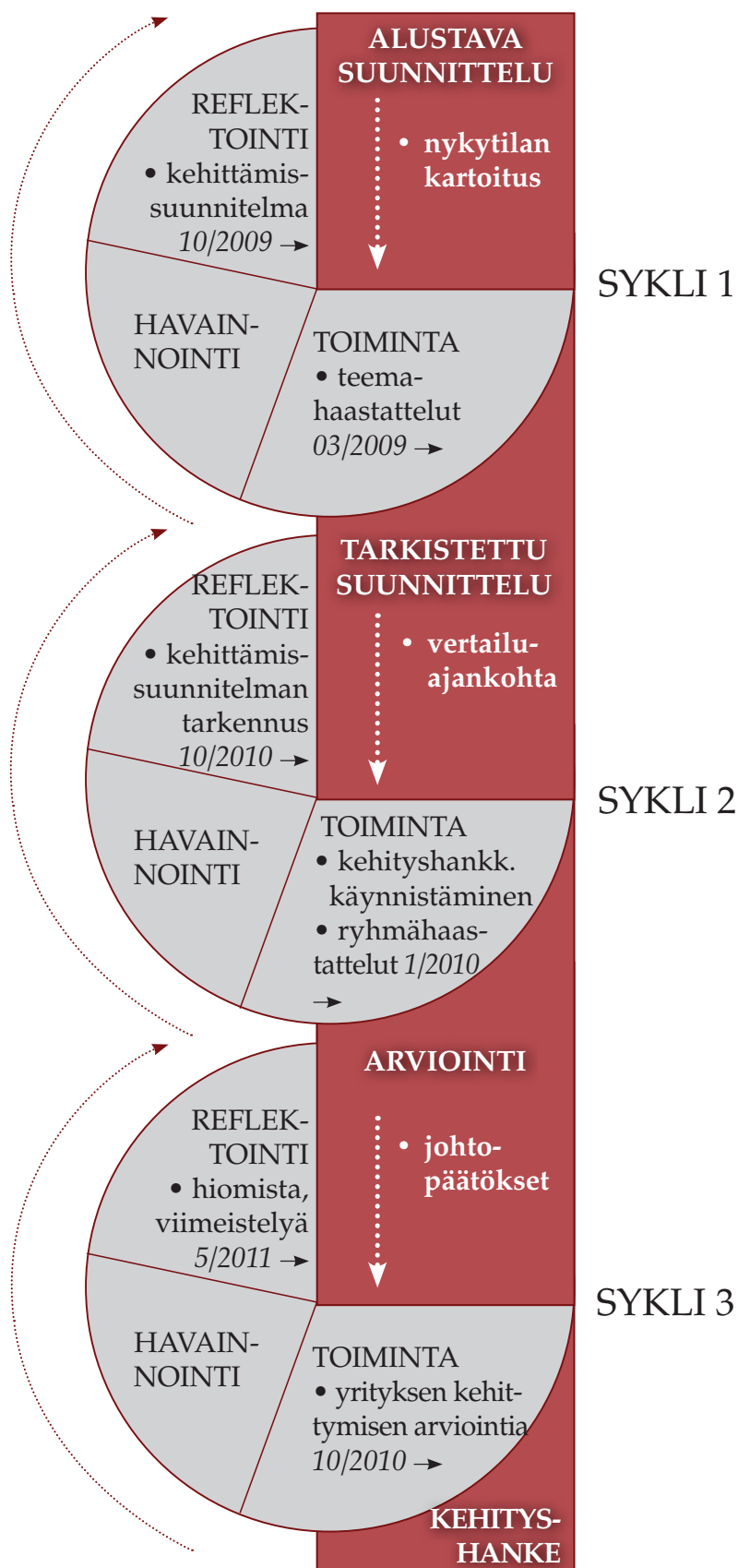
Tutkijan rooleja voidaan tarkastella myös muilla tavoin. Esimerkiksi Sorensen (1992) on jakanut toimintatutkijan roolit neljään vaiheeseen nojautuen Eldenin (1979) tutkimukseen. Vaikka Sorensen puhuu sukupolvista, on kyse ensisijaisesti rooleista, sillä samat tutkijat ovat saattaneet käydä läpi useampia roolisuu-

kupolvia. Ensimmäinen on niin sanottu ”makuupussisukupolvi”, joka seuraa tapahtumia, arvioi ja tutkii organisaatiota sivusta. Hän on tieteellinen asiantuntija, joka ei osallistu aktiivisesti muutosprosesseihin, vaan toimii muutosta ohjaavana asiantuntijana. Toinen sukupolvi on ”työkalupakkisukupolvi” eli konsultit, jotka neuvovat ja ohjaavat organisaatiota muutoksen toteuttamisessa. Kolmantena on ”tehkää itse -sukupolvi”, joka motivoi ja kannustaa organisaation jäsenet itse pohtimaan ratkaisut ongelmiinsa. Lisäksi Sorensen on tuonut esille neljännen sukupolven, niin sanottu ”filosofiasukupolvi”, jossa tutkijan tehtävä on välittää osallistujille moraaliseettiset osallistumisen ja vuorovaikutuksen periaatteet. Oletuksena on, että sitä kautta muotoutuu uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä ja työn organisointeja yritysten sisällä ja niiden välillä. (Kuula 1999, 116–117.)

Omassa tutkimuksessani koen roolini olevan pääosin konsultin ja motivoijan väliltä. Kuuntelen työntekijöitä ja teen havaintoja yrityksessä. Niiden sekä alan teorioiden pohjalta rohkaisen ihmisiä ratkaisemaan itse ongelmansa sekä annan heille neuvoja. Pyrin ohjaamaan muutoksessa, mutta muistan, etten voi ratkaista yrityksen ongelmia heidän puolestaan. Viime kädessä ratkaisut yrityksen tulevaisuudesta tekee yrityksen johto. Samalla aikaa minun täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka en itse teekään päätöksiä, minun ei saa pantata tietoja yrityksestä, vaan ne on tuotava esille, jotta muutokset mahdollistuvat. Pyrin myös osallistumaan ja vaikuttamaan yrityksen toimintaan aktiivisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden kyseenalaistamista, uusien näkökulmien esille tuomista ja muutosten edistämistä omalla esimerkilläni.

3.4 Tutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimukseni etenee spiraalimaisesti sykleissä (kuvio 2). Kaavion on rakentanut Linturi (2003) Suojasen (1999) mallia mukaillen. Perussykliin kuuluvat toiminnan suunnittelu (S), itse toiminta (T), toiminnan havainnointi (H) ja reflektointi (R) eli oman toiminnan pohtiminen. (Anttila 2007, 137.) Linturin kahden syklin mallista poiketen tutkimukseni koostuu kolmesta syklistä, joista kaksi ensimmäistä käsittelee suunnittelua. Kolmas sykli arvioi tapahtuneita ja vielä tarvittavia muutoksia sekä hioo ja viimeistelee kehittämissuunnitelman ja koko tutkimuksen. Jokainen sykli on perusta seuraavalle vaiheelle ja syklien osat voivat sisältää useita niin sanottuja lisäkerroksia, etenkin reflektointiosuudessa.



KUVIO 2 Toimintatutkimus sykleittäin (mukaillen Anttila 2007, 137)

Jokaiseen sykliin kuuluvat samat vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintaosassa tehdään käytännön asioita: teema- ja ryhmähaastatteluja sekä käynnistetään kehittämishanketta ja muutosvalmiutta, arvioidaan yrityksen kehittymistä sekä tapahtuneita ja vielä tarvittavia muutoksia. Havainnointi taas kulkee mukana koko tutkimuksen ajan. Sen rooli korostuu toimintaosan jälkeen, jolloin parhaiten nähdään ovatko tutkimuksen toimenpiteet vaikuttaneet yrityksen toimintaan. Osista tärkein on reflektointi, jolloin arvioidaan kerättyä tietoa ja muodostetaan niistä uutta tietoa kehittämissuunnitelmaa varten. Reflektointiin kuuluvat myös tutkimusseminaarin esitelmät, jotka eivät näy kuviossa. Niissä tietoa arvioidaan yhdessä pro gradu -tutkimuksen ohjaajan ja muiden opiskelijoiden kanssa. Lisäksi viimeisen syklin reflektointiin kuuluvat kehittämissuunnitelman ja pro gradu -tutkimuksen arviointi, hiominen ja viimeistely. Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi kestää noin kaksi ja puoli vuotta alkaen vuoden 2009 alkupuolelta ja kestäen vuoden 2011 kevääseen.

Toimintatutkimukseni ensimmäinen sykli on nykytilan kartoitus. Nykytilan kartoituksella, eli käytännössä teemahaastatteluilla, selvitetään tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia ja yrityksen sen hetkistä tilannetta. Nykytilan kartoitus on tehty maaliskuussa 2009 teemahaastattelemalla pk-yrityksen henkilöstö (yhdeksän henkilöä) sekä johto (kaksi yrittäjää ja toimitusjohtaja). Teemahaastatteluista syntyi litteroitua aineistoa 110 sivua. Haastatteluissa hahmotettiin pk-yrityksen nykytilaa, yrityskuvaa, toimintaympäristöä ja kehittämissvaihtoehtoja. Litteroidusta aineistosta toimitettiin johdolle 18-sivuinen tiivistelmä ja henkilöstölle neljäsvuvinen tiivistelmä. Johdon tiivistelmässä tuloksia esiteltiin hieman monipuolisemmin ja yksityiskohtaisemmin, kun henkilöstölle tulokset esiteltiin tiivistetympin ja yleisemmällä tasolla. Jälkeenpäin tarkasteltuna en ymmärrä, miksi näin tehtiin. Tulokset olisi mielestäni voitu esittää avoimesti ja samassa laajuudessa sekä johdolle että henkilöstölle.

Toiminnan jälkeen seuraava kohta syklissä on havainnointi, jota yrityksessä tehtiin koko tutkimuksen ajan. Havainnointi toteutettiin havainnointipäiväkirjan avulla, johon kirjasin huomioitani yrityksessä. Keräämääni aineistoa, litteroituja teemahaastatteluja ja havainnointiaineistoa tarkastelin reflektointiosuudessa. Sanakirjan mukaan reflektoinnilla tarkoitetaan mietiskelyä ja harkintaa. Tutkimuksessani reflektointi kuvaa prosessia, jossa kerättyä tietoa tarkastellaan ja josta rakennetaan uutta tietoa, kuten uusia näkökulmia, vaihtoehtoja ja ideoita. Tavallaan siis tutkimukseni reflektointiosaan kuuluu myös toimintaa, sillä

tiedon analysoinnin lisäksi reflektoinnissa luodaan uutta tietoa. Ensimmäisen syklin reflektointiosassa luotiin alustava kehittämissuunnitelma.

Sykli kaksi on vertailukohta syklin yksi lähtökartoitukselle. Ajallisesti sykleillä on noin vuoden mittainen väli. Toinen sykli alkoi kehityshankkeen käynnistämällä sekä yrityksen ja sen henkilöstön muutosvalmiuden arvioinnilla. Oleellisena osana sykliä ovat ryhmähaastattelut, joihin ryhmät valittiin henkilöstön toimipaikan mukaan sekä johto omana ryhmänään. Ryhmähaastattelujen alustuksena toimivat teemahaastatteluiden keskeiset tulokset sekä niiden pohjalta luotu alustava kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma laadittiin vielä tässä vaiheessa melko avoimeksi ja sen tarkoituksena oli herättää ryhmähaastatteluissa keskustelua. Ryhmähaastattelut litteroitiin teemahaastatteluiden tavoin ja niistä kertyi aineistoa yhteensä 36 sivua. Ryhmähaastatteluissa ihmiset heräsivät ajattelemaan asioita. Oli mielenkiintoista havaita, että eri ryhmien keskusteluaiheet pyörivät eri aihekokonaisuuksien ympärillä.

Syklin kaksi reflektointiosassa käsittelin ryhmähaastatteluiden antia sekä havainnointimateriaalia sekä tarkensin ja täsmensin aiemmin luotua kehittämissuunnitelmaa vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita muuttuneessa markkina- ja taloustilanteessa. Kehittämissuunnitelma toimii johdon työkaluna, joka muistuttaa, mihin suuntaan yritystä ollaan kehittämässä. Kehittämissuunnitelman toteutumista tulee seurata pro gradu -tutkimuksen jälkeen vuosittain ja tavoitteita ajantasaistaa uusia tilanteita vastaaviksi. On tärkeää, että johto ja henkilöstö sitoutuvat kehittämissuunnitelmaan. Syklin kaksi reflektointiosassa esittelin myös pro gradu -tutkimukseni alustavia tuloksia muille opiskelijoille tutkimusseminaarin ensimmäisessä esityksessä.

Kolmannessa arviointisyklissä minä sekä yrityksen johto arvioimme yrityksen kehittymistä. Tarkastelimme tapahtuneita asioita, kehittämissuunnitelmaa ja yrityksen selviytymistä muutostilanteessa. Mietimme mitä muutoksia yrityksessä on jo tehty ja mitä on tekemättä. Syklin toimintaosassa käytiin myös useita vapaamuotoisia keskusteluja henkilöstön kanssa, koskien yrityksen toiminnan ja kehittymisen arviointia. Reflektointiosassa hiottiin ja viimeisteltiin koko tutkimusta sekä arvioitiin tutkimuksen onnistumista. Samassa yhteydessä pidin tutkimukseni toisen esityksen tutkimusseminaarissa, jolloin reflektointi sai useampia näkökulmia ja kehittämisideoita. Näiden toimenpiteiden jälkeen yritys on kasvanut hitaasti, mutta varmasti suoriutumaan vaativasta kehityshankkeesta.

4 TULOKSET

Luku etenee pääosin aikajärjestyksessä. Ensin esittelen teemahaastatteluiden tulokset, jotka kertovat yrityksen tilasta vuoden 2009 alkupuolella. Tämän jälkeen esittelen kehittämiskohteet, joista rakentui alustava kehittämissuunnitelma, jonka esittelen kokonaisuudessaan vasta luvussa 6.1. Luvun 4.2. eli kehittämiskohteiden jälkeen esittelen ryhmähaastatteluiden tulokset. Viimeisenä kohtana esittelen yrityksessä tehdyt kehitystoimenpiteet, jotka kertovat kuinka asioita on kehitetty ryhmä- ja teemahaastatteluiden välissä sekä pieneltä osin myös ryhmähaastattelujen jälkeen. Tämän vuoksi luku on sijoitettu vasta ryhmähaastattelujen jälkeen.

4.1 Nykytilan kartoitus

Pk-yrityksen nykytila vuonna 2009 on kartoitettu tekemällä teemahaastattelut yrityksen henkilöstölle ja johdolle. Haastatteluissa keskeisiä teemoja olivat työ ja työyhteisö, työyhteisöviestintä, johtaminen, ulkoinen viestintä sekä talous. Näistä keskeisimmiksi teemoiksi olen nostanut neljä ensimmäistä, sillä viides aihealue on sellainen, johon yrityksessä ei voida vaikuttaa. Talousasiat, eli kilpailu ja taantuma, kuuluvat enemmänkin yrityksen toimintaympäristöön.

Koska pro gradu -tutkimukseni tavoite oli luoda työkaluja pk-yrityksen viestinnän ja markkinoinnin tueksi, käsiteltiin teemahaastatteluissa myös pk-yrityksen yrityskuvaa ja toimintaympäristöä. Ilman yrityksen ja sen toimintaympäristön tuntemista yritykselle ei voi tehdä kehittämissuunnitelmaa. Yrityskuva hahmottaa millaiselle yritykselle kehittämissuunnitelma tehdään. Hae-

taanko markkinoinnilla esimerkiksi kasvua, kilpailuetua vai kannattavuutta? Jos tavoitellaan kasvua, tavoitellaanko sitä liikevaihdossa, henkilöstömäärässä vai asiakassuhteissa? Jos haetaan kilpailuetua, haetaanko sitä keskittymisen, erilaistumisen vai kustannustehokkuuden kautta? Entä jos tavoitteena on lisätä kannattavuutta, millä perusteella asiaa tarkastellaan: tuotteiden, markkina-alueiden vai toimintojen osalta? Kysymyksiin saadaan alustavat vastaukset yrityskuvasta. Lisäksi on tärkeää tuntee yrityksen toimintaympäristö. Millaisessa ympäristössä yritys toimii, millaisia ovat sen kilpailijat ja millaisia suhteita on yhteistyökumppaneihin? Edellä mainittujen asioiden tunnistaminen antaa hyvän pohjan kehittämisuunnitelman laatimiselle.

4.1.1 Yrityskuva

Yrityskuva on joukko uskomuksia, ideoita ja vaikutelmia, joita henkilöllä on kyseisestä kohteesta eli tässä tapauksessa tutkimastani pk-yrityksestä. Ihmisten asenteet ja toimet yritystä kohtaan ovat siis paljolti riippuvaisia yrityskuvasta. (Kotler 1997, 607.) Yrityskuva on se mielikuva, joka asiakkaille syntyy kaikesta yrityksen toiminnasta. Yrityskuvaan vaikuttaa kaikki: mitä yritys tekee, miltä se näyttää ja mitä siitä kuuluu. (Äyväri 2000, 127.)

Yrityskuva on suomalainen vastine imagolle. Se syntyy hyvästä toiminnasta ja viestinnästä. Se on kuva siitä, millaisena muut yrityksen kokevat ja näkevät. Jos yritys ei itse rakenna yrityskuvaansa, sen tekevät muut: asiakkaat, kilpailijat ja tiedotusvälineet. (Salin 2002, 48.) Maine tai imago koskettaa jokaista ja jokainen on vaikuttamassa siihen. Se, miten työntekijä tekee työnsä, vahvistaa tai heikentää yrityskuvaa. Maineen merkitys lepää siis jokaisen harteilla ja sitä synnyttävät kaikki: puheet, kirjoitukset ja visuaalisuus. (Juholin 2009, 71–72.)

Edellä olevat lainaukset kertovat yrityskuva-käsitteen laajuudesta. Pro gradu -tutkimukseni tarkastelee yrityskuvaa johdon ja henkilöstön näkökulmasta. Se selvittää mitä haastateltavat pitävät yrityksen arvoina, tavoitteina, asenteina tai millaisia kokemuksia yritykseen liittyy. Tutkimuksessani ei ole tehty imagotutkimusta asiakkaille, kilpailijoille tai kuluttajille, joten tutkimukseni yrityskuva edustaa vain yrityksen omia näkemyksiä. Näkemykset olen tiivistänyt ajatuskarttaan (kuvio 3). Kuviossa olen nostanut esille yrityksen arvot, tavoitteet, ihmiset, asenteet, ennakkoluulot, tarinat ja julkisuuden.



KUVIO 3 Yrityskuva vuonna 2009 pohjautuen teemahaastatteluihin ja havaintoihin

Yrityskuva lähtee yrityksen sisäisistä asioista, arvoista, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja käytäntöjä. Kysyttäessä haastateltavilta pk-yrityksen arvoja, nousivat tärkeimmiksi arvoiksi luotettavuus, joustavuus ja ammattitaito. Muita yritystä kuvaavia adjektiiveja olivat reilu, rento, kannustava, lämminhenkinen, ystävällinen, perinteinen, vakaa, kehittyvä, osaava, nopea, persoonallinen, työntekijöistään huolehtiva, empaattinen, rauhallinen, tehokas ja paikallinen. Arvoja ja ilmapiiriä yrityksen sisällä kuvaa hyvin erään haastateltavan kommentti:

"Yritykselle ovat tärkeitä perhearvot. Olemme kaikki yhtä suurta perhettä sekä hyvässä että huonossa. Meihin työntekijöihin suhtaudutaan enemmän perheenjäsenenä kuin työntekijöinä. Kaikki pystyvät puhumaan keskenään ja vaikka kritiikkiä tuleekin silloin tällöin, ei kukaan vedä siitä hennettä nenään."

Yrityksen tulee asettaa itselleen toiminnan tavoitteet sekä määritellä markkina-alue, mielikuva-asema ja tavoitekuva (Salin 2002, 37). Teemahaastatteluisa johdolla oli jonkin verran näkemyksiä lähitulevaisuuden suuntaviivoista

ja tavoitteista, mutta koska yrityksessä on meneillään sukupolvenvaihdos, olivat suunnitelmat vielä melko avoimia ja jäivät pitkälti uuden toimitusjohtajan harteille. Hänen mukaansa tulevaisuudessa ei tavoitella niinkään kasvua, vaan enemmänkin haetaan laatua toimintaan ja työn jälkeen sekä työtehoon. Toisaalta toimitusjohtaja tunnusti, että työtehoa ei voi enää kovin paljon parantaa, kun taas hinnat kaipaisivat pientä nostoa. Liiketoiminnan pitkäjänteistä suunnittelua vaikeuttaa yrityksen riippuvuus asiakkaista. Visiona johto kuitenkin näki, että pk-yritys on tulevaisuudessa johtava toimija omalla alallaan omassa maakunnassaan. Yrittäjäpariskunnan mukaan seuraavat vuodet tulevat vaatimaan yritykseltä organisaatorakenteen ja työtehtävien päivittämistä, jotta yrittäjäpariskunnan olisi mahdollista jäädä toiminnasta sivuun tai taustavaikuttajiksi.

Työntekijöitä teemahaastatteluisissa kuvattiin lojaaleiksi, päteviksi ja alansa ammattilaisiksi sekä johdon että työntekijöiden omasta mielestä. Pienessä yrityksessä johto osallistuu hallinnollisten tehtävien lisäksi tiiviisti myös päivittäisiin töihin, joten teemahaastatteluisissa puhuttiin myös johdon ammattitaidosta. Työntekijöiden mielestä yrittäjäpariskunta ja uusi toimitusjohtaja ovat moniosaajia, jotka myös joustavat tilanteiden niin vaatiessa.

”Meillä ihmiset osaavat tehdä mitä tahansa. Meiltä saa avaimet käteen -palvelua. Yrittäjillä on valtavan pitkä työkokemus, he osaavat kaiken. Vaikka yritys on pieni, on osaaminen todella laajaa.”

Pienessä yrityksessä yrityskuvaa tuovat esille työntekijät, joilla on jokaisella erilainen persoona. Vaikka ihmiset ovat erilaisia, on tutkimaani pk-yritykseen valikoitunut osittain samankaltaisia ihmisiä, ovathan he koulutukseltaankin samalta tai rinnakkaisilta aloilta. Kaikilla työntekijöillä on kyky sietää stressiä, mitä vaaditaan aikataulujen sanelemalla alalla. Lisäksi työntekijöillä on taito tehdä luovaa työtä, mutta tarvittaessa myös nopeaa, niin sanottua liukuhihnatyötä. Tutkimani pk-yrityksen henkilöstö on melko miesvaltainen, oikeastaan jopa ”äijämäinen”, minkä vuoksi työporukkaan sisään pääseminen saattaa olla uudelle työntekijälle haasteellista. Tätä kuvaa seuraava kommentti:

”Voi viedä vähän aikaa, että uuteen työntekijään ja tilanteeseen sopeudutaan, etenkin miesten keskuudessa. Sopeutuminen on myös paljolti kiinni henkilöstä. Jos uusi työntekijä ei sopeudu työporukkaan, ei hän viihdykään meillä. Jos uusi työntekijä on ”hyvä tyyppi”, niin hän pääsee varmasti porukkaan sisälle.”

Kommentti kertoo myös siitä, että pk-yrityksen naisten on helpompi mukautua uusiin tilanteisiin kuin miesten, jotka vaikuttavat jollain tavalla olevan yrityksessä enemmän niin sanotusti vallan kahvassa. Jos yrityksen miehet eivät lämpene jollekin yhteiselle toimintamallille, on se vaikea juurruttaa yritykseen. Esimerkkejä kyseisistä tapauksista löytyy muun muassa yrityksen ei-toimivasta ja unholaan jätetystä säännöllisestä palaverikäytännöstä sekä intranetistä, jonka käytöstä luovuttiin.

”Olen monesti sanonut, että meillä on niin ”iso” yritys, että tieto ei kulje. Eihän meillä ole mitään palavereja, vaikka olemme puhuneet, että niitä pidettäisiin. Ja vaikka yritys on kuinka pieni, täytyisi olla joitain yhteisiä sääntöjä. Usein miehet ylenkatsovat naisten juttuja ja usein siihen samaan menee sitten itsekin.”

Yrityskuvaan kuuluvat myös yrityksen toimitilat, jotka toimivat eräänlaisena yrityksen käyntikorttina ja luovat yrityksestä ensivaikutelman. Haastatteluissa ihmiset kokivat tilat tehdasmaisiksi, hieman levottomiksi ja remonttia kaipaaviksi. Kalusteet olivat osittain eri paria keskenään, seinät kaipasivat maalia ja sokkelomaiset tilat selkiyttämistä. Vaikka neliöitä onkin riittävästi, eivät ne epäkäytännöllisyytensä vuoksi mahdollistaisi uusien työntekijöiden rekrytoimista. Tiivistäen voidaan sanoa, että yrityksessä tehdään töitä täydellä sydämellä, mutta karsitaan monesta muusta asiasta: muun muassa tilojen remontoinnista ja henkilöstön työeduista, joita ovat esimerkiksi lounas- ja liikuntaselvit sekä yhteiset tapahtumapäivät. Toisaalta tämä on ymmärrettävää pienessä perhey yrityksessä. Vaikka niin sanotuista ylimääräisistä menoista karsitaankin, halutaan osaavista työntekijöistä pitää kiinni. Tätä kuvaa hyvin johdon kommentti:

”Lähtisin mielelläni mukaan siihen porukkaan, joka taantumasta huolimatta sanoo, että ketään ei irtisanota – jos se vain suinkin onnistuu. Tehdään sitten vaikka jonkin aikaa vähän pienempää tulosta.”

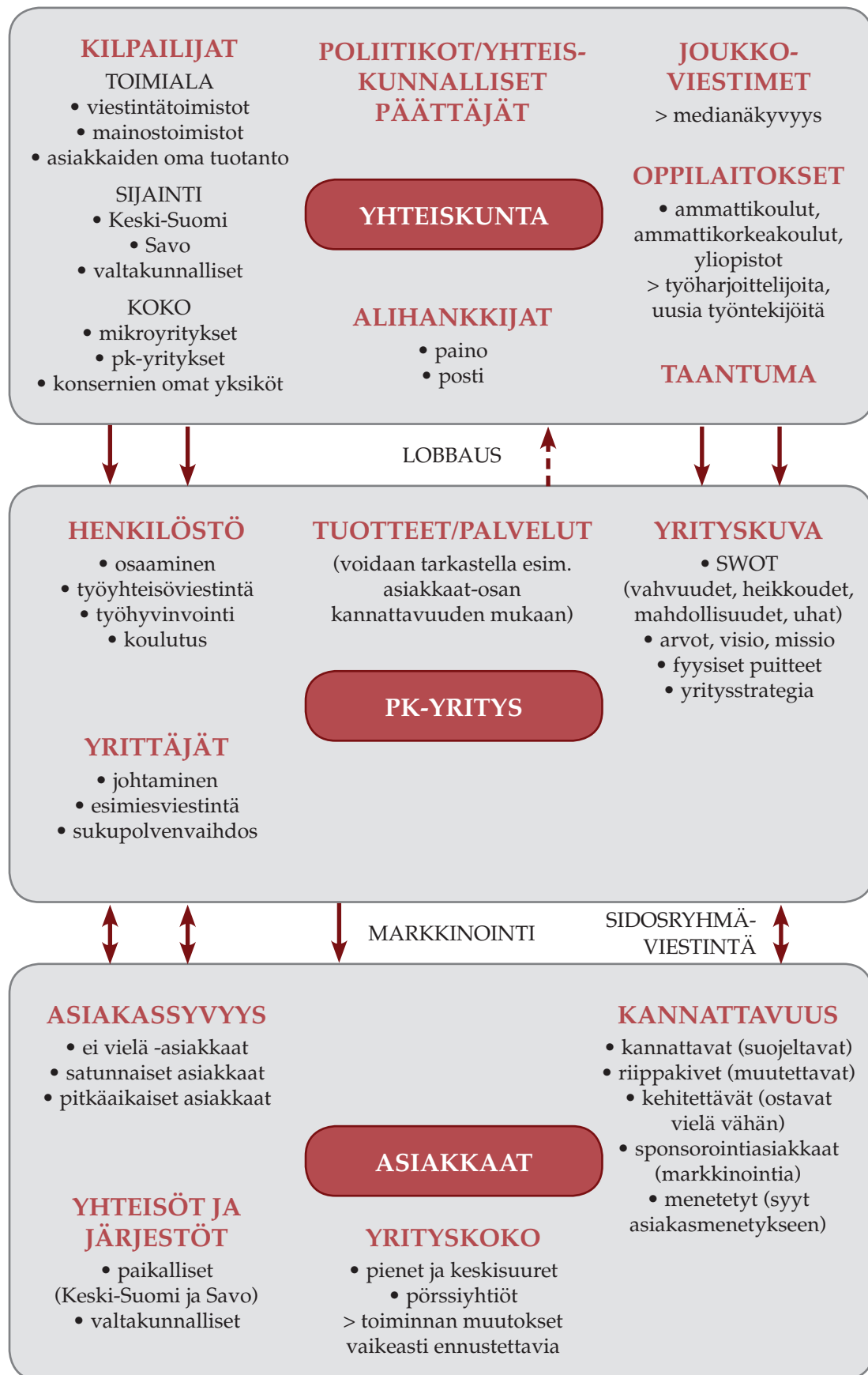
Yrityskuva vaikuttaa voimakkaasti myös asiakkaiden luottamuksen syntymiseen. Tutkittavassa pk-yrityksessä todettiin, että luottamuksen syntyminen kestää jonkin aikaa, mutta sitten, kun se on ansaittu, asiakassuhteet ovat hyvällä pohjalla ja kestävät pitkään. Luottamuksen säilyttäminen on erityisen tärkeää tehtäessä sukupolvenvaihdosta. Vaikka yritys henkilöityy ikääntyviin yrittäjiin, tulee asiakkaiden luottamus säilyttää myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi olen nostanut yrityskuvaan julkisuuden ja tarinat. Kysyttäessä haastateltavilta kuinka tunnettu yritys on, vastaus oli lähes poikkeuksetta, että yritystä ei tunneta, eikä sille välttämättä ole tarvettakaan. Yritys ei ole juurikaan hakenut julkisuutta, eikä sen palveluja arvostella esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Voidaan siis sanoa, että yritys on julkisuuden kannalta melko neutraali ja tuntematon. Tarinat nostin yrityskuvaan mukaan siksi, että niillä rakennetaan usein yrityskuva. Tutkimastani pk-yrityksestä voidaan esitellä kolme tarinaa: kasvutarina, selviytymistarina ja perheyrittäjien tarina.

4.1.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö koostuu niistä tekijöistä, joiden kanssa työyhteisö on vaihdantasuhteessa. Käytännössä toimintaympäristöä eritellään lohkomalla eli segmentoimalla. Tyypillisiä yrityksen lohkoja ovat asiakkaat (joita voidaan lohkoa edelleen), raaka-ainehankkijat, tavarantoimittajat, alihankkijat, pankit, sijaintikunta, valtionhallinnon yksiköt, teknistieteellinen lohko (yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset) ja joukkoviestimet. Kun lohkot on määritelty, tunnistetaan kunkin lohkon osatekijät: keitä asiakkaat ovat, minkä kunnan yksiköiden kanssa ollaan tekemisissä ja niin edelleen. Näin saadaan selville toimintaympäristön rakenne. (Åberg 1989, 229–230.) Yrityksen toimintaympäristön tunteminen on tärkeää, sillä sen avulla muodostetaan kartta strategisen päätöksenteon tueksi (Dozier ym. 1995, 199).

Toimintaympäristöön vaikuttaa usea tekijä. Tutkimani pk-yritys on vaihdantasuhteessa muun muassa asiakkaiden, alihankkijoiden, oppilaitosten ja joukkoviestimien kanssa. Karkeasti jaoteltaessa toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen osaan, jossa yhtenä osana on yritys itse (kuvio 4). Kaksi muuta osaa ovat yhteiskunta ja asiakkaat. Jako kolmeen on tehty vaikuttavuuden perusteella. Yrityksen sisäisiin asioihin voidaan vaikuttaa suoraan, kun taas ulkoisiin asioihin voidaan vaikuttaa markkinoinnilla, sidosryhmäviestinnällä ja lobbauksella. Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan puhua myös stakeholdereista eli osapuolista, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, jotka voivat itse vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee (Lehtonen 1998, 121). Tutkimani pk-yritys voi vaikuttaa esimerkiksi kilpailijoiden toimintaan, kuten myös kilpailijat voivat vaikuttaa tutkimaani pk-yritykseen. Muita vaikuttavia tahoja ovat esimerkiksi asiakkaat ja alihankkijat.



KUVIO 4 Pk-yrityksen toimintaympäristö

Toimintaympäristössä olen listannut yrityksen sisäisiin asioihin henkilöstön, yrittäjät, tuotteet/palvelut sekä yrityskuvan. Edelleen näiden alta löytyvät muun muassa yrityksen osaaminen, työyhteisöviestintä, johtaminen, esimiesviestintä, arvot ja strategiat. Näistä kaikista asioista rakentuu yhdessä myös yrityksen yrityskuva, josta kerroin tarkemmin edellisessä luvussa 4.1.1.

Yhteiskuntaosassa ovat asiat, joihin ei pääsääntöisesti voida vaikuttaa muutoin kuin mahdollisesti lobbauksella. Lehtosen (1998, 133) mukaan lobbaus on tiedotustoimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan tietyn eturyhmän valtuuttamana päätöksentekijöiden ratkaisuihin. Lobbauksella on siis, jos yritys pyrkii esimerkiksi mainoskampanjallaan saamaan yleisön kannatusta ja tukea edustamilleen näkemyksille julkisissa kysymyksissä, joita ovat esimerkiksi liikennepolitiikka, aluepolitiikka, alkoholinpolitiikka ynnä muu (Lehtonen 1998, 133). Tutkimani pk-yrityksen tapauksessa asioita, joita yritys voisi lobata, olisivat esimerkiksi tekijänoikeuslakia, sananvapautta tai sensuuria koskevat mielipiteet. Lobbauksella voitaisiin tavoitella kuntapuolella entistä yrittäjäystävällisempää kuntastrategiaa tai koulutuspuolella työelämän vaatimuksia palvelevia koulutusohjelmia. Lobbauksella voitaisiin myös vaatia enemmän kilpailua alihankkijan toimialalle, esimerkiksi postin (Itella Oyj:n) monopoliasemaan.

Yhteiskuntaosassa keskeisenä ryhmänä ovat kilpailijat, jotka voidaan jakaa toimialan, sijainnin ja yrityskoon mukaan. Pk-yrityksen laajan toimialan vuoksi osalla osaamisalueista on runsaasti kilpailijoita, osalla vähemmän. Tekniikan kehittyessä ja ihmisten osaamisen karttuessa lisääntyy myös asiakkaiden oma tuotanto. Pk-yrityksen toimialalla asiakkaiden omaa tuotantoa pidetään ehkä jollain tavalla ohimenevänä ilmiönä. Työ, mihin osaajia koulutetaan vähintään 2–4 vuotta, ei suju ongelmitta muiden alojen ammattilaisilta niin sanottuna sivutyönä oman työn rinnalla. Tätä kuvastaa hyvin seuraava lainaus:

”Nyky-yhteiskunnassa jokaisella on tietokone ja niihin laittomat ohjelmat, joilla kyseiset ihmiset kuvittelevat tekevänsä meidän työt. Hyväähän he tarkoittavat, mutta heiltä puuttuu kaikki tekninen osaaminen, mitä varten pitää käydä kouluja ja opiskella. En minäkään lähde ilman koulutusta myymään asuntoja tai autoja.”

Jos kilpailijaryhmiä segmentoisi yrityskoon mukaan, yhdeksi ryhmäksi voisi nostaa mikroyrittäjät eli yrittäjät, jotka tekevät yhden hengen toimistoissa alan töitä usein tavallista markkinahintaa alhaisemmalla hinnalla. Mikroyrittäjien

määrän kasvua edesauttavat tekniikan hintojen laskeminen sekä alan koulutuksen suuri suosio. Koon mukaan muita kilpailijaryhmiä ovat muut pk-yritykset, joita on suurin osa kilpailijoista sekä suurten konsernien omat erilliset yksiköt, jotka toimivat samalla toimialalla kuin tutkimani pk-yritys.

Verrattaessa tutkittavaa pk-yritystä alan kilpailijoihin tutkimani yritys on joustava, mikä on vahvuus, mutta myös heikkous ajateltuna henkilöstön ja johdon jaksamista. Ensimmäisinä toimintavuosinaan pk-yritys oli ehdottomasti alan edelläkävijä, kun vuonna 2009 sen rooli oli haastateltavien mielestä osittain kilpailijoiden rinnalla kulkemista, osittain jälkijunassa tulemista ja joiltain osin edelläkävijyyttä. Uskon, että haastateltavien mielipiteiden kirjo selittyy osittain heidän erilaisilla työtehtävillään sekä koulutuksellaan. Kysymyksen kohdalla jokainen tarkastelee omia työtehtäviään ja mitä korkeampi on vastaajan koulutus, sen kriittisempi on hänen mielipiteensä. Kilpailijoihin vertaamista voidaan käyttää hyvänä mittarina arvioitaessa myös tuotteiden kannattavuutta. Mitkä ovat yrityksen palvelut, jotka se tekee kilpailijoita huonommin ja joita näin ollen tulisi kehittää. Entä mitkä ovat niin sanottuja kultakaivostuotteita, joissa yritys on vahvoilla ja joihin tulisi panostaa jatkossakin? Entä tarjoaako yritys jotain tuotetta tai palvelua, jossa se on kilpailijoihin nähden jälkijunassa ja joka kannattaisi ehkä ulkoistaa, ostaa muualta tai lopettaa kokonaan?

Yhteiskuntaosassa eräs merkittävä asia on taantuma eli tilanne, jossa bruttokansantuote on laskenut kahtena peräkkäisenä vuosineljänneksenä. Taantuma on asia, jota en juurikaan käsittele pro gradu -tutkimuksessani, mutta joka vaikuttaa vahvasti tutkimukseni taustalla. Teemahaastatteluja tehtäessä taantuma näkyi tutkimassani pk-yrityksessä asiakkaiden työtehtävien laajuuden supistumisena sekä jonkinasteisena vähentymisenä. Jonkin verran taantuma herätti haastateltavissa kysymyksiä työpaikkojen pysyvyyden suhteen. Osa koki työpaikkansa melko turvalliseksi, osaa hieman pelotti.

Viimeisessä osassa ovat asiakkaat, joihin pystytään vaikuttamaan jonkin verran markkinoinnilla ja sidosryhmäviestinnällä. Asiakkaat voidaan segmentoida asiakassyvyyden, kannattavuuden ja yrityskoon perusteella. Esimerkiksi yrityskoon perusteella segmentoitaessa nousevat tärkeimmiksi ja suurimmiksi asiakkaiksi pörssiyritykset, jotka toisaalta ovat yrityksen vaarallisimmat ja enakoimattomimmat asiakkaat. Yritysten lisäksi asiakkaita ovat yhteisöt ja järjestöt, jotka voidaan jakaa paikallisiin ja valtakunnallisiin.

”Suurin uhka on yhteiskunnallinen tilanne sekä asiakkaiden nopeat muutokset, joihin emme voi vaikuttaa. Asiakkaiden toiminnoissa voi tulla isoja muutoksia. He voivat esimerkiksi lopettaa jonkin tuotteen kokonaan, siirtää sen internetiin tai kustannussyistä toteuttaa jollakin muulla tavalla.”

Asiakasosassa toinen kiinnostava luokitteluperuste on kannattavuus. Pk-yrityksen johto tunnisti kannattavat asiakkaat sekä riippakivet. Etenkin yrittäjäpariskunnalla on omia asiakkaita, joiden tuotto ei palvele yrityksen liiketoiminnan kasvattamista, mutta jotka ajallisesti työllistävät etenkin yrittäjiä. Asiakkuudet ovat tulleet suurelta osin yrittäjien omien kiinnostusten kautta. Riippakivi- ja sponsorointiasiakkaiden raja on kuitenkin häilyvä. Osa riippakivistä voidaan luokitella myös sponsorointiasiakkaiksi, jolloin asiakassuhteet ovat ymmärrettävämpiä. Asiakkuuksiin vaikuttavat merkittävästi myös yrittäjien henkilökohtaiset suhteet ja osaaminen, joiden vuoksi johto näki, että noin 2–3 asiakasta poistuu yritykseltä sukupolvenvaihdoksen toteuduttua.

Toimintaympäristö vaikuttaa suuresti pk-yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun. Ilman toimintaympäristöä yrityksellä ei olisi minkäänlaista toimintaa: ei asiakkaita, kilpailijoita, eikä yhteistyökumppaneita. Aiheena toimintaympäristön luotaus on kuitenkin niin laaja, että se vaatisi erillisen tutkimuksensa. Jatkossa pk-yrityksessä voitaisiin kenties toteuttaa kattava toimintaympäristön luotaus, jossa seurattaisiin mitä organisaatiosta ja sen toimialasta julkisuudessa kirjoitetaan. Tutkimus olisi hyvä toteuttaa etenkin sen jälkeen, kun yrityksessä on toteutettu sukupolvenvaihdos/omistajanvaihdos sekä viety käytäntöön suurin osa kehittämissuunnitelman ideoista ja ajatuksista. Toimintaympäristön luotaus, etenkin asiakkaiden toivomien tuotteiden ja palvelujen osalta, antaisi yritykselle arvokasta tietoa kehittää viestintää ja markkinointia entistä kohdennetummaksi ja hallitummaksi.

4.1.3 Työ ja työyhteisö

Työ ja työyhteisö -teeman yhteydessä keskusteltiin pk-yrityksen sisäisistä asioista kuten työtehtävistä, henkilöstön osaamisesta ja kouluttamisesta, palvelujen kehittämisestä ja työviihtyvyyden parantamisesta. Koska yritys on muutostilanteessa, keskeisiksi aiheiksi nousivat töiden organisointi ja palvelujen kehittäminen. Tarve palvelujen kehittämiseen heijastuu kiristyvästä kilpailusta ja kehityksessä mukana pysymisestä. Töiden organisointi on pakon sanele-

maa meneillään olevan sukupolvenvaihdoksen ja muuttuvien työtilanteiden vuoksi. Työviihtyvyyden nostin esille siksi, että se heijastuu myös työyhteisöviestintään ja markkinointiin. Viihtyvät ja hyvinvoivat työntekijät näkyvät työnantajalle tehokkuutena sekä töissä viihtymisenä ja jaksamisena, mikä on ensiarvoisen tärkeää etenkin kiristyvän taloustilanteen aikana. Lisäksi töissä viihtyvät työntekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä myös markkinoinnin näkökulmasta, sillä jokainen yrityksen työntekijä kertoo omalla olemuksellaan yrityksestä eteenpäin. Vai mikä on nykypäivänä parempaa markkinointia kuin työsään viihtyvät työntekijät ja tyytyväiset asiakkaat?

Työ ja työyhteisö -aiheesta puhuttaessa yhtenä keskeisimpänä asiana nousi esille se, että pk-yrityksessä on enemmän osaamista kuin siellä pystyttiin hyödyntämään. Henkilöstölle voisi antaa haastavampia työtehtäviä kunkin kykyjen ja taitojen mukaan. Haastavimmat työt kehittäisivät henkilöstön osaamista ja toisivat vaihtelua toistuviin rutiinitöihin, jotka nekin täytyy hoitaa vaadittavalla ammattitaidolla. Haastatteluhetkellä kevättalvella 2009 töitä tehtiin riittävän hyvin, mutta ei niin hyvin kuin yrityksen osaamisella olisi ollut mahdollista. Tähän vaikuttaa suuresti yrityksen hinnoittelu. Tulosta tehdään enemmän tehokkuudella kuin työn laadulla, joka näkyy ajankäytössä. Yksittäiseen työhön ei saa uhrata liikaa aikaa, jotta viivan alle jää tarpeeksi euroja.

”Kyllähän kaikki työntekijämme pystyisivät tekemään haasteellisempia töitä, kun heille antaisi haasteita. Mutta koska tarvetta ei ole ollut, eivät he ole kovinkaan kehittyneet siinä. Ikävä sanoa, mutta suurimmille asiakkaillemme riittää, että työt tehdään riittävän hyvin, ei parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä mentaliteetti on tarttunut osaan työntekijöistä, jotka pystyisivät tekemään työt paremminkin.”

Asiakkaiden laatutavoitteiden lisäksi työtuloksen laatuun vaikuttavat aikataulut, jotka ovat välillä todella tiukat. Kokonaisuajallisesti nähtiin, että erilaisille projekteille olisi aikaa, mutta käytännössä niiden yhteensovittaminen muuhun työhön koettiin hankalaksi. Yrityksen olisi mahdollista laajentaa palvelutarjontaansa kattavammaksi, kunhan se ajankäytöllisesti tehtäisiin järkevästi.

Jonkin verran toiveita tuli myös henkilöstön kouluttamisesta. Johdon mielestä koulutukseen oli panostettu merkittävästi, eikä tarjottuihin koulutuksiin ollut halukkaita. Tutkimuksen tekijä arvelee, että työntekijöillä olisi enemmänkin halukkuutta koulutuksiin, mutta tunnollisina työntekijöinä he ymmärtävät niihin

lähtemisen vaikeudet tiivistähtisessä työssä. Pienessä yrityksessä työntekijän irrottaminen koulutukseen vaatii euroja, mutta myös työtilanteen ja työntekijöiden lomien huomioimisen mahdollisista sairastapauksista puhumattakaan.

”Kyllähän niitä koulutuksia aina tarvitsisi, mutta niiden aikatauluttaminen muihin töihin on välillä vaikeaa. Meiltäkään ei voi kovin moni olla samaan aikaan pois. Haluaisin oppia kaikkea lisää, mutta ehkä tällä alalla ei koskaan osata kaikkea.”

Haastatteluissa nousi esille tarve töiden uudelleen organisoinnille, etenkin toimitusjohtajan töiden osalta. Kevättalvella 2009 toimitusjohtaja keskittyi vielä pitkälti päivittäisiin rutiinitöihin, kun tulevaisuudessa töitä tulisi suunnata enemmän yrityksen johtamiseen. Teemahaastatteluhetkellä uuden toimitusjohtajan virkaan nimeäminen oli vielä tuore asia, joten ymmärrettävästi yrityksen johtajat yhdistettiin yrittäjäpariskuntaan. Meneillään olevan sukupolvenvaihdoksen myötä yrityksen vetovastuuta tulisi kuitenkin siirtää koko ajan enenevässä määrin toimitusjohtajalle ja hänen tuotannollisia töitään henkilöstölle.

”Viiden vuoden sisällä toimitusjohtajan pitäisi olla oikeasti toimitusjohtaja ja muiden omistajien harmaita elementtejä. Ehkä yrityksessä voisi olla mahdollisesti tuotantopäällikkö ja viestintäpäällikkö, jotka hoitaisivat päivittäisen rutiinin melko itsenäisesti.”

Haastatteluhetkellä kolmetoista henkilöä työllistävä pk-yritys on jo melko suuri, mutta toisaalta melko pieni. Tarvitaanko sen kokoisessa yrityksessä erikseen tuotantojohtaja, viestintäpäällikkö, markkinointipäällikkö/myyjä tai henkilöstöjohtaja? Pienessä yrityksessä tittelit eivät ole kovinkaan merkityksellisiä, vaikka käytännössä osa edellä mainituista töistä onkin osoitettu yrityksessä tietyille henkilöille. Esimerkiksi henkilöstöjohtajan vastuualueesta huolehtii toinen yrittäjistä ja tuotantojohtajana toimii toimitusjohtaja. Kilpailun kiristyessä kysymyksiä herättää etenkin markkinointi. Pitäisikö yrityksellä olla oma myyjä tai markkinointivastaava vai liitetäänkö markkinoinnin työtehtävät kiinteämmäksi osaksi yrittäjien tai jonkun työntekijän työnkuvaa?

”Muutamissa meidän kokoisissa yrityksissä on erillinen myyjä, mutta sellaiselle en näe ainakaan vielä tarvetta – ellei sitten laajenneta ihan tosissaan.”

Työyhteisöstä puhuttaessa keskustelua herätti työviihtyvyys. Perheyrityksessä jokainen euro on tärkeä, joten ”ylimääräiset” hankinnat ja panostukset ovat

jääneet vähiin, etenkin tutkimusaikana, kun taloudellinen taantuma oli pahimmillaan. Työntekijöille on hankittu perusasiat, työpisteet ja vakuutukset, mutta niissäkin oli joiltain osin parantamisen varaa. Kaksi viimeiseksi töihin tullutta työntekijää saivat niin sanotut ylijäämäpöydät, jotka eivät olleet parhaat mahdolliset työergonomian kannalta. Teemahaastatteluiden jälkeen yritys uusi kyseiset työpöydät. Kyseessä oli väliaikainen asia, joka oli unohtunut kiireessä. Muita työntekijöiden toiveita työviihtyvyyden parantamiseksi olivat yhteiset tapahtumapäivät, lounassetelit, työpaikan panostukset liikuntapuoleen sekä kaikkien työpisteiden työergonomian tarkastaminen. Nämä ovat asioita, joita ei ole pystytty toteuttamaan talouden kiristyessä. Yrityksessä on täytynyt valita suunnataanko eurot työviihtyvyyteen ja erilaisiin henkilöstöetuihin vai maksetaanko niillä työntekijöiden palkat ja vältetään irtisanomiset ja lomautukset.

4.1.4 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintää voisi kehittää kummassakin toimipaikassa sekä toimipaikkojen välillä. Tutkimassani pk-yrityksessä ei ole käytössä mitään niin sanottua järjestäytyntä viestintämallia. Tällä tarkoitan sitä, että yrityksessä ei ole käytössä esimerkiksi säännöllisiä palavereja, intranetiä, sähköistä työlistaa tai muuta viestinnän työkalua tai toimintamallia. Viestintä riippuu paljolti ihmisistä ja heidän luonteenpiirteistään: toiset viestivät enemmän, toiset vähemmän.

*”Meillähän on huutoviestintää (tarkoittaa huoneesta toiseen huutamista, ei siis työkalu-
verille huutamista sanan varsinaisessa merkityksessä), joka toisinaan toimii, toisinaan
ei. Viestintä riippuu itse kunkin aktiivisuudesta.”*

Päätoimipaikassa kaivattiin yhteisiä palavereja, esimerkiksi kerta kahteen viikkoon tai kuukauteen. Palavereissa haluttiin käydä läpi perusasioita, kuten laskutustietojen merkitsemistä, töiden jakamista sekä tietoa tulevista töistä. Usein satunnaisten tai harvemmin teettävien asiakkaiden töillä on yksi tai kaksi vastuuhenkilöä, jotka tietävät kyseiseen työhön liittyvistä asioista. Välillä asiakkaat kuitenkin soittavat yritykseen ja puheluun saattaa vastata työntekijä, joka ei tiedä kyseisestä työstä mitään, ei välttämättä edes sitä, kuka työstä vastaa. Sisäistä viestintää tulisi parantaa nimenomaan tällaisten tilanteiden vuoksi – antaisihan se asiakkaillekin paremman kuvan yrityksen toiminnasta. Myös yrityksen yleisestä tuottavuudesta haluttiin tietoa, esimerkiksi puoli-

vuosiraportti tai muunlainen osavuosikatsaus siitä, miten yrityksellä taloudellisesti menee. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti taantuman aikana.

Toimipaikkojen välinen viestintä toimi pääasiassa päätoimipaikan johdon sekä sivutoimipisteen aluevastaavan välisenä viestintänä. Kevättalvella 2009 sivutoimipisteessä koettiin, että kaikki tieto ei tullut johdolta aluevastaavan kautta työntekijöille. Toimintaa kuvastaa hyvin työntekijän sitaatti:

”Meidän toimintatapamme ei ole sellainen, että kun uutta tietoa tulee, niin se kerrottaisiin heti kaikille. Nyt tapana on lähinnä se, että henkilö mainitsee muille, jos mainitsee. Osittain toiminta on tahatonta, osittain tahallista.”

Viestintä toimipaikkojen välillä jakoi mielipiteitä. Osan mielestä viestintä oli riittävää, osan mielestä liian vähäistä ja osan mielestä viestintä ongelmatilanteissa riitti. Yrityksen sisällä tapahtuvista asioista toivottiin aktiivisempaa viestintää, sillä kevättalvella 2009 asioista luettiin sivutoimipisteessä suurelta osin yrityksen verkkosivuilta. Lähinnä tämä koski toimitusjohtajan nimittämistä ja yhtiömuodon muuttumista. Sivutoimipisteen työntekijät tiesivät tulevasta muutoksista, mutta eivät tieneet niille tarkempaa ajankohtaa.

Viestintä johdon ja henkilöstön välillä koettiin hyväksi ja johtajat helposti lähestyttäväksi, etenkin päätoimipaikassa. Sivutoimipisteen työntekijöiden ja johdon välillä viestintä koettiin hieman haasteellisemmaksi, mihin vaikuttaa osittain jo fyysinen välimatka. Sivutoimipisteen henkilöstö toivoi myös, että heidän mielipiteensä huomioitaisiin paremmin esimerkiksi tulevien töiden osalta. Johto taas koki huomioineensa sivutoimipisteen työntekijöiden mielipiteet siltä osin kuin se oli ollut mahdollista ja järkevää. Pääosin viestintään sivutoimipisteen ja johdon välillä oltiin kuitenkin tyytyväisiä.

Suurin käytännön viestintäongelma toimipaikkojen välillä koettiin, kun eräs yrityksen pääasiakasta laajensi töiden tilaustaan päätoimipaikan lisäksi sivutoimipisteeseen. Tuolloin sivutoimipisteen henkilöstö koki, että heitä ei informoitu tarpeeksi uuden tuotteen valmistamisesta ja muista käytännön asioista. Johdon mukaan tilanteesta ei kuitenkaan ollut sen kummempaa tietoa päätoimipaikassakaan. Niin tai näin, tilanne muistutti varmasti kumpaakin toimipaikkaa siitä, kuinka toimiva viestintä helpottaa käytännön töiden tekemistä.

”Oikeasti emme tienneet mistään mitään, kun kaikki tieto oli päätoimipaikassa. Se oli todella noloa.”

Tutkimassani pk-yrityksessä uudet työntekijät perehdytetään oppipoika-mestari -periaatteella. Yritykseen tullessaan lähes kaikilla on alalta koulutus tai työkokemusta, minkä vuoksi useimmiten – ei tosin aina – riittää pelkkä käytännön toimintatapoihin perehdyttäminen. Osan mielestä perehdytys oli ollut riittävää, osan mielestä ei. Yhtenä ideana teemahaastatteluissa ehdotettiin, että yritykselle tehtäisiin eräänlainen esittelykirja, jossa esiteltäisiin tiivistetysti yrityksen toimintatavat, ja jota päivitetäisiin tilanteiden niin vaatiessa. Tämä parantaisi sisäistä viestintää, kun jokainen uusi työntekijä saisi käyttöönsä samanlaisen ohjemateriaalin. Teemahaastatteluissa perehdyttämisen laajuuden koettiin riippuvan pitkälti siitä, kuinka kiire työtilanne töissä on ja kuka perehdytyksestä kulloinkin vastaa. Töihin perehdyttäminen riippui myös uudesta työntekijästä itsestään. Vastauksia saa, jos asioita ymmärtää itse kysyä.

4.1.5 Johtaminen

Pk-yrityksen johtamista kuvailtiin lempeäksi, rennoksi, äidilliseksi ja isälliseksi. Haastateltavat kokivat, että johto ja henkilöstö ovat työkavereita keskenään ja tavallaan samalla tasolla. Haastateltavat kokivat myös, että turhaa nipottamista ja pomottelua ei ole ja johtoporras johtaa yritystä omalla esimerkillään. Johtamiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, vaikka siihen kaivattiinkin pientä jämäkkyyttä. Työntekijät kokivat hienona asiana sen, että johto arvostaa työntekijöitään, eikä yritystoimintaa tehdä pelkästään euroja tuijottamalla. Pitkälti johtamisen ansiosta työntekijät kokivat, että töissä on mukava olla.

Johdon mielestä työntekijöitä on helppo johtaa, koska henkilöstö on osaavaa ja luotettavaa ja työtehtävät ovat selkeitä. Johtoportaan koettiin, että tiukka johtaminen ei edes sovi yritykseen. Johto tunnusti, että yritystä johdetaan ajopuuteorialla. Peltosen ja Ruohotien (1991, 166–167) mukaan ajopuuteorialla tarkoitetaan kokemuksen ja vaiston ohjaamaa toimintaa, jossa asioita käsitellään usein siinä järjestyksessä kuin ne eteen ajautuvat ja ilman riittävää määrätietoisuutta, priorisoimatta ja rutiininomaisesti. Ajopuuteorian mukaan ongelmia ei erotella lyhyellä aikavälillä ja periaatteelliset asiat ja kertaluontoiset ilmiöt käsitellään samalla tavoin (Peltonen & Ruohotie 1991, 166–167).

Jonkin verran johto sai kritiikkiä asiakassuhteiden hoitamisesta ja työn hinnoittelusta. Etenkin sivutoimipisteessä koettiin, että johto voisi olla enemmän mukana asiakassuhteiden hoitamisessa. Myös työn hinnoitteluun haluttiin skarppiutta ja johtoon enemmän ylpeyttä omasta ja henkilökunnan osaamisesta. Tuotantovaltaiseen liiketoimintaan kaivattiin myös parempituottoisia töitä, jotka osaltaan vähentäisivät ainaista kiirettä. Toisaalta pelättiin, miten kasvutavoitteet ja leppoisa yrityskulttuuri sopisivat yhteen.

”Kaikkihan haaveilevat niistä hienoista ja hintavista töistä, kun meidän toimintasektorimme hintoja poljetaan koko ajan. Ymmärrän, että hinnoittelu on hankalaa, etenkin taantumien aikana. Silti pitäisi olla tiettyä ammattiyylpeyttä omasta yrityksestä, ettei hinnoilla tarvitsisi aina kilpailla. Hintojen nostaminen heijastuisi myös työhömmme, kun jatkuva kiire hellittäisi. Toisaalta en kuitenkaan halua moittia johtoa hinnoittelusta.”

Yrittäjien poika nimettiin toimitusjohtajaksi keväällä 2009. Haastatteluhetkellä haastateltavat eivät kokeneet muutoksen vaikuttavan juurikaan yrityksen päivittäiseen toimintaan, vaikka haastatteluissa pohdittiinkin toimitusjohtajan mahdollisuuksia muuttaa yrityksen toimintaa. Pääsääntöisesti toimitusjohtaja koettiin rauhalliseksi johtajaksi, jolta kuitenkin toivottiin aiempaa enemmän kiitosta hyvin tehdystä työstä. Uuden toimitusjohtajan toivottiin vievän yritystä eteenpäin dynaamisesti, markkinointihenkisesti ja toimintaa modernisoiden. Sukupolvenvaihdoksen henkilöstö halusi tapahtuvan hitaasti, niin kuin johto sen aikoikin toteuttaa. Jonkin verran kysymyksiä herätti se, kuinka yrittäjien valtava työmäärä ja niin sanottu ”lankojen käsissä pitäminen” korvattaisiin tulevaisuudessa. Jos yrityksen profiili haluttaisiin pitää samana, tulisi yritykseen palkata yrittäjien tilalle uutta henkilöstöä.

”Toivon, että uusi toimitusjohtaja jollain tavalla modernisoisi yrityksen toimintatapoja. Se, mitä modernisointi tarkoittaa käytännössä, on hyvä kysymys. Periaatteessa yritys on toiminut niin sanotusti samoissa kaavoissa toista kymmentä vuotta. Ehkä toiminta voisi olla tulevaisuudessa hieman aggressiivisempaa ja enemmän markkinointihenkistä kuin mitä se on ollut aiemmin.”

4.1.6 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä kattaa kaiken sen toiminnan ja tiedottamisen, joka lähtee yhteisöstä ulospäin. Ulkoiseen viestintään kuuluu yhtenä osa-alueena suhde-

toiminta, jolla tarkoitetaan sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Kortetjärvi-Nurmen ym. (2002, 117–118) mukaan sidosryhmät voidaan jakaa kahteen osaan: yhteistyöryhmiin ja kohderyhmiin. Ryhmien oleellinen ero liittyy viestintään: yhteistyöryhmien (kuten asiakkaiden) kanssa viestintä on molemminpuolista, kun taas kohderyhmäviestintä tapahtuu yrityksen toimesta (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 117–118). Pro gradu -tutkimuksessani käytän yhteistyöryhmien kanssa tapahtuvasta viestinnästä sanaa sidosryhmäviestintä, kun taas kohderyhmäviestintä on tutkimuksessani lähinnä markkinointiviestintää, jonka tarkoitus on tukea myyntiä ja luoda kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille.

Sidosryhmäviestinnän pitäisi olla sujuvaa ja sen tulisi kuulua yhteisön rutii-neihin. Kun sidosryhmäviestintä tulee osaksi arkiviestintää, on yhteisön hel-pompi keskittyä merkittävimpien asioiden tiedottamiseen. Sidosryhmäviestintä tulisi suunnitella vastaanottajalähtöisesti, jolloin viestinnän kanavat määrittyvät sidosryhmien tarpeiden mukaan. Jokainen sidosryhmä on omanlaisensa ja vaatii tällöin itsensä näköiset viestintäkeinot. (Juholin 2001, 165–167.)

Teemahaastatteluihssa suurimmaksi ongelmaksi sidosryhmien kanssa osoittautuivat asiakkaan aineistojen toimitusaikataulut ja niiden noudattamatta jättäminen. Siihen, mistä ongelma johtuu, ei ole yhtä oikeaa vastausta. Osittain se saattaa johtua asiakkaan kiireestä, kun kiristyvän talouden aikana asiakkaan työntekijöillä ei ole aikaa hoitaa töitään asianmukaisesti loppuun saakka. Osittain ongelma saattaa johtua myös vajaasta viestinnästä. Työtehtävien ohjeet ovat epäselvät, puutteelliset tai niitä ei ole ollenkaan, mikä taas aiheuttaa tutkimassani pk-yrityksessä kiirettä, kun tietoja täytyy etsiä ja kysellä. Jotkin työtehtävät ja -ohjeet ovat saattaneet unohtua asiakkaan sähköpostiin, eikä niitä ole toimitettu eteenpäin tutkimalleni pk-yritykselle. Osa ongelmista voi johtua myös asiakkaan uusien työntekijöiden riittämättömästä perehdyttämisestä, mikä aiheuttaa kirjavia toimintatapoja ja heikentää viestintää.

Ongelmien ratkaisua ja palautteenantoa voisivat auttaa pääasiakkaiden kanssa pidettävät palaverit, joita aiempina vuosina pidettiin vielä kerta viikkoon. Haastateltavien mukaan ne loppuivat säästösyistä ja niiden hyödyllisyydestäkin oltiin montaa mieltä. Osa koki, että asiat eivät muuttuneet, vaikka niistä kuinka keskusteltiin. Toinen osa koki palaverit hyvänä, sillä niissä palautetta pystyi antamaan puolin ja toisin tuoreeltaan kunkin työprojektin jälkeen. Seuraavat kommentit kuvaavat palavereita koskien pääasiakasta, jonka kanssa suurin osa työn-

tekijöistä tekee töitä. Muiden asiakkaiden kanssa, joille työprojekteja tehdään muutaman kerran vuodessa, pidetään yleensä säännöllisiä palavereja. Näissä palavereissa ovat mukana lähinnä yrittäjäpariskunta ja pro gradun tekijä.

”Pääasiakkaan kanssa yhteisiä kerran viikossa pidettäviä kritiikkipalavereja ei ole enää pidetty muutamaan vuoteen. Ne olivat silloin hyvinkin antoisia. Niissä tuli ideoita puolin ja toisin ja jos jokin ongelma ilmeni, se keskusteltiin heti auki. Palaverikäytäntö oli hyvä systeemi ja se pitäisi herättää henkiin uudelleen. Lähinnä se oli kiinni asiakkaasta, joka näki palaverit turhiksi. Tulevaisuudessa, jos palavereja pidettäisiin, voisivat ne olla kerran kuukaudessa, jos kerta viikkoon ei onnistu.”

”Ennenhän pidimme palaverin joka viikko, mikä auttoi asioita nolla prosenttia. Niistä ei ollut mitään hyötyä, kun asiakas muisti ongelmakohdat vain puolet ajasta. Sitten kun asiakkaan työntekijät vaihtuvat, ei kukaan kerro uudelle väelle, miten pitäisi toimia.”

Aikataulujen noudattamatta jättäminen vaatii pk-yrityksen henkilöstöltä jatkuvaa joustamista. Haastateltavien mukaan päätoimipaikassa muutama asiakas ylittää deadlinet lähes joka kerta. Teemahaastatteluisissa pk-yrityksen johto koki, että kaikki keinot on käytetty ja jos asioissa ei jousteta, ovat asiakkaat entisiä asiakkaita. Myös satunnaisten asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän, esimerkiksi ohjeistuksella prosessin etenemisestä.

”Jos meitä vertaa johonkin suureen pörssi-yhtiöön, on valta asiakkaisiin päin erilaista. Isot pörssi-yhtiöt pystyvät asettamaan aikataulut niin, että asiakkaat noudattavat niitä. Heillä on taustalla suuruus ja raha – toisin kuin meillä.”

Sivutoimipisteessä toimipisteen ja asiakkaiden välinen viestintä jakoi enemmän mielipiteitä kuin päätoimipaikassa. Osan mielestä viestintä toimi kohtuullisesti, osan mielestä ei. Ne, jotka suhtautuivat yhteistyöhön myönteisemmin, kokivat, että hankalia asiakkaita on aina, mutta pääsääntöisesti yhteistyö sujui hyvin. Toiset taas kokivat ongelmia olevan kummankin pääasiakkaan kanssa. Lisäksi he kokivat, että palautteella ei ollut vaikutusta käytännön toimintaan.

”Jos asiakkaan kanssa pidettäisiin palavereja, täytyisi niille olla vahva vetäjä, joka osaisi pitää palaverit asialinjalla. Totta kai virheistä pitää sanoa, mutta turha syyttely ei tee muuta kuin pilaa jokaisen viikon. Palaverien täytyisi olla enemmän yhteistyötä kehittäviä ja rakentavia kuin syytteleviä.”

Markkinoinnin tarve jakoi haastateltavien mielipiteitä. Karkeasti noin puolet koki, ettei yritystä tarvitse markkinoida, koska töitä riittää. Haastateltavien mielestä yritystä on markkinoitu pääosin tuotteiden ja työn kautta ja heistä hyvin tehty työ on riittävää markkinointia. Yrityksen yhteystiedot ovat puhelinluettelossa ja internetissä, joiden lisäksi yritys osallistuu satunnaisesti messuille. Toinen puoli, joka koki markkinoinnin tarpeelliseksi, halusi saavuttaa markkinoinnilla näkyvyyttä ja uusia asiakkaita. Parhaimpina markkinointikeinona koettiin suoramarkkinointi eli järjestelmällinen lähestyminen potentiaalisia asiakkaita joko kirjeitse, puhelimitse tai sähköpostilla. Muita keinoja olisivat lehti- ja radiomainokset, ovikyltit, autotarrat sekä imagon luonnissa osittain myös toimitilojen remontointi. Pääosin pk-yritys koettiin melko tuntemattomaksi yritykseksi, jonka tietävät lähinnä vain sen asiakkaat ja kilpailijat.

”Markkinointi tuotteiden kautta sekä puhelinluettelossa ja netissä on tietoinen valinta. Näillä resursseilla emme pystyisi tekemään enempää töitä. Jos yritystoimintaa haluaisi laajentaa, niin silloinhan tilanne olisi ihan eri. Meillä tilanne on edelleenkin niin päin, että meille tulee tarjouspyyntöjä, joihin emme ehdi tai koe mielekkääksi vastata. Jos kilpailu kiristyy oleellisesti, niin sitten on pakko keksiä uusia keinoja.”

”Markkinointi voisi olla aggressiivisempaa ja markkinointihenkisempää kuin mitä se on ollut. Emmehän me ole koskaan kovin paljon tuoneet yritystämme tai osaamistamme esille. Voisimme lähestyä palveluitamme mahdollisesti tarvitsevia yrityksiä järjestelmällisesti ja henkilökohtaisesti, mikäli isojen asiakkaidemme työt alkaisivat vähentyä. Silloin täytyisi saada korvaavia töitä ja se edellyttäisi aktiivisempaa otetta markkinointiin. Tällä porukalla pystymme tekemään vielä vähän enemmän töitä ja jos tarve vaatii, niin hankitaan resursseja lisää.”

4.2 Kehittämiskohteet

Teemahaastatteluiden pohjalta koostin pk-yritykselle alustavan kehittämissuunnitelman, jossa listattiin asioita, joita yrityksessä tulisi kehittää. Kehittämiskohteet-luku on yhteenveto nykytilan kartoituksessa esille nousseista asioista sekä muista yrityksen dokumenteista, joissa kehittämisskohteita on arvioitu. Näitä dokumentteja ovat Sukupolvenvaihdoksen/omistajanvaihdoksen valmistelu-yhteenveto sekä Kunto-kehittämisohjelma. Sukupolvenvaihdokseen valmistettava suunnitelma on tehty 22.8.2008 ja Kunto-kehittämisohjelma 28.8.2009.

4.2.1 Henkilöstön kehittämistoiveet

Teemahaastatteluista esille nousevat kehittämiskohteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen aihealueeseen, joita ovat pk-yrityksen sisäiset asiat, viestintä ja markkinointi (kuvio 5).

SISÄISET ASIAT

- **Työmäärä ja -tehtävät:** päätoimipaikassa joka toinen ke hiljaista, sivutoimipisteessä hiljaista joskus, lisäksi kaivataan tavallisuudesta poikkeavia töitä
> työmäärä ei täysin vastaa työkapasiteettia
> osaamista on enemmän kuin käytetään
- **Fyysiset puitteet:** ohjelmistoihin kaivataan päivityksiä, tiloja ei ole remontoitu vuosiin
> työn sujuvuudessa kehitettävää ja työviihtyvyydessä parannettavaa
- **Työhyvinvointi:** yritys ei ole tarkistanut työergonomiaa, yrityksellä ei ole käytössä lounas- tai liikuntaseteleitä, tyky-päiviä tms.
> työhyvinvointiin ei merkittäviä panostuksia
- **Johtaminen:** ajopuuteoria, työnseuranta haasteellista, etenkin sivutoimipisteen osalta, sukupolvenvaihdos vaatii töiden uudelleenjärjestelyä
> ei järjestelmällistä johtamiskulttuuria

VIESTINTÄ

- **Työyhteisöviestintä:** ei tiedetä, mitä tuotteita teossa ja millä aikatauluilla, tehdään joskus/melko harvoin töitä päällekkäin eli ns. tuplatyö
> viestintä ei ole järjestelmällistä
- **Sidosryhmäviestintä:** ongelmat toisen pääasiakkaan kanssa, esim. puutteelliset määräimet, asiakas perehdyttää uudet työntekijänsä riittävästi
> aiheuttaa ylimääräistä työtä ja kiirettä
- **Käytänteet:** yritys ei pidä säännöllisiä palaverieja tai kehityskeskusteluita, eikä käytä intranetiä tai muuta vastaavaa sähköistä työkalua
> palautteen (kiitoksen) antaminen vähäistä
- **Työkalut:** yrityksellä ei ole viestintästrategiaa tai muuta suunnitelmaa, eikä graafista ohjeistusta, ainakaan yleisessä käytössä
> yrityksellä ei ole täysin yhtenäistä visuaalista ilmettä

MARKKINOINTI

- **Profilointi:** sukupolvenvaihdoksen seurauksena yrityksen profiili muuttuu, minkä vuoksi luovuttava tietyistä töistä tai palkattava uusia työntekijöitä
> tulevaisuus osittain suunnittelematon
- **Markkinointipanostukset:** verkkosivuilla ei ole työnäytteitä tai muita strategisia linjauksia, mainontaa on käytetty vain vähän
> markkinointiin ei ole panostettu riittävästi
- **Yrityskuva:** henkilöityy ikääntyviin yrittäjiin
> kaipaisi nykyaikaistamista ja lisää tunnettavuutta
- **Vastuu:** yrittäjät hoitavat markkinointia omien töiden ohella
> markkinointiin käytetty aikaa jää melko vähäiseksi
- **Työkalut:** ei markkinointistrategiaa
> tulevaisuuden linjaukset puuttuvat

KUVIO 5 Teemahaastatteluista esille nousseet kehittämistoiveet

Sisäisissä asioissa on työtehtäviin, henkilöstön työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä asioita, jotka eivät ole kaikki suoranaisesti pro gradu -tutkimukseen liittyviä asioita. Ne liittyvät kuitenkin yrityksen yleiseen kehittämiseen ja ovat joltain osin sidoksissa myös viestintään ja markkinointiin. Esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta myös ihmisten aktiivisuuteen viestiä. Työssään viihtyvä työntekijä viestii työpaikastaan ja kaikesta siihen liittyvästä luonnollisesti positiivisemmin kuin työssään viihtymätön työntekijä. Työntekijöiden työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa myös johtamisella ja hyvillä johtamiskäytännöillä.

Työntekijöiden töissä viihtymiseen, jaksamiseen ja motivointiin vaikuttavat suuresti muun muassa työtehtävien ja työmäärän vastaaminen henkilöstön osaamista ja kokonaisajankäyttöä. Samalla tavoin henkilöstön osaamisen tulisi vastata asiakkaan laatuvaatimuksia ja aikatauluja. Käytännössä voidaan tarkastella jakautuvatko annetut työtehtävät ja vastuut tasaisesti työntekijöiden kesken ja vastaavatko ne työntekijöiden osaamista. Voisiko lahjakkaimmille työntekijöille hankkia satunnaisia ja haastavampia töitä, jotka kehittäisivät osaamista entisestään ja ylläpitäisivät ammatillista kunnianhimoa? Entä onko haastavimmille töille ylipäättään aikaa ja missä ajassa työntekijän täytyisi suorittaa annetuista tehtävistä, jotta ne ovat yritykselle kannattavia.

Sisäisiin asioihin kuuluvat myös fyysisten puitteiden ajantasaistaminen sekä henkilöstöetuihin panostaminen. Teemahaastattelussa usea työntekijä esitti toiveita yhteisistä tapahtumapäivistä tai -illoista, lounas- ja liikuntaseteleistä sekä työergonomian tarkastamisesta. Vielä nykypäivänäkään nämä eivät ole itsestään selviä asioita, etenkin pienissä yrityksissä. Tutkimassani pk-yrityksessä työyhteisö koetaan eräänlaisena perheenä. Perheen vuoksi joustetaan, tingitään menoista ja kuluista sekä ymmärretään kiristyvän taloustilanteen vaikutukset. Tiiviissä perheyrityksessä työntekijät ovat onnellisia, että heillä ylipäättään on työpaikka – vaikka aina voi toivoa parempia henkilöstöetuja. Ja tässä nimenomaan verbinä toivoa, ei vaatia.

Yrityksen sisäisiin asioihin kuuluu myös johtaminen ja etenkin esimiesviestintä. Vaikka pk-yrityksessä ei ole aiemmin kiinnitetty erityisemmin huomiota johtamiseen, korostuu sen merkitys yrityskoon kasvaessa ja muutostilanteessa. Pk-yrityksessä johto koki, että ammattitaitoista ja sitoutunutta henkilöstöä on helppo johtaa. Yrityksessä täytyisi kuitenkin huomioida myös johtamisen

uudet haasteet, joita ovat sukupolvenvaihdos ja taantuma. Esimerkiksi johdon vastuualueet ja niiden siirtäminen sukupolvenvaihdoksen myötä uusille vastuuhenkilöille vaativat sisäistä tiedottamista, jotta arkipäivän asiat toimivat jatkossakin. Talouden kiristyessä kaikki pitäisi tehdä tehokkaammin, myös esimiesjohtaminen. Lisäksi taantuma voi tuoda mukanaan negatiivisia uutisia, muun muassa irtisanomisia tai lomautuksia, joista täytyisi osata viestiä ajoissa ja oikealla tavalla. Esimiesviestintä vaikuttaa merkittävästi myös koko työyhteisön viestintään ja sitä kautta työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin (Säteri 2009, 3). Jotta yrityksessä siis pystyttäisiin tekemään sisäistä viestintää parantavia toimenpiteitä, täytyisi ne ensin juurruttaa osaksi esimiesviestintää.

Vaikka kehittämistoiveet on jaettu kolmeen aihealueeseen, ne liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat osittain jopa päällekkäisiä. Esimerkiksi viestintään kuuluvat sekä sisäinen että ulkoinen viestintä, mutta toisaalta myös esimiesviestintä, joka tavallaan kuuluu myös yrityksen sisäisiin asioihin. Teema-haastatteluiden mukaan viesti ei aina kulje yrityksen sisällä, vaikka suuresta yrityksestä ei olekaan kyse. Käytännössä ongelmat ilmenevät satunnaisesti päällekkäin tehtävinä töinä ja tietämättömyytenä siitä, mitä työprojekteja yrityksessä on milloinkin teossa ja millä aikatauluilla. Toisaalta ongelma johtuu myös puutteellisesta sidosryhmäviestinnästä. Työyhteisöviestinnälle aiheuttaa haasteita toiminnan jakautuminen kahdelle toimipaikalle. Haastateltavien mukaan asiat eivät aina kulkeudu sivutoimipisteen aluevastaavalta muille työntekijöille, vaan aluevastaava mainitsee niistä muille, jos mainitsee.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän lisäksi voidaan tarkastella erikseen viestintävälineitä eli työkaluja. Pk-yrityksellä ei ole käytössään viestintä- tai markkinointistrategiaa tai mitään muutakaan viestintään liittyvää kokonaisvaltaista suunnitelmaa. Yrityksessä ei pidetä säännöllisiä viikko- tai kuukausipalaveria kuin ainoastaan tarpeen vaatiessa, esimerkiksi lomista päätettäessä. Pk-yrityksessä ei ole käytössä intranetiä, ektranetiä tai muuta sähköistä työkalua, paitsi laskutuksessa. Yrityksessä ei käydä johdon ja työntekijöiden välisiä kehityskeskusteluja tai anneta muulla tavoin työstä säännöllisesti palautetta. Ratkaistaessa mitä työkaluja viestinnässä käytetään, tulisi samalla nimeä tehtäville vastuuhenkilöt, jotka huolehtisivat kukin oman vastualueensa tiedottamisesta. Tutkimushetkellä yrityksen sisäisen viestinnän toimiminen perustui ajatukseen, että pienessä yrityksessä riittää suora ja suullinen viestintä, niin työyhteisön sisällä kuin työntekijöiden ja johdonkin välillä.

Kolmantena kehittämiskohteena on yrityksen markkinointi. Puolet teema-haastateltavista koki, että yritystä täytyisi markkinoida enemmän. Toinen puoli koki, että markkinointi niin sanotun puskaradion ja hyvin tehtyjen töiden kautta riittää. Muutostilanteiden vuoksi myös markkinoinnin merkitys korostuu. Taantuma, kiristynvä kilpailu ja asiakkaiden oma tuotanto tuovat pk-yritykselle haasteita, jotka täytyy huomioida nimenomaan markkinoinnissa. Yritys sai reilut kymmenen vuotta sitten itselleen kaksi suurta asiakasta, joiden tarpeeseen henkilöstöä on rekrytoitu. Näin ollen työ- ja henkilöstökapasiteetti ovat olleet tasapainossa, minkä vuoksi aktiivista markkinointia ei ole suuremmin tarvittu. Töiden vähentyessä markkinoinnin tarve kuitenkin kasvaa.

Markkinointiin olen nostanut keskeisimmiksi asioiksi yrityksen profiloinnin, markkinointipanostukset, yrityskuvan, vastuun sekä työkalut. Meneillään oleva sukupolvenvaihdos pakottaa yrityksen pohtimaan, kuinka se aiotaan tulevaisuudessa profiloida. Käytännössä minä ja yrittäjäpariskunta hoidamme tiettyjä työtehtäviä, joita eivät tee muut yrityksen työntekijät. Kuinka nämä työtehtävät hoidetaan sukupolvenvaihdoksen jälkeen? Palkataanko uutta työvoimaa vai profiloidaanko yritys eri tavalla? Entä miten yrityskuvaa nykyaikaistetaan, kun se yhdistyy vahvasti eläköityvään yrittäjäpariskuntaan. Vanhojen konkarien myötä yritys myös nähdään enemmän perinteisenä kuin modernina yrityksenä, joka turvautuu esimerkiksi markkinoinnissa enemmän perinteiseen lehtimainontaan kuin modernimpiin sähköisiin medioihin. Sekä viestintään että markkinointiin täytyisi nimetä vastuuhenkilöt, jotka vastaavat markkinoinnista esimerkiksi omien työtehtäviensä rinnalla. Nyt markkinointia hoitavat yrittäjäpariskunta ja toimitusjohtaja lukuisten muiden tehtäviensä rinnalla.

4.2.2 Kehittämismahdollisuudet ja uhat

Kiviniemen (2008) Sukupolvenvaihdoksen/omistajanvaihdoksen valmistelu-dokumentti antaa tietoa pk-yrityksen kehittämisalueista ulkopuolisen konsultin silmin huomioiden sukupolvenvaihdoksen tuomat haasteet. Sukupolvenvaihdosdokumentti antaa taustatietoja ja pohjaa kehittämissuunnitelmalle, etenkin markkinoinnin osalta. Dokumentissa on eritelty pk-yrityksen asiakkaat kannattavuuden eli käytännössä laskutusosuuksien perusteella. Tiedot ovat vuosilta 2007 ja 2008. Samassa dokumentissa on SWOT-analyysi (strengths, weaknesses, opportunities, threats), jonka yrityksen toimitusjohtaja

on laatinut toimitusjohtajakoulutuksessa (taulukko 2). Osittain SWOT-analyysi pohjautuu myös yrityksessä aiemmin tehdyn laatukoulutuksen aineistoon. Taulukkoon olen nostanut pro gradu -tutkimukseni kannalta oleelliset ja keskeisimmät asiat. Alunperin SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään muun muassa strategian laatimisessa, arvioinnissa ja organisaation kehittämisessä (Chapman 1995–2011).

TAULUKKO 2 SWOT-analyysi (Kiviniemi 2008, 5 ja liite 5)

<p>S: VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö • vakaa asiakaskunta • kumppanuustason yhteistyö suurimpien asiakkaiden kanssa • kilpailuetua antava palvelukyky • hyvä sijainti ja kaksi toimipistettä 	<p>W: HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • omistajat kiinni rutiineissa, yhtiön pitkäaikainen kehittäminen ontuu • ulkoinen kuva henkilöityy ikääntyviin omistajiin • suurimmat asiakkaat hallitsevan isoja – asiakkaalla vahva neuvotteluasema • asiakasjousten aiheuttamat ruuhka-huiput ja työjärjestyksen muutokset / ajankäytön epätaloudellisuus • hinnoittelun vaikeus ja laskutuksen työvaltaisuus • pieni työyhteisö: sairastamiset ja lomat vaativat järjestelyjä
<p>O: MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • nykyisten kumppanuuksien syventäminen • asiakaspohjan laajentaminen (vaatii suunnitelmallista markkinointia ja myyntiä) • uudet tuotteet ja palvelut • uusi yrittäjäpolvi/omistusrakenne • toiminnan tehostaminen (esim. katteellisemmän kokonaispalvelun tarjoaminen asiakkaille) 	<p>T: UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • yleisen taloustilanteen heikentyminen (taantuma) • suurimpien asiakkaiden / kumppanien markkinatilanteen ja /tai hankintakäytännön muuttuminen • tuotantokustannusten kasvu (erityisesti työvoimakustannukset)

Kiviniemen (2008, liite 5) SWOT-analyysistä nousee esille paljon samoja asioita kuin teemahaastatteluista. Pk-yrityksen vahvuuksia ovat ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, vakaa asiakaskunta sekä kilpailuetua antava palvelukyky eli hinta-laatusuhde sekä joustavuus (Kiviniemi 2008, liite 5). Vahvuudet ovat asioita, jotka yrityksessä ovat hyvin, mutta pitää muistaa, että niihin täytyy panostaa jatkossakin. Henkilökunta ei pysy ammattitaitoisena, jos koulutukseen ei panosteta, tai sitoutuneena, jos työhyvinvointi laiminlyödään. Kivi-

niemen (2008, liite 5) SWOT-analyysissä kaksi toimipistettä nähdään vahvuutena, mutta teemahaastatteluiden mukaan se on myös heikkous. Töitä pystytään siirtämään toiseen toimipisteeseen ja tasaamaan ruuhkahuippuja, mutta toisaalta kahden markkina-alueen hallitseminen aiheuttaa haasteita, etenkin kun markkinoinnista vastaava johto on fyysisesti lähes koko ajan päätoimipaikalla. Samalla tavoin myös joustavuus on sekä yrityksen vahvuus että heikkous. Se on vahvuus asiakastyytyväisyyden näkökulmasta, mutta henkilöstön jaksamisen kannalta se on vaaratekijä.

Myönteisiä asioita ovat vahvuuksien ohella mahdollisuudet. Mahdollisuuksista moni liittyy kiinteästi markkinointiin, jolla voitaisiin luoda kasvua. Luonnollisesti kasvua saataisiin myös palvelukonseptin laajentamisella henkilöstön osaaminen huomioiden. Teemahaastatteluissa todettiin useaan kertaan, että yrityksessä on enemmän osaamista, mitä siellä hyödynnetään. Palvelutarjontaa laajentamalla voitaisiin nykyisiä asiakassuhteita syventää entisestään. Suunnitelmallisella markkinoinnilla ja myynnillä asiakaspohjaa voitaisiin laajentaa. Tarjoamalla aiempaa katteellisempia ja kokonaisvaltaisempia palveluja saataisiin yrityksen toimintaa tehostettua. (Kiviniemi 2008, 5 ja liite 5). Sukupolvenvaihdon vuoksi yritys on hyvässä muutostilanteessa, joka voidaan nähdä mahdollisuutena. Muutostilanne on hetki, jolloin yrityksessä voidaan tehdä halutessa uusia linjauksia esimerkiksi yrityksen profilointia koskien.

Vahvuuksien ja mahdollisuuksien ohella on tärkeää tunnistaa myös yrityksen heikkoudet ja uhat. Näistä etenkin heikkoudet ovat asioita, jotka ovat tutkimani pk-yrityksen lisäksi yleisiä myös muissa pienissä yrityksissä, perheyrityksissä sekä sukupolvenvaihdosta tekevässä yrityksissä. Monessa pk-yrityksessä omistajat ovat kiinni rutiineissa, minkä vuoksi yrityksen suunnitelmallinen kehittäminen jää toisarvoiseksi (Kiviniemi 2008, liite 5). Samalla tavoin pienen työyhteisön vuoksi sairastumiset ja lomat vaativat järjestelyjä ja ovat yksi pk-yrityksen heikkouksista. (Kiviniemi 2008, 5.) Pienissä yrityksissä jo yhden työntekijän sairastuminen tuo ongelmia, jos esimerkiksi asiakas on tottunut asioimaan juuri kyseisen työntekijän kanssa tai tiedot asiakkaan projekteista ovat vain yhdellä työntekijällä. Sukupolvenvaihdokseen taas liittyy kiinteästi se, että yrityksen ulkoinen kuva on henkilöitynyt ikääntyviin omistajiin (Kiviniemi 2008, liite 5). Kun yritys tekee niin sanottua nuorennusleikkausta, täytyy etenkin viestinnän ja markkinoinnin olla ajan tasalla tapahtumista. Uusista omistajista täytyy tiedottaa ja yritystä tulee markkinoida uusien omistajiensa mukaisesti.

Syksyllä 2008 suurin uhka SWOT-analyysissä oli talouden taantuma, mikä oli myös uhka, joka toteutui. Muita uhkia olivat tuotantokustannusten kasvu, joista etenkin työvoimakustannusten nousua pidettiin suurimpana uhkana. (Kiviniemi 2008, 5.) Työvoimakustannusten nousu vaikuttaa nimenomaan pieniin yrityksiin, jotka toimivat palvelualoilla. Palvelualoilla työvoimakustannukset nousivat 2,3 prosenttia verrattaessa huhti-kesäkuuta 2010 edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan (Tilastokeskus 2010b.) Muita uhkia ovat asiakkaiden markkinatilanteiden ja hankintakäytäntöjen muutokset, esimerkiksi asiakkaiden siirtyminen omaan tuotantoon (Kiviniemi 2008, 5). Toisaalta teemahaastatteluissa todettiin, että taantumana aikana omaan toimialaan kuulumattomien palveluiden ulkoistamisen pitäisi yleistyä.

SWOT-analyysi kuvaa hyvin yrityksen tilaa. Vahvuudet ja heikkoudet kertovat sen nykytilasta, mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudesta. Vahvuuksia tulisi vahvistaa ja löydettyjä heikkouksia korjata ja parantaa, jos se vain on mahdollista. Kaikkia heikkouksia ei välttämättä pystytä kokonaan poistamaan, mutta niiden vaikutuksia voidaan pyrkiä lieventämään. Mahdollisuudet tulisi hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkiin varautua hyvissä ajoin, esimerkiksi ennakoivalla markkinoinnilla ja uusien asiakkaiden hankkimisella. SWOT-analyysissä on tärkeää viedä analysointi loppuun asti eli tehdä sen perusteella johtopäätöksiä ja suunnitella sopivia toimenpiteitä. Yksi vaihtoehto on Anttilan (2007, 143) mukaan tehdä 8-kenttäinen SWOT-analyysi (taulukko 3).

TAULUKKO 3 8-kenttäinen SWOT-analyysi (pohjana Anttila 2007, 143)

<p>SISÄISET/ NYKYISET</p> <p>ULKOISET/ TULEVAT</p>	<p>S: VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö • vakaa asiakaskunta • kumppanuustason yhteistyö suurimpien asiakkaiden kanssa • kilpailuetua antava palvelukyky • hyvä sijainti ja kaksi toimipistettä 	<p>W: HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhtiön pitkäaikainen kehittäminen ontuu • ulkoinen kuva henkilöityy ikääntyviin omistajiin • suurimmat asiakkaat hallitsevan isoja (asiakkaalla vahva neuvotteluasema) • hinnoittelun vaikeus ja laskutuksen työvaltaisuus • asiakasjoustojen aiheuttamat ruuhkat ja työjärjestyksen muutokset/ajankäytön epätaloudellisuus • pieni yritys: sairastumiset/lomat vaativat järjestelyjä
<p>O: MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • nykyisten kumppanuuksien syventäminen • asiakaspohjan laajentaminen (vaatii suunnitelmallista markkinointia ja myyntiä) • uudet tuotteet ja palvelut • uusi yrittäjäpolvi/omistusrakenne • toiminnan tehostaminen (esim. katteellisemman kokonaispalvelun tarjoaminen asiakkaille) 	<p>S+O: MENESTYSTEKIJÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> • pitkäaikaiset ja molemminpuoliset asiakassuhteet • tehokkaan ja joustavan tuotannon kilpailuetu • monipuoliset osaamisen resussit 	<p>O+W: HEIKKOUEDET MAHDOLLISUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> • suunnitelmallisella kehittämisellä uusia näkökulmia • sukupolvenvaihdoksella "imagonnosto" • asiakastyytyväisyyden ylläpito, mm. lisäpalveluilla • parempituottoisten töiden aktiivisempi markkinointi • osa-aikaisten/freelanceiden rekrytointi tai yhteistyökumppaneiden hankinta
<p>T: UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • yleisen taloustilanteen heikentyminen (taantuma) • suurimpien asiakkaiden/kumppanien markkinatilanteen ja/tai hankintakäytännön muuttuminen • tuotantokustannusten kasvu (erityisesti työvoimakustannukset) 	<p>S+T: UHAT VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> • "hiljaisen ajan" hyödyntäminen kehitystyössä ja henkilöstön kouluttamisessa • hankintakäytäntöjen ennakointi kehittämällä sähköisiä ja muita vaihtoehtoisia palveluja • ulkoistamisella säästöjä työvoimakustannuksiin 	<p>T+W: MAHDOLLISET KRIISITILANTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • taantuma pakottaa irtisanomisiin • suurempien asiakassuhteiden loppuminen • asiakkaiden luottamuksen menettäminen sukupolvenvaihdoksessa • jämähtäminen "samoihin kaavoihin" • yrittäjien ja henkilöstön jaksaminen kiristyvässä taloustilanteessa

8-kenttäinen SWOT-analyysi vie perinteistä nelikenttäanalyysiä pidemmälle, sillä se esittelee myös tarvittavia toimenpiteitä (Anttila 2007, 143). Olen jalsotanut 8-kenttäisen SWOT-analyysin yrityksen oman SWOT-analyysin pohjalta. Kun yhteen vedetään pk-yrityksen vahvuudet ja mahdollisuudet saadaan tulokseksi yrityksen menestystekijöitä. Näistä keskeisimpiä ovat pitkäaikaiset ja molemminpuoliset asiakassuhteet, kilpailuetua antava tehokas ja joustava tuotanto sekä monipuoliset osaamisen resurssit. Näistä kaksi ensimmäistä ovat useiden vuosien työn tulosta. Luottamus asiakkaisiin on saavutettu ja tuotanto on kehitetty mahdollisimman tehokkaaksi. Joustavan tuotannon mahdollistavat työntekijät ja johto, jotka palvelevat asiakkaita kelloon katsomatta, välillä kiireiselläkin aikataululla. Henkilökunnan ansiota ovat monipuoliset osaamisen resurssit, jotka mahdollistaisivat myös tuotetarjonnan laajentamisen.

8-kenttäisessä SWOT-analyysissä pyritään muuttamaan heikkoudet mahdollisuuksiksi (Anttila 2007, 143). Esimerkiksi kun heikkoutena tunnistetaan, että yrityksen pitkäaikainen kehittäminen ontuu, voidaan siitä tehdä suunnitelmallisella kehittämisellä mahdollisuus. Suunnitelmallinen kehittäminen voi avata yrityksen eteen uusia mahdollisuuksia, jotka ovat jääneet huomioimatta arkisen työntöön ja kiireiden keskellä. Samalla tavoin ulkoisen kuvan henkilöityminen ikääntyviin yrittäjiin voidaan muuttaa mahdollisuudeksi ja tehdä sukupolvenvaihdoksen yhteydessä niin sanottu imagonnosto.

Mahdollisuuksissa on tunnistettu nykyisten kumppanuuksien syventäminen ja heikkouksissa suuret asiakkaat, joilla on vahva neuvotteluasema. Pienen yrityksen on vaikea vaikuttaa suuren asiakkaan vahvaan neuvotteluasemaan, mutta sen voi kääntää mahdollisuudeksi pitää asiakas tyytyväisenä. Suuremmille asiakkaille voidaan tarjota oma-aloitteisesti ja ennakoiden lisäpalveluja, jotka kohentavat asiakastyytyväisyyttä entisestään. Kun asiakas kokee, että hän saa rahoilleen vastinetta ja monipuolisesti tarvitsemansa palvelut samasta paikasta avaimet käteen -periaatteella, neuvottelutkin sujuvat paremmin. Hinnoittelu taas voidaan kääntää mahdollisuudeksi parempituottoisilla ja kokonaisvaltaisemmilla töillä, joita tulisi kuitenkin markkinoida enemmän. Pieni työyhteisö ja kiirehuiput vaativat rekrytointia, esimerkiksi osa-aikaisten tai freelancereiden palkkaamista tai yhteistyökumppaneiden hankintaa.

8-kenttäisessä SWOT-analyysissä uhista pyritään tekemään vahvuuksia, jos se vain suinkin on mahdollista (Anttila 2007, 143). Uhista ensimmäinen kos-

kettaa yleistä taloustilannetta taantumaa, jolle yritys ei sinällään voi mitään. Yritys voi koettaa lähinnä polkaista käyntiin kehitysprojekteja, joille ei ole ollut aikaa aiemmin tai kouluttaa henkilöstöään. Toki nämäkin toimenpiteet vaativat pääomaa, josta voi olla pulaa taantumien aikana. Toisena asiana ovat muun muassa asiakkaiden hankintakäytäntöjen muutokset, joita pystytään jonkin verran ennustamaan. Esimerkiksi sähköisiä ja muita vaihtoehtoisia palveluja kehittämällä voidaan varautua asiakkaiden muuttuviin palvelutarpeisiin. Työvoimakustannusten kasvua voi hillitä ulkoistamisella, jolloin ei makseta turhasta ajasta. Pienelle yritykselle uuden työntekijän rekrytoiminen on aina iso askel. Jos uudet työt eivät riitäkään uudelle työntekijälle, maksetaan työntekijälle palkkaa myös ajasta, jolloin hän ei tee töitä, koska töitä ei ole. Ulkoistamisella tilataan tekijä vain niille töille, jotka ovat jo tiedossa.

8-kenttäisen SWOT-analyysin haastavin kohta on heikkouksien ja uhkien yhteenliittymä eli mahdolliset kriisitilanteet (Anttila 2007, 143). Tutkimani pk-yrityksen tapauksessa tällaisia ovat esimerkiksi taantuma, jonka myötä yrityksessä on tehtävä ikäviä toimenpiteitä, esimerkiksi irtisanomisia. Taantumien seurauksena tai asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksena jokin pääasiakkaista saattaa lopettaa asiakassuhteensa, mikä tietää tutkimalleni pk-yritykselle rutkasti ongelmia. Tällöin täytyisi saada nopeasti tilalle uusia, korvaavia ja pitkäaikaisia töitä. Uusia asiakkaita voi toki hankkia jo ennen kriisitilannetta, mutta pieneltä yritykseltä loppuu työkapasiteetti herkästi kesken, jos yritys saisikin yllättäen uuden suuren asiakkaan. Tällöin täytyisi taas punnita onko uusien työntekijöiden rekrytointi mahdollista ja taloudellisesti kannattavaa.

Muita mahdollisia kriisitilanteita ovat asiakkaiden luottamuksen menettäminen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Monien vuosien aikana rakennettu luottamus henkilöityy osittain yrittäjiin, mikä vaikeuttaa sukupolvenvaihdosta. Saavutettu luottamus täytyy säilyttää myös uusien omistajien myötä. Mahdollinen kriisitilanne syntyy, jos yrittäjien myötä pk-yritykseltä lähtisivät myös suurimmat tai muilla tavoin merkittävimmät asiakkaat. Pitkäaikaisen kehittämistyön ontuminen taas aiheuttaa vaaran, että yritys jämähtää paikoilleen. Yrityksen muutostilanteet vaativat uudistuksia, samoin muuttuvat markkina- ja kilpailutilanteet. Viimeiseksi kriisitilanteeksi olen nostanut johdon ja henkilöstön jaksamisen epävarmassa taloustilanteessa. Jos töiden jatkumisesta ei ole tietoa ja samaan aikaan sekä johtoa että työntekijöitä nakertavat kiire ja stressi, voi pahimmassa tapauksessa yrittäjä tai työntekijä päätyä saira-

uslomalle. Tätä ennen ilmassa saattaa olla motivoitumattomuutta annettuihin töihin, haluttomuutta tehdä töitä parhaalla mahdollisella tavalla tai yleistä välinpitämättömyyttä yritykseen ja töihin liittyvissä asioissa.

4.2.3 TE-keskuksen kehittämisohjelma

TE-keskuksen yritysoston vuoden 2009 syksyllä laatima Kunto-kehittämisohjelma analysoi tutkimani pk-yrityksen, sen yritys ympäristön ja toimialan sekä esittelee yrityksen kehittämistarpeita (Oikarinen 2009). Raportista poimin pro gradu -tutkimukseeni oleelliset kehittämiskohteet. Kunto-kehittämisohjelman tavoite on jatkaa jo alkanutta sukupolvenvaihdosta ja tukea sitä.

Oikarisen (2009, 6) mukaan tutkimani pk-yrityksen toimialan työntekijämäärä on ollut viime vuosina laskussa. Suurin osa viestintä- ja mainosalan yrityksistä on alle viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä. Ala elää murrosvaiheessa, minkä vuoksi siellä tarvitaan toimintamallien kyseenalaistamista, uudenlaista yhteistyötä ja rohkeaa rajojen rikkomista niin asenteiden kuin toiminnan tasolla. Tutkimani pk-yrityksen toimialalla on hahmotettu kolme vaihtoehtoista mallia pärjätä tulevaisuudessa. (Oikarinen 2009, 6.)

- asiakasymmärryksen syventäjä
- tuote- ja palvelukehityksen edelläkävijä
- dynaaminen ja ketterä liiketoimintakumppani

Edellä esitetyt mallit vaatisivat esimerkiksi uuden asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamista, jolla selvitetäisiin asiakkaiden muuttuvia palvelutarpeita. Uudessa asiakaskyselyssä asiakkaiden mielipiteitä voitaisiin kartoittaa avoimilla kysymyksillä. Kyselyn tulosten perusteella palveluja voitaisiin kehittää huomioiden myös kehittyvän tekniikan mahdollisuudet. Yrityksessä on tehty vuonna 2003 asiakastyytyväisyyskysely, josta se sai hyvät arvostelut. Kysely oli osa kolmen vuoden laadunkehittämisprojektia. Laadukoulutukseen osallistui toinen yrittäjistä ja siinä tutkittiin konsultin avustuksella asiakastyytyväisyyttä sekä kerättiin mielipiteitä henkilöstöltä. Asiakaskyselyssä arvioitiin yrityksen asiakaspalvelua ja toimintaa asteikolla 1–5. Uuden kyselyn tarkoituksena olisi viedä aiemman kyselyn kysymyksiä vielä syvemmälle ja enemmän tulevaisuuteen suunnaten. Tavoite olisi siis kartoittaa asiakkaiden tulevia viestintä- ja mainostarpeita sekä sitä, miten tutkimani yritys voi vastata niihin.

Oikarisen (2009, 7) yritys- ja toimiala-analyysi kokoaa toimialalle kahdeksan keskeistä muutostekijää, jotka toimivat tulevaisuuden suunnannäyttäjinä.

1. Kuluttajat ovat yhä vaativampia.
2. Kuluttajan ja tuottajan roolit sekoittuvat.
3. Asiakkaiden erityistarpeet on huomioitava.
4. Mainonnan kohdentaminen ja mittaaminen tehostuu.
5. Mainonnan volyyymi kasvaa ja mainontatavat monipuolistuvat.
6. Liiketoimintaympäristön muutosvauhti kiihtyy.
7. Verkostoitumisen merkitys kasvaa.
8. Innovointi ei ole vaihtoehto, vaan välttämätöntä.

Haasteista kuudes ja seitsemäs koskevat pitkälti pk-yrityksen toimintaympäristöä. Muutosvauhti kiihtyy ja verkostoitumisen merkitys kasvaa (Oikarinen 2009, 7). Yritys, joka on aloittanut toimintansa 80-luvun lopussa, on tottunut tekemään asiat itse, minkä vuoksi alihankintaa käytetään vähän. Tulevaisuus sekä entistä vaikeammin ennustettavat työmarkkinat vaativat toimintatapojen muutosta – verkostoitumista. Freelancereiden ja osa-aikaisten käyttämisen lisäksi tai niiden vaihtoehtona voidaan hyödyntää yhteistyöverkostoja, joista osaamista ostetaan oman loppuessa tai kiireen yllättäessä. Myös yrityksen palvelukonsepti vaatii uudistamista, kun alan toimintatavat ja työkalut monipuolistuvat. Palvelujen tuottamisessa korostuu entisestään räätälöinti, sillä asiakkaiden tarpeet tulee huomioida aiempaa paremmin ja yksilöllisemmin (Oikarinen 2009, 7). Kaiken kaikkiaan on aika muuttua ja uudistua.

Kunto-kehittämishjelma kuvaa tutkimani pk-yrityksen imagoa seuraavasti: ”ammattitaitoinen ja luotettava yhteistyökumppani”. Yrityksen vahvuuksia ovat kokonaisvaltainen osaaminen, laatu ja kilpailukykyinen hinta. Raportin mukaan yrityksellä on kaksi strategisesti merkittävää kehittämistarvetta. Näistä ensimmäinen liittyy yrittäjien ja toimitusjohtajan rooleihin ja tulevaan sukupolvenvaihdokseen. Juridista puolta merkittävämpää ja haastavampaa on perheenjäsenten uudelleen orientoituminen uusiin rooleihin. Vanhemmalla sukupolvelle on psykologisesti vahva asema yrityksessä senkin jälkeen, kun omistajuus siirtyy nuoremmalle polvelle. Toinen kehittämistarve kohdistuu strategiseen kehittämiseen ja sen suunnitteluun. Raportin mukaan pahinta, mitä yrityksessä voi tapahtua, on se, että yritys jatkaa tähänastisella tyylillään. Toimintatavassa ei sinällään ole mitään vikaa, mutta muutosvaiheessa yrityksen olisi mahdollista tehdä hallittuja kasvuun liittyviä linjauksia. (Oikarinen 2009, 9, 15–16.)

4.3 Vertailuajankohta

Ryhmähaastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2010. Ryhmähaastattelujen tarkoitus on toimia vertailuajankohtana nykytilan kartoitukselle, joka tehtiin teemahaastatteluiden muodossa kevättalvella 2009. Teemahaastatteluilta ja ryhmähaastatteluilla on ajallisesti noin vuoden väli. Ryhmähaastattelut toteutettiin kolmelle ryhmälle: johdolle, päätoimipaikan henkilöstölle sekä sivutoimipaikan henkilöstölle. Vaikka tutkimani pk-yritys on pieni ja täten työyhteisö on tiivis, haluttiin ryhmähaastattelu tehdä erikseen johdolle. Näin varmistuttiin siitä, että johdon läsnäolo ei vaikuta henkilöstön mielipiteisiin.

Ryhmähaastatteluiden alussa osallistujille jaettiin tiivistelmä teemahaastatteluiden tuloksista, jotka esiteltiin tilaisuuden alussa yhdessä alustavan kehittämissuunnitelman kanssa. Teemahaastatteluiden tulosten esittämisen jälkeen keskusteltiin yhdessä vapaasti esille nousseista aiheista. Poikkeuksena oli johdoto, jonka kanssa asioista keskusteltiin sitä mukaa, kun tuloksia esiteltiin. Kaiken kaikkiaan eri ryhmillä nousi esille varsin erilaisia keskusteluaiheita.

4.3.1 Päätoimipaikan turhautumista

Päätoimipaikan henkilöstön ryhmähaastattelussa nousi esille käytännön asioita, joita yrityksessä tulisi kehittää. Toisaalta koettiin, että osa asioista on niin sanottuja ikuisuusksymyksiä, joita on yritetty muuttaa jo monta vuotta – tuloksetta. Eräs ikuisuusasia ovat asiakkaiden aineistojen toimitusaikataulut, jotka muutama asiakas ylittää lähes poikkeuksetta. Yhtenä keinona henkilöstö näki yhteiset viikoittaiset palaverit asiakkaan kanssa, jotka pidettäisiin heti kunkin projektin jälkeen. Osa taas koki, että palavereilla ei ollut mitään merkitystä. Tilannetta kuvaa hyvin erään haastateltavan kommentti:

”Olen sanonut samoista asioista jo viisi vuotta, eikä mitään tapahdu. Samoista asioista puhuttiin aiemmin asiakkaan kanssa pidetyissä palavereissakin. Muutamat asiakkaan työntekijät tekivät työnsä hyvin, mutta hekään eivät ole enää asiakkaalla töissä.”

Päätoimipaikan henkilöstö halusi yhteisiä palavereja myös yrityksen sisälle esimerkiksi kerta viikkoon tai kerta kahteen viikkoon. Paras ajankohta palaverille olisi haastateltavien mielestä tiistaina tuotteen valmistumisen jälkeen,

jolloin kaikki työntekijät ovat yleensä paikalla. Toinen vaihtoehto on viikon alussa, mutta silloin ihmiset eivät välttämättä ole paikalla, eikä viikon alussa ole välttämättä kiireellisiä asioita käsiteltävinä.

”Ei sen palaverin tarvitsisi olla kuin ilmoitusluontoinen juttu, joka auttaisi meitä tietämään, mitä projekteja meillä on milloinkin teossa ja mitä on tulossa.”

Parempaa informointia asioista toivottiin uudelta toimitusjohtajalta. Toimitusjohtaja tekee osittain samoja töitä kuin henkilöstö, mutta hänen paikalla olostaan ja työtilanteestaan ei henkilöstöllä ollut yleensä minkäänlaista tietoa. Tästä asiasta olivat kaikki työntekijät samaa mieltä.

”Usein meistä on joku lomalla, jolloin luotamme siihen, että toimitusjohtaja on paikalla ”tuuraamassa”. Monesti meille on tullut yllätyksenä, että hän ei olekaan paikalla tai hänellä on muita töitä. Silloin meillä on pelistä pois kaksi henkilöä ja jos sattuu, että joku vielä sairastuu, on tilanne todella hankala. Kyllähän me tiedämme muiden menoista, mutta toimitusjohtajan menoista ei tiedä kukaan (työntekijöistä). Usein hän ei sano mitään edes silloin, kun lähtee töistä. Sanovathan kaikki muutkin ”heippa” lähtiessään.”

Sähköisen työlistan käyttöä päätoimipaikan henkilöstö ei pitänyt tarpeellisena, sillä heillä työt ovat lähes samat viikosta toiseen. Töistä ilmoittaminen ja muu informointi koettiin helpommaksi toteuttaa suullisena, etenkin, kun tilanteet elävät koko ajan. Myös töiden jako suullisesti koettiin luontevaksi tavaksi. Työt tekee se, joka kulloinkin ehtii. Markkinointia henkilöstö halusi lisätä ja sillä haluttiin uusia töitä. Töitä voisi olla hieman enemmän kuin ryhmähaastatteluhetkellä oli, jos ne onnistuisi sovittaa järkevästi pääasiakkaiden töihin ja aikatauluihin. Esimerkiksi joka toisen viikon keskiviikko on hiljainen päivä, jolloin aikaa olisi muille projekteille. Tavallisuudesta poikkeavat työt ja mahdollinen työnkuvan laajentaminen koettiin erittäin positiivisiksi asioiksi.

”Mikäpä niitä töitä olisi tehdessä, kun vain tulisi tilausta. Työt voisivat olla ihan mitä vain osaamme tehdä. Sitä vartenhan tässä ollaan, että töitä tehdään. Toimenkuvan laajeneminen olisi vain mukavaa.”

Henkilöstö ei kaivannut muutosta organisaatorakenteeseen. Yritykseen ei koettu tarvittavan erillistä henkilöstöjohtajaa, viestintäpäällikköä, tuotantojohtajaa tai muuta, sillä toimitusjohtajan koettiin riittävän, eikä pienessä yrityksessä kaikkien ole edes mahdollista olla johtajia. Tutkimani pk-yritys on

tavallaan liian pieni yritys, jotta eri vastuutehtäviin olisi järkevää nimetä eriliset henkilöt, mutta toisaalta liian suuri, etteikö yritys tarvitsisi jonkinlaista selkeämpää vastuunjakamista.

Muita esille nousseita asioita olivat muun muassa tyky-päivät eli työkykyä ylläpitävä toiminta, tilojen remontointi ja välineiden ajantasaistaminen. Tyky-päivät olivat päätoimipaikan henkilöstölle jollain tavalla uusi asia. Ensimmäinen vastaus siihen, haluaisiko henkilöstö, että yrityksessä pidettäisiin tyky-päiviä oli, että mitä ne sellaiset päivät ovat. Selvityksen jälkeen tyky-päiville oltiin myönteisiä. Yhdessä tekeminen työajalla kiinnosti ja sopiva järjestämistä olisi esimerkiksi kerran keväällä ja kerran syksyllä. Viikonpäivistä työntekijöille hiljaisimpia päiviä ovat joka toinen keskiviikko ja joka toinen perjantai.

Välineiden ajantasaistamisessa puhuttiin lähinnä ohjelmisto-ongelmista. Jotkin ohjelmat eivät toimineet kunnolla tai niissä oli muita puutteita. Näihin ryhmähaastatteluissa luvattiin kuitenkin päivityksiä yrityksen tietotekniikkahenkilön toimesta. Karkeasti jaotellen naiset kokivat, että toimitilat kaipaisivat remonttia, kun taas miehet olivat melko tyytyväisiä tiloihin. Tätä kuvaa seuraava:

"Minusta on huomattava edistys, että saimme lattialle matot, jotka peittävät reiät lattiassa. Olen ihan tyytyväinen siihen."

Henkilöstön mielestä lomien pitämisessä oli aiempaa tiukempi linja. Enää lomia ei saanut päättää ihan yhtä vapaasti kuin aiemmin ja parilla henkilöllä talviloman ajankohta määrättiin johdon taholta. Tulevien kesälomien pitämistä vapaus mietitytti ja eräs työntekijä pohti joutuuko henkilöstö mahdollisesti pakkolomalle. Kommentti heijastui sivutoimipisteen epävarmasta työtilanteesta. Tuolloin sivutoimipisteen toinen pääasiakas lopetti asiakassuhteensa. Päätoimipaikan työntekijöitä mietitytti voisiko sama tilanne toteutua heillä.

"Enää ei tunnu niin varmalta (tammi-helmikuu 2010 vrt. teemahaastatteluajankohta kevättalvi 2009). Kun sivutoimipaikassa kävi noin, niin mieltii käykö meille samalla tavalla. Jos meiltä lähtee yksi isoista asiakkaista, "syö" se jo aika paljon työmäärää."

Muutoin palaute teemahaastatteluista ja tutkimuksen tekemisestä oli hyvää. Henkilöstö koki, että tutkimus ei ollut missään tapauksessa turha ja tilanteen kartoittaminen koettiin hyväksi asiaksi.

4.3.2 Sivutoimipisteen epävarmuutta

Sivutoimipaikan työntekijöille teemahaastatteluiden yhteenveto oli tuttua antia. Asioista oltiin samaa mieltä, vaikka toisaalta sivutoimipisteen tilanne oli aivan eri kuin kevättalvella 2009. Tuolloin sivutoimipisteen työntekijät työllisti pitkälti kaksi pääasiakasta, joista toinen ilmoitti syksyllä 2009 lopettavansa asiakassuhteen ja siirtävänsä ostamansa toiminnot yhtiön omaan yksikköön. Toimintojen siirtämisen myötä tutkimani pk-yrityksen entinen asiakas vuokrasi tiloihinsa yhden työntekijän tutkimastani pk-yrityksestä. Työntekijä työskenteli entisen asiakkaan tiloissa, mutta tutkimani pk-yrityksen palkkalistoilla. Sopimus oli voimassa kesään 2010 saakka. Sittemmin syksyllä 2010 entinen asiakas myös rekrytoi kyseisen työntekijän.

”Työtilanteemme on ihan hullunkurinen. Pari päivää viikosta on niin kiire, että ei tiedä miten päin töissä olisi. Tuntuu hullulta, että yhden päivän aikana yrittää tehdä sen verran töitä, mitä normaalisti tehdään vähintään kahdessa päivässä. Asiakkaan aikataulut eivät ole muuttuneet, mutta aiemmin meitä oli yksi tekijä enemmän.”

”Kukaan ei tiedä mitä tapahtuu, eikä sitä kannata miettiäkään. Sinne (työntekijän vuokraussopimuksen loppumiseen kesäkuuhun) on vielä niin pitkä aika, että ei kannata vielä varautua. Sehän oli se ajopuuteoria.”

Muuttuvien asiakassuhteiden vuoksi yrityksen markkinoinnissa tulisi tehdä töitä ja kiireesti. Eniten sivutoimipisteen työntekijät toivoivatkin, että heillä olisi sellainen olo, että johto tekee kaikkensa, että heille tulisi uusia asiakkaita. Uusia asiakkaita ei heidän mielestään saavutettaisi satunnaisilla lehti-ilmoituksilla tai pelkällä tuotteiden kautta tapahtuvalla markkinoinnilla.

”Meidän alalla pelkkä nimi tuotteessa ei riitä. Ja verkkosivuihin on huono vedota, kun jokaisella mummollakin on sellaiset. Ihmiset pitäisi saada sinne verkkosivuille, minkä lisäksi täytyisi miettiä, onko meidän sivuilla oikeasti potentiaalista asiakasta kiinnostavaa tietoa ja sisältöä. Yrityksen verkkosivuilla on esimerkiksi lueteltu asiakkaita, mutta siellä ei ole mitään oikeita referenssejä ja työnäytteitä.”

Työntekijöiden mielestä yrityksessä tulisi käyttää enemmän aliurakointia ja verkostoitumista. Aliurakoinnilla ja verkostoitumisella haettaisiin win-win-tilannetta, jolloin yhteistyöstä hyötyisivät molemmat osapuolet. Verkostojen

luominen ja uusien asiakkuuksien hankinta vaatisivat myyjää tai markkinoinnin osaajaa, joka tekisi myyntityötä aktiivisesti. Toisaalta kuitenkin tiedostettiin, että tällainen myyjä ei maksaisi itseään takaisin yritykselle, vaikka työ olisikin kokopäiväistä. Myyjän tai markkinoijan käyttöä pidettiin kuitenkin ensiarvoisen tärkeänä etenkin murrosvaiheessa aina siihen saakka, että yritystoiminta pyörisi jälleen omalla painollaan. Myyjän tulisi tuntea kummatkin toimipaikkakunnat, tutkia markkinoita, kartoittaa asiakkaita ja miettiä mitkä olisivat yritykselle tarpeeksi suuria ja ennen kaikkea säännöllisiä asiakkaita.

”Meiltä puuttuu talousihminen, joka ymmärtäisi talouden ja myynnin päälle. Tällaisen ihmisen osaaminen olisi meillä välillä todella paikallaan. Aina kun rahasta ja tarjouksista on kyse tai yleensäkin talousasioista, ei ainakaan minulla ole osaamista.”

Kommentin mukaan tutkimani pk-yritys tarvitsisi siis myyjän, joka olisi merkonomi, tradenomi tai ekonomi. Yrityksessä kuitenkin on jo tätä osaamista, mutta siihen ei ole ajallisia resursseja. Toinen yrittäjistä on opiskellut taloustieteitä ja toinen markkinointia. Käytännön työtehtävät sekä hallinnolliset asiat vievät yrittäjiltä kuitenkin niin paljon aikaa, ettei näihin tehtäviin ole ehditty panostaa tarpeeksi. Aktiiviselle myyntityölle tulisi kuitenkin löytää aikaa, etenkin, kun sivutoimipiste on muutostilanteessa. Samassa yhteydessä täytyisi myös miettiä, kuinka yritys profiloidaan jatkossa eli pysytäänkö samoilla linjoilla vai lähdetäänkö hakemaan jotain uutta.

”Jos yritykselle hankittaisiin oma myyjä, joka saisikin meille yhtäkkiä suuren asiakkaan, täytyisi meillä olla valmius vastata kasvuun. Silloin täytyisi olla valmis palkkaamaan lisää väkeä ja hankkimaan koneita. Jos resursseja ei ole, on turha myydä.”

Sivutoimipisteen työntekijät tunnistivat hyvin ajopuuteorian yrityksessä. Heidän mielestään asioihin ei reagoida riittävän ennakoivasti, vaan vasta sitten, kun asiat jo tapahtuvat ja on usein jo liian myöhäistä. Suunnitelmallisuutta tulisi olla enemmän, etenkin, jos päätoimipaikassa käy toisen pääasiakkaan kanssa samalla tavalla kuin sivutoimipisteessä.

”Jälleen kerran päädyimme ajopuuteoriaan. Täälläkin (päätoimipaikalla, jossa ryhmähaastattelu tehtiin) voi toinen asiakkaista joskus lähteä. Ei olisi yhtään huono ajatus, jos siihen alkaisi jo valmistautua, eikä vain odotettaisi, mitä tapahtuu.”

Kommentti on sinällään perusteltu, mutta siihen vaikuttaa suuresti myös tietämättömyys johdon tekemistä toimista. Johto kävi tutkimusaikana neuvotteluja potentiaalisten asiakkaiden kanssa, mutta kaikki työntekijät eivät välttämättä tienneet niistä. Osittain uusien asiakkaiden hankintaa rajoitti myös yrityksen kilpailukiello eli se, että yritys ei voi tarjota palveluitaan nykyisten asiakkaidensa kilpailijoille, koska se kielletään jo sopimuksissa.

Haastateltavien mukaan uusia mahdollisia töitä voisivat olla esimerkiksi laajemmat suunnittelutyöt. Suunnittelutyöt antaisivat henkisesti enemmän tekijälleen, vaikka toisaalta ne myös stressaavat tekijäänsä enemmän kuin työt, joita yrityksessä tehtiin haastatteluhetkellä. Toisen pääasiakkaan lähtemisen koettiin vievän mukanaan ne vähäisetkin suunnittelutyöt. Toisaalta pohdittiin sitä, kuinka parempihintaisia suunnittelutöitä saataisiin, kun kyseisistä töistä on yrityksessä melko vähän aiempaa näyttöä. Osaamista kuitenkin olisi ainakin samassa määrin kuin muissakin vastaavissa alan yrityksissä.

”Olemme hieman pahassa välikädessä, sillä olemme profiloituneet enemmän teolliseen tuotantoon kuin suunnittelutöihin. Meillä on erilainen tuotantorakenne ja työkapasiteetti kuin suunnittelutoimistoilla. Vaatisi hirveästi markkinointia ryhtyä muuttamaan yrityksen profilointia muunlaiseksi. Melkeinpä helpompaa olisi perustaa uusi yritys tai sitten jostain taikatempulla repiä uusi asiakas alalta, jonne olemme profiloituneet.”

Sivutoimipisteen henkilöstö uskoi vahvasti, että potentiaalisia asiakkaita on oikeasti olemassa, kunhan ne vain jollain keinoin löydettäisiin. Niitä täytyisi järjestelmällisesti etsiä ja kartoittaa. Henkisesti sivutoimipisteen työntekijät olivat varautuneita olemaan työttömiä vuoden päästä eli vuonna 2011, ellei jopa aiemmin. Työtilanteesta ja tulevaisuudesta puhuminen olivat aiheita, jotka vetivät mielet mataliksi. Aiheet, jotka puhuttivat keväällä 2009, eivät olleet enää merkityksellisiä. Lounaseteleillä, työkalujen yhteensopivuuksilla tai muilla pienillä asioilla ei ollut enää merkitystä, sillä tärkein – asiakas – puuttui.

”Jos maailmalla muka piristyy kesällä, niin meillä se näkyy vasta syksyllä. Kuplia on vielä edessä. Henkisesti olen varautunut olemaan työtön vuoden päästä, jos en jopa aiemmin.”

”Täytyy kai sitä olla toiveikkaana tulevaisuuden suhteen, ei sitä oikein muutakaan voi.”

”Tunnelmat ovat apaattiset. Innovatiivisempiakin päiviä on nähty. Tulevaisuuden näkymät ovat niin sumun takana, että on hirveän vaikea arvioida, mitä tapahtuu. Päätoimipaikassakin voi tapahtua mitä tahansa, kun isot konsernit juoniavat.”

4.3.3 Johdon epätietoisuutta

Johdon kanssa teemahaastatteluiden aiheista keskusteltiin monipuolisesti. Päälimmäisenä mielessä olivat epätietoisuus sivutoimipisteen tilanteesta ja ratkaisut sen suhteen. Haastatteluhetkellä helmikuussa 2010 sivutoimipisteen työntekijöillä oli töitä noin 2,5–3 päivänä viikossa, kun taas maanantai ja perjantai olivat hiljaisia. Johdosta osa koki, että tilannetta seurataan vielä kevääseen ja viimeistään syksyllä tehdään päätöksiä. Osan mielestä päätöksiä tulisi tehdä aiemmin.

”Olen sitä mieltä, että tässä ei voi kauaa odottaa. Ei siellä (sivutoimipisteessä) voida pitää porukkaa tyhjänpanttina.”

Sivutoimipisteen tilanne oli tutkimalleni pk-yritykselle melko uusi, vaikka yritys onkin nähnyt ja kokenut 90-luvun lamavuodet. Aiemmin asiakkaita on riittänyt, eikä markkinointiin ole tarvinnut suuremmin panostaa. Olemassa olevat tuotteet ovat työllistäneet yrityksen niin tiiviisti, että markkinointia ei ole tarvittu. Jos markkinointia olisi käytetty aktiivisesti ja sillä olisi saavutettu uusia asiakkuuksia, ei yrityksellä olisi ollut valmiutta ottaa uusia töitä – ellei työntekijöitä ja koneita olisi hankittu lisää. Alkuvuonna 2010 tilanne oli taantuman vuoksi aivan erilainen. Uusia asiakkaita tulisi saada menetetyn asiakkaan tilalle, ja niiden tulisi olla pitkäaikaisia. Johdon mielestä sivutoimipisteessä saattaisi toimia suoramarkkinointi ja päätoimipaikalla olisi enemmän tarvetta imagopuolen markkinoinnille. Johdon mukaan suoramarkkinointia oltiin tehty sivutoimipisteessä vuoden verran, mutta sen pureminen potentiaaliin asiakkaisiin vaatisi aikaa. Johto myös harmitteli sivutoimipisteen työntekijöiden ei-aktiivista asennetta hankkia uusia asiakkaita.

”He eivät ole itse yhtään aktiivisia. Jos olen ihan rehellinen, niin käytännön tasolla he eivät ole aktiivisia yhtään.”

Jos sivutoimipisteeseen ei tule uusia asiakkaita, täytyisi kaksi työntekijää todennäköisesti irtisanoa. Eräs vaihtoehtoista olisi keskittää toiminnat päätoimipaik-

kaan. Tosin siellä henkilöstön lisäämistä rajoittavat olemassa olevat tilat, jotka ovat melko pienet ja epäkäytännölliset henkilökapasiteetin kasvattamiseen.

”Nytkin meillä on (päätoimipaikassa) ruuhkaa töissä ja monta tuotetta yhtä aikaa teossa. Töiden siirtäminen sivutoimipisteeseen ei vain ole niin helppoa, kun niitä ei ole helppoa siirtää täällä edes huoneesta toiseen.”

Johto tiedosti yrityksen sisäisten, säännöllisten palaverien merkityksen, mutta koki niiden järjestämisen vaikeaksi. Aiemmin, kun yrityksessä järjestettiin perjantaipalavereja, ne toimivat pari ensimmäistä kertaa. Sen jälkeen ne menettivät merkityksensä, kun kukaan työntekijöistä ei halunnut tai ehtinyt tulla niihin ja käytännöstä luovuttiin. Työntekijöiden mukaan asia johtui kiireestä. He kokivat, että palaverit veivät työaika ja pidensivät näin työpäiviä entisestään.

”Yritin ihan väkisin luoda muutama vuosi sitten palaverikäytäntöä, että meillä olisi edes joka toinen viikko palaveri. Mutta kyllä se oli todella vaikeaa saada onnistumaan, kun aina joku sanoi, että ei ehdi. Silloin pidimme väkisin 5–10 minuutin palavereja, mitkä koin todella tärkeiksi, vaikka ne olisivatkin vain kerran kuukaudessa.”

Teemahaastatteluisia johdolta toivottiin johtamiseen hieman jämäkkyyttä, ja tästä johto oli samaa mieltä. Yrittäjäpariskunnan mukaan järjestelmällisen johtamiskulttuurin puute johtui suurelta osin siitä, että heille kyseisten töiden tekeminen oli elämäntapa, eivätkä he olleet johtajia sanan varsinaisessa merkityksessä. He toivoivat muutosta eli pientä jämäkkyyttä uudelta toimitusjohtajalta, jonka mielestä taas tiukempi johtaminen ei sopisi yritykseen. Toimitusjohtaja kertoi haluavansa tehdä samoja töitä kuin muutkin, eikä olla pelkkä ”nakittaja”. Myös yrittäjäpariskunta myönsi tuttavallisuuden ja pomottelun rajan olevan haastavaa määrittää. Organisaattiorakenteen muutokselle ei koettu olevan suurta tarvetta.

”Olisihan se ihan hyvä, jos meillä olisi päälliköitä, mutta totta kai hekin joutuisivat tekemään normaaleja töitä. Tittleitä voisi miettiä, mutta sitten, jos jonkun jättää ilman, niin se aiheuttaa hirveästi kaunaa tämän kokoisessa yrityksessä. Sekin tuntuisi koomiselta, että kaikki olisivat päälliköitä tai johtajia.”

Teemahaastatteluisia sivutoimipisteen henkilöstö koki, että johdon tulisi olla enemmän mukana sivutoimipisteen asiakassuhteiden hoitamisessa. Tähän johto kommentoi, että he ovatkin, mutta sivutoimipisteen henkilöstö ei välttä-

mättä tiedä asiasta. Yhteydenotot saattavat koskea asioita, jotka sinällään eivät edes kuulu henkilöstölle. Myös sivutoimipisteen aluevastaavan koettiin vielä olevan hieman hukassa oman roolinsa ja vastuunsa kanssa. Jotkin asiat, mitkä johto oli informoinut aluevastaavalle, eivät olleet menneet eteenpäin sivutoimipisteen muulle henkilöstölle. Tästä syystä johto kertoi lähettävänsä jatkossa infoa tärkeistä asioista suoraan kaikille sivutoimipisteen työntekijöille.

Ryhmähaastattelussa puhuttiin myös yrityksen omasta graafisesta ohjeistuksesta, jota ei ole työntekijöiden yleisessä käytössä, vaikka sellainen onkin ilmeisesti joskus tehty. Haastattelussa pohdittiin myös strategioiden, missioiden ja visioiden lisäämistä yrityksen verkkosivuille sekä intranetin käyttöönottoa. Intranet on ollut yrityksessä joskus käytössä, mutta siitä luovuttiin, kun kukaan ei käyttänyt sitä. Johdon mielestä tämä oli virhe.

"Intranetissä luki vain, että heippa, moikka, mitä kuuluu..."

Toimitusjohtaja kannatti sähköisen työlistan käyttöönottoa. Hänen mielestään työlista toimisi eräänlaisena kalenterina, jonne omat menot ja työt merkittäisiin. Samalla työlistasta saisi palkanmaksuun tehdyt tunnit, joiden lisäksi töiden jakaminen ja sivutoimipisteen työtilanteen seuranta helpottuisivat. Yrittäjäpariskunta ei vielä osannut mieltää sähköisen työlistan tarkoitusta ja käyttöä, etenkin omalla kohdallaan.

"Kyllä minä ymmärrän työlistan merkityksen ja se toimisi hyvin työntekijöillä. Mutta jos minä alan laittamaan sinne kaikki mitä teen, niin eihän siitä tule yhtään mitään."

Samassa yhteydessä nousi esille sivutoimipisteen aluevastaavan suhtautuminen koneiden päivitysohjelmaan. Päivitysohjelman ideana oli, että yrityksen atk-vastaava saa päivitys- ja muissa ongelmatilanteissa etäyhteyden sivutoimipisteen koneisiin. Kaikkien muiden työntekijöiden koneille ohjelma oli asennettu, mutta aluevastaavan ei, koska hän ei halunnut sitä missään tapauksessa koneelleen. Tästäkin johtuen toimitusjohtajan mielestä olisi vähimmäisvaatimus, että sivutoimipisteessä otettaisiin käyttöön sähköinen työlista.

Johdon ryhmähaastatteluisissa keskusteltiin jälleen palavereista päätoimipaikassa toisen pääasiakkaan kanssa. Yrityksen ehdotuksia yhteisten palaverien pitämisestä ei ollut otettu asiakkaan puolella vakavasti muutama vuosi

sitten, kun asiasta oli viimeksi keskusteltu. Tuolloin yrityksellä oli käytössään ulkopuolinen konsultti, joka olisi auttanut toimintatavan luomisessa.

Ryhmähaastattelussa muita johtoa puhuttavia asioita olivat laskutus, sukupolvenvaihdos ja töiden delegointi sekä hallitustyöskentely. Johdon mielestä sivutoimipisteen henkilöstön toivomia parempikatteisia töitä ei ole enää saatavilla samalla tavoin kuin nousukaudella. Alan hinnat on poljettu melko alas, eikä työstä enää makseta samalla tavalla kuin ennen. Sukupolvenvaihdoksen arvioitiin toteutuvan seuraavien 3–4 vuoden kuluessa eli vuosina 2011–2014, minkä vuoksi yrittäjäpariskunnan töiden delegoinnin täytyisi alkaa heti. Osa johdosta halusi myös hallitustyöskentelyyn lisää suunnitelmallisuutta. Johdon kesken näkemykset olivat erilaiset esimerkiksi siinä, tehdäänkö yrityksessä riittävää budjettiseurantaa tai strategista kehittämistyötä.

4.4 Tehdyt kehitystoimenpiteet

Yrityksessä on tehty kehitystyötä koko tutkimuksen ajan hitain, mutta varmoin askelin. Teema- ja ryhmähaastattelujen välissä yrityksessä toteutettiin joitain yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä. Markkinointia tehostettiin suoramarkkinointikampanjalla vuonna 2009, jolloin sivutoimipisteessä lähetettiin alueen yrityksiin myyntikirjeitä. Vastaava kampanja toteutettiin myös ryhmähaastattelujen jälkeen vuonna 2010, jolloin kirjeitä ja sähköpostiyhteydenottoja tehtiin potentiaalisimpiin yrityksiin. Kampanja poiki muutaman uuden yksittäisen asiakkaan. Markkinointiin on panostettu myös uudistamalla yrityksen verkkosivuja pariinkin kertaan. Ensimmäisellä kerralla ilmettä ja logoa nykyaikaistettiin ja toisella kerralla verkkosivuja siistittiin ja modernisoitiin entisestään sekä lisättiin sivuille työnäytteitä, joiden puuttumisesta keskusteltiin ryhmähaastatteluissa. Verkkosivujen päivittämisen yhteydessä yritys lisäsi palvelutarjontaansa kaksi uutta palvelua: verkkosivujen suunnittelun ja toteutuksen sekä pienimuotoisen koulutuksen tarjoamisen. Uusia palveluita yritys markkinoi tietoisesti melko vähän, koska sillä ei ollut vielä ajallisesti resursseja muihin kuin yksittäisiin ja satunnaisiin projekteihin.

Yrityksessä on panostettu myös koulutukseen. Sukupolvenvaihdosta silmällä pitäen yritykseen koulutettiin sihteeri, jolle on delegoitu yrittäjäpariskunnan hallinnollisia tehtäviä. Sihteeri on tehnyt mittavan työn muun muassa luomal-

la yritys/asiakasrekisterin, jota käytetään hyväksi markkinoinnissa. Yritysrekisteri kattaa noin 3 000 alueen yrityksen tiedot varsinaisten asiakastietojen lisäksi. Delegointia on tehty myös hallinnointiin liittyen. Toimitusjohtajalle on siirretty yrittäjäpariskunnalta sopimukseen, asiakirjoihin ja hankintoihin liittyviä valtuuksia, joilla mahdollistetaan osaltaan tulevaa sukupolvenvaihdosta. Sihteerin koulutuksen lisäksi koulutukseen on panostettu myös sivutoimipisteessä, jossa yksi työntekijä osallistui graafisen alan pitkäkestoiseen koulutukseen. Myös minä olen suorittanut opintojani töiden ohella sekä pro gradu -tutkimuksen muodossa myös työaikana. Lisäksi sukupolven/omistajanvaihdosta on valmisteltu aina vuodesta 2008 lähtien konsulttien avulla sekä neuvottelupalaveriin suurimman asiakkaan kanssa.

Työyhteisöviestintää on parannettu lähinnä kehittämällä toimipaikkojen välisiä viestintää sekä jonkin verran esimiesviestintää. Teemahaastattelujen jälkeen johto on lähettänyt yritystä koskevat sähköpostiviestit aluevastaavan lisäksi koko sivutoimipisteen henkilöstölle, jolla varmistetaan, että tieto tavoittaa kaikki sivutoimipisteen työntekijät. Teemahaastattelujen jälkeen yrityksessä on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota myös markkinatilanteiden muutoksista tiedottamiseen. Asioista on pyritty tiedottamaan henkilöstöä yhteisellä sähköpostitiedotteella jo varhaisessa vaiheessa eli usein jo silloin, kun asioita vasta suunnitellaan tai ne ovat vielä epävarmoja. Tällä on haluttu vähentää väärinkäsityksiä ja huhuja sekä sitä, että yritystä ja sen henkilöstöä koskeva tieto kuullaan muualta kuin yrityksen sisältä. Työyhteisöviestintää koskien kehittämistä vaativat vielä ennen kaikkea puuttuvat, säännölliset palaverit.

Sisäiseen markkinointiin panostettiin esimerkiksi vuonna 2009, kun yritys osallistui Askel-kampanjaan. Kampanjassa työntekijät saivat käyttöönsä askelmittarin, jonka avulla pidettiin kirjaa kertyneistä askeleista ja osallistuttiin yritysten väliseen Askel-kilpailuun. Muita sisäisen markkinoinnin panostuksia ovat työntekijöiden syntymäpäivien muistaminen kakkutarjoiluin sekä muut irtiotot arjesta, esimerkiksi yrityksen 20-vuotisjuhlat. Teemahaastattelujen jälkeen yrityksen kahdelle uusimmalle työntekijälle tilattiin asianmukaiset työpöydät ja -tuolit sekä uusittiin jonkin verran toimiston istumajärjestystä. Vuoden 2010 lopussa yrityksessä remontoitiin kylpyhuone sekä rakennettiin sen yhteyteen suihku ja maalattiin muutamia seinäpintoja. Työviihtyvyyttä parantava suursiivous yrityksessä on vielä tekemättä, mutta suunta on jo oikea, vaikka muutoksia tapahtuukin vielä melko hitaasti.

5 KESKUSTELU

Keskustelu-osassa peilaan tutkimukseni tuloksia kirjallisuuteen. Alan kirjallisuuden kautta haen ratkaisuja tutkimani pk-yrityksen ongelmiin ja kehityshaasteisiin. Kehityshaasteet olen jakanut neljään keskeiseen teemaan, joita ovat yrityskuvan päivitys sekä työyhteisö-, esimies- ja markkinointiviestintä. Näistä kolme jälkimmäistä eroavat jonkin verran ensimmäisestä yrityskuva-teemasta. Yrityskuvan mukaan ottaminen on kuitenkin perusteltua, sillä ilman sitä olisi mahdotonta kehittää yrityksen muita osa-alueita. Kolme jälkimmäistä teemaa eli työyhteisö-, esimies- ja markkinointiviestintä liittyvät kiinteästi toisiinsa. Niistä voidaan puhua viestinnän integraationa, johon perinteisesti on laskettu kuuluviksi viestinnän ja markkinoinnin alojen yhdentyminen. Pekkola (2008) tuo esille kuitenkin laajennetun viestinnän integraation (kuvio 6), johon kuuluu kolmantena osana henkilöstöjohtaminen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 45).



KUVIO 6 Viestinnän integraation laajennettu näkökulma (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 45)

Kyseinen kuvio mukaillee hyvin myös omaa pro gradu -tutkimustani. Omassa tutkimuksessani yhteisöviestintä on nimetty tarkennetusti työyhteisöviestinnäksi ja markkinoinnin kohdalla rajatummin markkinointiviestinnäksi. Henkilöstöjohtamisen sijaan olen ottanut kolmanneksi esimiesviestinnän. Kaiken taustalla taas on organisaatio eli tutkimani pk-yritys kokonaisuudessaan.

Integraatiosta puhuu myös Vierula (2009, 39–40). Hänestä integraation keskeinen pyrkimys on saada aikaan toimintaa ja tuloksia, joita ovat niin kaupalliset, viestinnälliset kuin markkinoinnillisetkin tulokset. Hän ei siis erittele viestintää, myyntiä tai markkinointia toisistaan, vaan puhuu niistä integraationa. (Vierula 2009, 39–40.) Erittelyn ongelma tulee hyvin esille luvun kuusi kehittämissuunnitelmassa, jossa olen jakanut kehittämiskohteet yleisiin, viestinnällisiin ja markkinoinnillisiin asioihin, jotka ovat kuitenkin osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi yrityksen graafisen ilmeen päivittäminen ja modernisointi vaikuttaa sekä yrityksen yrityskuvaan, mutta myös oman työn arvostamiseen.

Vos ja Schoemaker (2005, 20) jakavat integroidun viestinnän kolmeen tasoon, joita ovat integroitu viestintä mikro-, meso- ja makrotasolla. Mikrotasolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen tiedotteiden yhdenmukaistamista, kun taas mesotaso vie yhdenmukaistamisen asteen ylemmäksi. Sen mukaan kaikkien operatiivisen tason toimintojen tulee noudattaa samaa linjaa ja niillä tulee olla yhteinen nimittäjä. Tasoista ylin ja tärkein on makrotaso, koska se käsittää kaiken yrityksen viestinnän. Makrotason viestintää ohjaavat yrityksen tavoitteet, joita makrotason viestintä toteuttaa. Isoissa konserneissa makrotason viestinnän tulee olla yhdenmukaista sen jokaisessa yksikössä. (Vos & Schoemaker 2005, 20.)

Edellä olevaa jakoa mukaillen voidaan tutkimani pk-yrityksen viestintä jakaa kolmeen tasoon. Mikrotason viestintä koskee esimerkiksi johdon keskinäistä viestintää tai yksittäisen työntekijän viestintäkäyttäytymistä ja -malleja. Mesotaso taas tarkastelee koko työyhteisön viestintää, niin johdolta työntekijöille kuin toisinkin päin. Mesotason viestintään kuuluvat myös toimipaikkojen välinen viestintä. Makrotason viestintä suuntautuu yrityksestä ulospäin eli esimerkiksi markkinointiviestintä on makrotason viestintää. Makrotason viestintä muodostuu mikro- ja mesotasojen toiminnasta, johon siis kuuluvat kaikki yrityksen markkinointimateriaali, niin verkkosivut kuin käyntikortitkin. Makrotason viestintä luo mielikuvaa yrityksen tavoitteesta olla laadukas ja monipuolinen viestintä- ja mainostoimisto eli se siis vaikuttaa yrityskuvaan.

5.1 Yrityskuvan päivitys

Tutkimani pk-yritys on toiminut yli 20 vuotta. Tuona aikana yritys on kasvanut ja muuttunut, hyvässä ja huonossa. Uusia asiakkaita on tullut lisää ja pieni osa asiakkaista on lähtenyt. Vuosien saatossa johtaminen on muovautunut lempeäksi tiimijohtamiseksi, joka kaipaisi kuitenkin pientä jämäkkyyttä. Muutoksia on kokenut myös yrityksen toimintaympäristö sekä kilpailu, joka on yhä koventunut, ainakin osalla toiminta-alueista. Markkinoinnista on tullut näkyvämpää ja aggressiivisempää, minkä lisäksi sosiaalisen median käyttö markkinointikanavana on lisääntynyt. Koko tämän ajan tutkimani pk-yritys on kasvanut tasaisesti ilman suurempia markkinointipanostuksia. Kun yritys perustettiin 80-luvulla, ei visioita ja missioita pidetty yhtä tärkeinä kuin tänä päivänä, eikä niiden merkitystä ole vielääkään täysin sisäistetty tutkimassani pk-yrityksessä. Myös strategioita on pidetty kaukaisina asioina, lähinnä pape-reina, jotka unohtuvat pöytälaatikkoon ilman sen suurempaa käyttöä.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että yritys on keskittynyt siihen, missä se on hyvä. Se on hoitanut työnsä ansiokkaasti 20 vuoden ajan ja pitänyt asiakkaistaan hyvää huolta. Yrittäjäpariskunnalle viestinnän töiden tekeminen on elämäntapa, minkä vuoksi aikaa ei ole juurikaan käytetty strategioiden, missioiden tai visioiden määrittelyyn. Suunnitteilla oleva sukupolvenvaihdos asettaa yrityksen kuitenkin uusien haasteiden eteen, minkä vuoksi on oiva hetki tuoda yritys nykyaikaan muun muassa päivittämällä sen visio ja missio sekä tarkastele-malla yrityskuvaa ja siinä mahdollisesti haluttavia ja tavoiteltavia muutoksia.

5.1.1 Visio ja missio

Ilman selkeää tulevaisuuden tahtotilaa, päämäärää, yritys on kuin ajopuu, joka ajelehtii ympäristömuutosten pyörteissä. Tämän tahtotilan, vision, määrittäminen on yksi strategiatyön perusasioista. (Hakanen 2007, 17.) Tavoitteet voidaan tiivistää visioksi, jota usein kutsutaan arkikielessä unelmaksi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta, joka vetoaa ajatteluun ja tunteisiin. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa. Useimmille ihmisille se on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotain taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merki-tystä, suuntaa, eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimin-

taa priorisoidaan. Valitettavan usein visio jää pelkäksi hokemaksi, jolla ei ole käytännön merkitystä. (Kannisto ym. 2005.) Myös Hackman ja Johnson (2004, 101–102) toteavat, että tuloksellinen ja tehokas visio houkuttelee ja energisoi ihmisiä. Heidän mukaansa vision tulee olla toivottava ja haluttu, mutta myös saavutettavissa oleva. Visio luo työlle tarkoituksen ja perustan huippuosaamiselle. Se myös rakentaa sillan nykyisen ja tulevan välille. (Hackman & Johnson 2004, 101–102.) Visiosta kertoo myös Hackmanin ja Johnsonin (2004, 95) esittelemä Bob Eatonin sitaatti: ”Johtaja on sellainen, joka pystyy vieämään ryhmän tilaan, jota he eivät uskoneet saavuttavansa.”

Tutkimani pk-yrityksen Kunto-kehittämissuunnitelmassa yrityksen visio painottaa sukupolvenvaihdoksen onnistunutta läpivientiä. Sen mukaan yritys haluaa olla vuonna 2012 perheyritys, jossa jatkajasukupolvi on johtamassa yritystä nykyisten omistajien jäädessä taustalle. Kokoluokaltaan yritys on kutakuinkin nykyisen kokoinen eli työllistää yhteensä 10–15 henkilöä. (Oikarinen 2009, 8.) Peilattaessa tätä visiota yleiseen määritelmään visiosta, voidaan sanoa, että visio ei ainakaan innosta työntekijöitä. Visio keskittyy johdon keskinäisten suhteiden muutokseen ja toteaa, että liiketoiminta halutaan pitää samansuuruisena. Johdon näkökulmasta visio on toki onnistunut, sillä se antaa toiminnalle selkeän tavoitteen ja ajankohdan, mihin mennessä tavoite tulisi saavuttaa. Henkilöstöä visio ei kuitenkaan palvele oikealla tavalla.

Yrityksen verkkosivuilla kerrotaan visiona, että ”yritys on luotettava, joustava ja uudistuva viestintä- ja mainostoimisto, joka edistää asiakkaidensa markkinointia ja näkyvyyttä”. Samassa yhteydessä todetaan, että yrityksen nimi tuotteessa kertoo laadusta, ja että sen organisaatio ja talous ovat kunnossa. Edellä kuvatut asiat kertovat kuitenkin enemmän yrityksen missiosta kuin visiosta. Missio kertoo yrityksen toiminta-ajatuksesta eli yrityksen olemassaolon syystä. Se kertoo millaisessa liiketoiminnassa yritys on mukana sekä mikä on sen tarjoama tuote tai palvelu. Visio taas suuntaa katseensa enemmän tulevaan ja luo tavoitteita.

Lindroosin (2010) mukaan visio on yksi strategisen johtamisen epämääräisimmistä käsitteistä. Hänen mukaansa visio vastaa kysymykseen millaiseksi haluamme tulla tietyn ajan sisällä. ”Visio yhdistää tarkoituksen (missio), arvot (corporate values), päämäärät (goals) ja innostavan tavoitekuvasuunnitelman kokonaisuudeksi.” Visio voi myös kertoa yrityksen tavoiteasemasta kilpailijoihin nähden. Pääasia kuitenkin on, että visio pystyy synnyttämään innostusta ja halua saavuttaa

uusia päämääriä – myös henkilöstössä. Tässä tärkeä rooli on johtajilla, joiden viestit ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, miten visio ymmärretään. Tyypillisesti visioilmaisut ovat hyvin samantyyllisiä toimialasta riippumatta. Yritys voi kertoa visiokseen, että se haluaa olla maan johtava toimija omalla alallaan. Lindroosin mukaan vision muotoilemisella ei sinällään ole merkitystä, sillä tärkeintä on, että se luo uskoa eri sidosryhmien edustajissa. (Lindroos 2010.)

Lindroos (2010) kuvailee vision määrittelyä työlääksi ja turhautumista aiheuttavaksi prosessiksi, jossa pitää samalla elää menneisyydessä, nykyajassa ja tulevaisuudessa. Visiolla rakennetaan tulevaisuutta, mutta sen perusta löytyy menneisyydestä ja nykyajasta, etenkin yrityksillä, joilla on pitkä historia. Hyvä visio on selkeä, jotta kaikki ymmärtävät sen. Sen täytyy olla myös haastava, jotta sen saavuttaminen vaatii kaikilta kunnan panostusta. Visiolla on 3–5 vuoden aikajänne, minkä vuoksi sen tulee olla mitattava, jotta yritys tietää milloin se on saavutettu. Visio erottaa yrityksen kilpailijoista, jotta se ei ole vain kopia muista alan toimijoista. Vision tulisi olla myös erilainen ja poiketa muiden yritysten visioista. Lindroosin mukaan visio on muutaman lauseen pituinen kuvaus, sillä liian lyhyet ilmaisut ovat usein epämääräisiä. (Lindroos 2010.)

Edellä mainittujen asioiden mukaan tutkimani pk-yrityksen missio (kuvio 7) olisi ”olla luotettava, joustava ja uudistuva viestintä- ja mainostoimisto, joka edistää asiakkaidensa markkinointia ja näkyvyyttä”. Missio tuo esille myös yrityksen arvot eli luotettavuuden, joustavuuden ja uudistumisen. Visiona taas voisi olla esimerkiksi seuraava: ”Yritys on vuonna 2015 Keski-Suomen monipuolisin ja halutuin lehtiin erikoistunut viestintätoimisto. Sillä on kymmenisen merkittävää mainosasiakasta, joille palveluja myydään säännöllisesti. Sen yrityskuva kertoo ammattitaidosta, selkeydestä, idearikkaudesta, monipuolisuudesta ja uudistumisesta.”

MISSIO:

” Olla luotettava, joustava ja uudistuva viestintä- ja mainostoimisto, joka edistää asiakkaidensa markkinointia ja näkyvyyttä.

VISIO:

- 1: Yritys on vuonna 2015 Keski-Suomen monipuolisin ja halutuin lehtiin erikoistunut viestintätoimisto.
- 2: Sillä on kymmenisen merkittävää mainosasiakasta, joille palveluja myydään säännöllisesti.
- 3: Sen yrityskuva kertoo ammattitaidosta, selkeydestä, idearikkaudesta, monipuolisuudesta ja uudistumisesta.

KUVIO 7 Pk-yrityksen missio ja visio

Visio ohjaa yrityksen strategiaa ja luo tahtotilaa tulevasta. Vision ensimmäinen kohta kertoo monipuolisuudesta ja haluttavuudesta. Kilpailijoihin verrattuna yritys toimii kapeammalla toimialueella, lehtiin erikoistuneena, mutta tuolla kyseisellä alueella erittäin monipuolisesti. Tulevaisuudessa yrittäjien ikääntymässä monipuolisuus tulisi varmistaa rekrytoimalla yrittäjien tilalle 1–2 työntekijää. Monipuolisuutta voitaisiin myös yhä laajentaa. Siihen tarjoavat hyvät puitteet ammattitaitoiset työntekijät, joilla osaamista on enemmän kuin yrityksessä hyödynnetään. Palvelutarjontaa voitaisiin monipuolistaa henkilöstön osaamista syventämällä ja henkilöstöä kouluttamalla. Käytännössä laajentamista voitaisiin tehdä lähinnä graafisen osaamisen aktiivisella markkinoinnilla sekä verkkoviestinnän osaamisen syventämisellä ja kyseisten palveluiden markkinoinnilla. Monipuolisuuden lisäksi vision ensimmäinen kohta kertoo haluttavuudesta. Yrityksellä tulee olla maine, jonka ansiosta siltä pyydetään tarjoukset merkittävimpiin viestintäprojekteihin. Haluttavuus rakentuu hyvästä maineesta, asiakaspalvelusta ja luottamuksesta.

Vision toisena kohtana on saada mainostoimistopuolelta kymmenisen uutta ja säännöllistä asiakasta, joiden työt toimisivat referensseinä ja toisivat myöhemmin lisää uusia mainosalan töitä. Yritys on toteuttanut koko toiminta-aikanaan myös muita graafisen alan töitä, mutta silti yrityksen omat työntekijät sekä jotkin asiakkaat ja kilpailijat mieltävät yrityksen enemmän lehtitaloksi kuin mainostoimistoksi. Näkemys perustuu lähinnä omaan mielipiteeseeni ja kokemuksiini sekä henkilöstöille tehtyihin teema- ja ryhmähaastatteluihin. Totuus kuitenkin on, että yrityksessä on graafista suunnittelua yhtä paljon kuin missä tahansa muussa mainostoimistossa. Vision toisena puolena onkin tehdä yritystä tunnetummaksi myös tällä puolella.

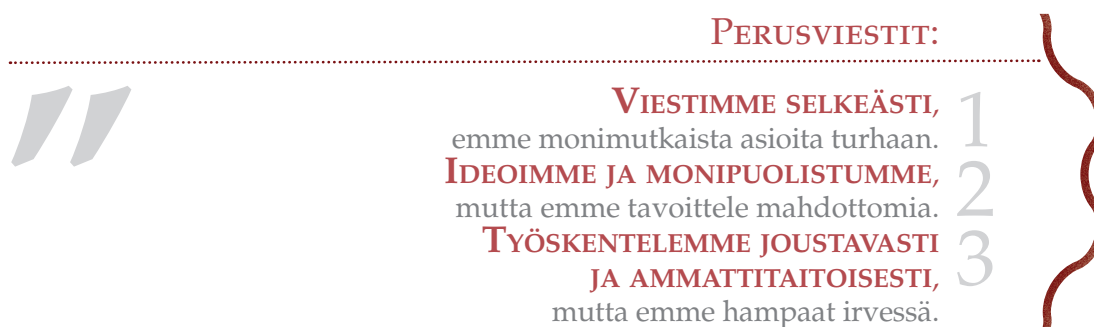
Vision kolmas kohta kertoo yrityskuvasta, joka viestii ammattitaitoa, selkeyttä, idearikkautta, monipuolisuutta ja uudistumista. Tämän mukaan ammattitaitoa tulee päivittää henkilöstöä jatkuvasti kouluttamalla ja alaa aktiivisesti seuraamalla. Selkeys taas kuvaa yrityksen toimintatapaa tehdä asiat. Yritys ei viljele hienoja termejä, vaan pyrkii pitämään asiat yksinkertaisina, selkeinä ja ymmärrettävinä. Vision idearikkaus ja uudistuminen ovat asioita, jotka vaativat eniten ponnisteluja. Yrityksessä tehtävät työt ovat olleet luonteeltaan melko toistuvia ja samankaltaisia, eivätkä ne ole vaatineet suurempia ideointiponnistuksia, minkä vuoksi yrityksen idearikkaus ja luovuus ovat jopa joiltain osin vähentyneet. Osittain samasta syystä johtuu myös uudistumisen

vähyys. Kun työt ovat viikosta toiseen lähes toistuvia, ei suuremmille uudistuksille ole ollut tarvetta. Tähän täytyisikin saada muutosta ja osoittaa, että yritys on oikeasti uudistuva ja idearikas. Yrityskuvan tulisi todistaa, että yritys elää vahvasti tätä päivää. Monipuolisuus taas on vahvuus, jota tulisi vahvistaa vielä enemmän, kuten jo äskeisessä kappaleessa totesin.

5.1.2 Profilointi ja perusviestit

Juholinin (2001, 33–34) mukaan sellaista toimintaa, jolla tavoitellaan tietynlaista yrityskuvaa, kutsutaan profiloinniksi. Profiililla tarkoitetaan siis tavoitekuvaa tai tavoitteellista mielikuvaa, johon pyritään vaikuttamaan tietoisella ja tavoitteellisella toiminnalla (Juholin 2001, 33–34). Åbergin (1989, 71–72) mukaan profilointi eroaa ulkoisesta markkinoinnista ja tiedottamisesta siten, että se ei ole kampanjamaista, vaan jatkuvaa. Sen tavoitteena ei ole myynnin välitön lisääminen tai työyhteisön tapahtumista tiedottaminen, vaan mielikuviin vaikuttaminen pitkällä tähtäyksellä. Profilointi antaa viestinnän perussanomat, joiden varaan voidaan rakentaa niin tuotemainontaa kuin tiedotuskampanjatkin. Kyseiset viestinnän perussanomat ovat sisällöltään laajalaisempia kuin esimerkiksi tuotemainonnan viestit. Ne viestivät työyhteisön olemuksesta, tavoitteista ja kulttuurista. (Åberg 1989, 71–72.)

Haastatteluiden ja havaintomateriaalini pohjalta olen luonut pk-yritykselle kolme perussanomaa (kuvio 8). Ensimmäinen kertoo yrityksen olemuksesta: selkeydestä ja yksinkertaisuudesta. Yritys pyrkii tekemään asiat ymmärrettävästi ilman turhaa asioiden monimutkaistamista tai hienostelua. Toinen sanoma viittaa visioon eli yrityksen tavoitteeseen olla idearikas, monipuolinen ja uudistuva. Kunnianhimoisista tavoitteista huolimatta yritys on niin sanotusti jalat maassa eli se ei halua tavoitella mahdottomia, eikä lupaa sitä asiakkailleenkaan. Tiivistäen voidaan sanoa, että kaikki yrityksen tavoitteet, toiminta ja asiakaslupaukset pidetään realistisina. Markkinoilla on jo turhan monta yritystä, jotka lupaavat asiakkailleen hienoin korulausein vaikka kuun taivaalta, mikä ei yleensä kuitenkaan vastaa todellisuutta. Kolmas perussanoma kertoo yrityksen kulttuurista ja tavasta toimia. Työt tehdään ammattitaitoisesti ja joustavasti, mutta silti huumoria unohtamatta. Kulttuuri yrityksen sisällä on vapaamuotoista, rentoa ja jokainen hyväksytään omana itsenään.

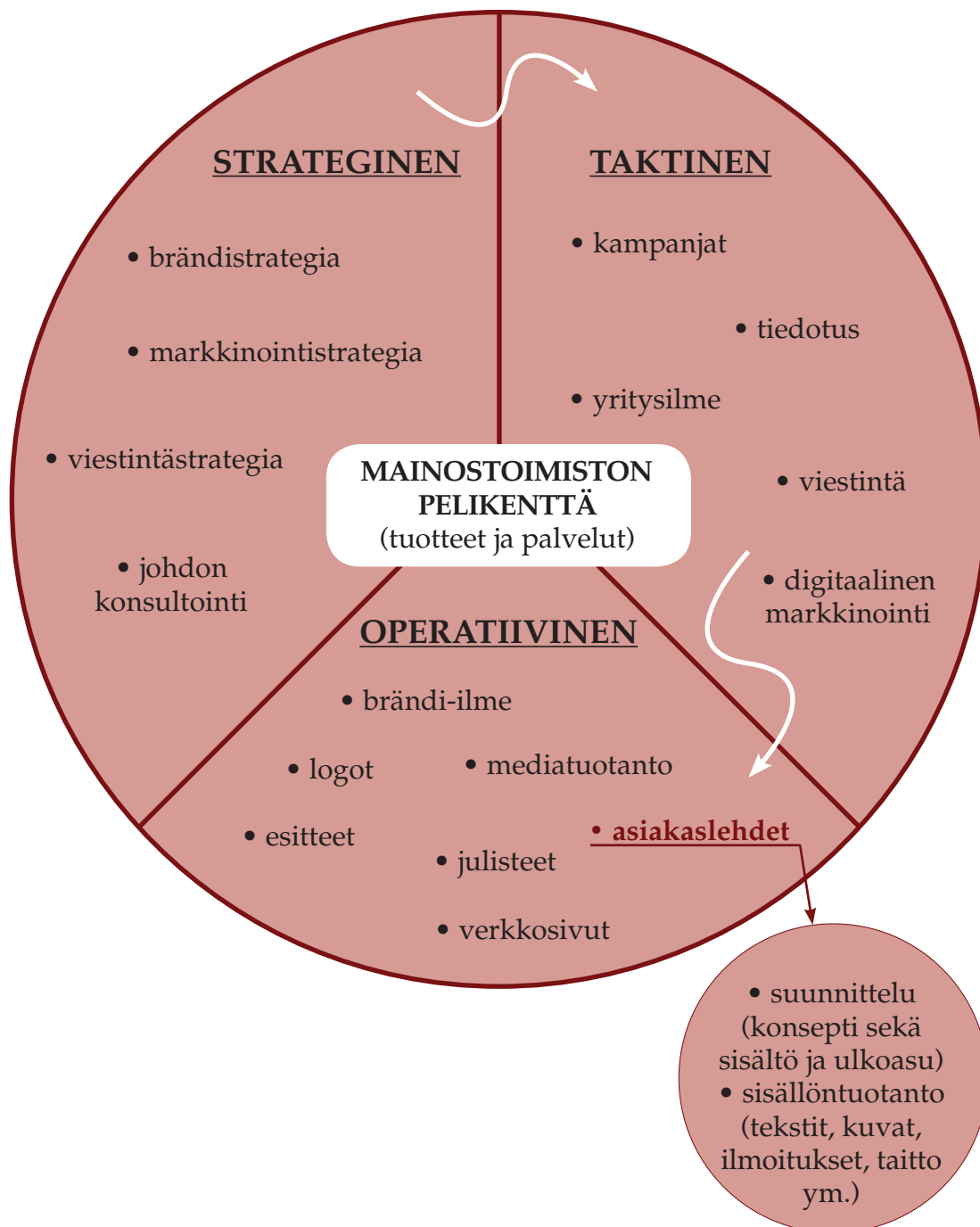


KUVIO 8 Pk-yrityksen perusviestit

Tutkimani yritys on profiloitunut hyvin vahvasti lehtitaloksi. Sinällään profilointi on onnistunutta, sillä ne, jotka tuntevat yrityksen, mieltävät sen nimen omaan monipuoliseksi lehtitaloksi, josta saa saman katon alta kaikki aina lehden suunnittelusta painovalmiuteen saakka. Tällä tarkoitan nimenomaan asiakkaita, jotka tietävät ja tuntevat yrityksen. Mielipiteeni yrityksen tunnettavuudesta ja profiloinnista perustan asiakaskokemuksiini ja muihin kontakteihini, sillä asiasta ei ole tehty imagotutkimusta tai muuta vastaavaa selvitystä. Kuten teemahaastattelussa nousi esille, henkilöstö kokee yrityksen olevan tavallisten kuluttajien keskuudessa melko tuntematon. Toisaalta tavalliset kuluttajat eivät ole yrityksen varsinaista kohderyhmää, minkä vuoksi tuntemattomuus ei ole vaarallista tai hälyttävää. Olisi kuitenkin mielenkiintoista, jos yrityksessä toteutettaisiin tunnettavuus- ja imagokysely esimerkiksi sen asiakkaille ja kilpailijoille. Sillä saataisiin profiloinnin ja imagon kannalta tärkeää tietoa siitä, onko yritys asiakkaiden ja kilpailijoiden mielestä sellainen, millaiseksi se itsensä mieltää.

Asiakkaiden hankintakäytäntöjen muuttumisen vuoksi johto on tuonut esille halunsa laajentaa yrityksen profiilia enemmän mainostoimistopuolelle. Tavoite on sinällään perusteltu, sillä onnistunut profilointi mainostoimistona toi uusia ja erilaisia asiakkuuksia sekä jopa katteeltaan parempia töitä. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin huomioida palvelujen tasot. Esimerkiksi mainostoimisto Aava & Bang tarjoaa palveluita kolmella tasolla (kuvio 9) liittyen strategiseen tasoon (brändistrategia, viestintästrategia ja johdon konsultointi), taktiseen tasoon (kampanjat, tiedotus, yritysilme, viestintä) ja operatiiviseen tasoon (logot, brändi-ilme, esitteet, julisteet, verkkosivut, mediatuotanto, asiakaslehdet ym.) (Karjaluoto 2010, 23). Näistä tasoista tutkimani pk-yrityksen palvelut keskittyvät lähinnä operatiiviseen tasoon ja sielläkin vain muutamaan tuotteeseen ja palveluun. Voidaan siis katsoa, että tutkimani pk-yritys on erikoistunut pieneen ja kapeaan sektoriin, vaikka toisaalta se tarjoaakin palve-

luitaan monipuolisesti nimenomaan tämän tietyn sektorin sisällä. Pro gradu -tutkimuksessani tarkoitan profiilin laajentamisella pelkästään operatiivisen tason sisällä laajentumista. Halutessaan yrityksen olisi mahdollista laajentua myös taktiselle tasolle, mutta se vaatisi huomattavasti enemmän markkinointipanostuksia sekä joiltain osin myös osaamista.



KUVIO 9 Mainostoimistojen palvelut kolmeen tasoon luokiteltuina (mukaillen Karjaluo 2010, 23)

Kuvio tuo hyvin esille tutkimani pk-yrityksen kilpailustrategian: keskittymisen. Yritys on keskittynyt tiettyyn segmenttiin ja tiettyyn tuotteeseen ja palveluun, jossa se pyrkii olemaan erinomainen (kuviossa punaisella). Kuvion pienempi ympyrä taas osoittaa yrityksen monipuolisuuden omalla segmentillään. Uuden profiloinnin myötä yritys haluaa laajentaa palvelutarjontaansa operatiivisen tason muihin palveluihin lukuun ottamatta mediatuotantoa eli video- ja äänituotantoa. Tavallaanhan yritys tarjoaa jo kyseisiä palveluita, mutta silti yritystä ei mielletä kyseisten palvelujen tuottajaksi, ainakaan oman henkilöstön mielestä. Profiloinnin tulisi muokata yrityskuvaa niin, että yritys tunnetaan operatiivisen tason monipuolisena osaajana, ei pelkkänä lehtitalona.

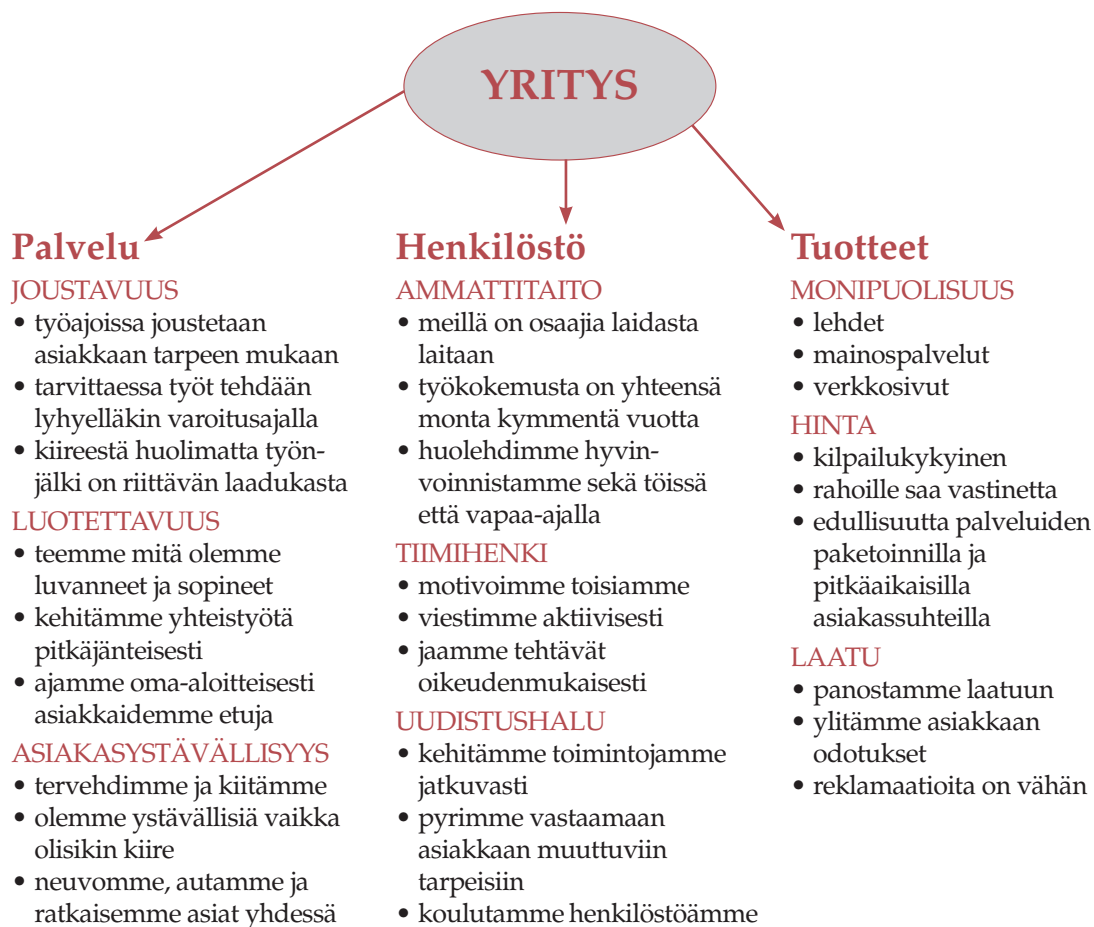
Onnistunut profilointi on haastavaa. On erittäin vaikeaa kääntää yrityksen profiilia nykyisestä ja melko toimivasta osittain hyvin erilaiseksi. Kun yritys on saanut tietyn leiman asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa, sen muuttaminen ei onnistu hetkessä. Kuten sivutoimipisteen ryhmähaastatteluissa todettiin, olisi melkein pä helpompaa luoda uusi yritys mainostoimistopuolelle kuin muokata nykyisen yrityksen olemassa olevaa profiilia.

Mielestäni yrityksen profiloinnin tulee lähteä liikkeelle ennen kaikkea yrityksen sisältä. Jos yrityksen omat työntekijät eivät miellä itseään mainostoimistoksi, niin ei sitä tee kukaan muukaan. Osalla tutkimani yrityksen työntekijöistä on aivan sama koulutus kuin esimerkiksi kilpailevien mainostoimistojen visuaalisilla suunnittelijoilla eli Art Directoreilla (AD). Silti työntekijät kokevat, että "ne oikeat" mainostoimistotyöt tehdään jossain muualla. Osittain tähän vaikuttavat yrityksen asiakkaat, jotka sanelevat työn luonteen ja töiden aikataulut. Tiivistähtinen työ vaikuttaa siihen, että vaativalle graafiselle suunnittelulle ei jää juurikaan aikaa, mikä taas aiheuttaa henkilöstölle edellä kuvatun mielikuvan. Osittain mielikuvaan voidaan kuitenkin vaikuttaa johtamisella. Henkilöstölle täytyy antaa palautetta hyvin tehdyistä töistä ja ennen kaikkea ylpeyttä omasta osaamisestaan. Heitä täytyy kannustaa ja tukea. Kun henkilöstö itse uskoo omiin kykyihinsä, välittyy mielikuva osaavasta mainostoimistosta myös helpommin asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Profiiliin vaikuttavat myös yrityksen markkinointimateriaali ja fyysiset tilat. Uskaltaisin väittää jopa ilman imagotutkimusta, että yritys mielletään melko nykyaikaiseksi viestintätoimistoksi, mutta hieman vanhanaikaiseksi mainostoimistoksi. Tähän vaikuttaa esimerkiksi yrityksen markkinointimateriaali, jo-

ka on osittain sekavaa, eikä ehkä toteudu aivan parhaiden suunnittelulahjojen mukaan. Yritys tarvitsisi uuden ja nykyaikaisen graafisen ilmeen, jonka mukaan toteutettaisiin kaikki materiaali aina käyntikorteista esitteisiin ja verkkosivuihin. Myös tilojen siistiminen ja remontoiminen nostaisivat työntekijöiden mielikuvaa siitä, että yritys on oikeasti mainostoimisto, eikä ”tehdas”. Tässä tietysti painavat vaakakupissa jälleen se, säilytetäänkö kaikkien työntekijöiden työpaikat vai laitetaanko rahat remonttiin. Yrityksessä toteutettiin vuosien 2010 ja 2011 vaihteessa kylpyhuoneremontti, joten pientä parannusta on jo tapahtunut. Vanhahtava yrityskuva voi johtua osittain myös yrittäjien ikäänantymisestä. Uuden sukupolven kasvatti eli yrityksen toimitusjohtaja on toiminut yrityksessä jo jonkin aikaa, mutta silti yrityksen kasvot rinnastetaan yhä yrittäjiin. Jos toimitusjohtaja hieman kehittäisi mediataitojaan, julkisuus voisi olla yksi viestinnän tarjoamista keinoista nostaa yrityksen profiilia ja rakentaa yrityskuvaa (Salin 2002, 22).

Vaikka tuloksia ei voi odottaa nopeasti, pitkäjänteisellä ja määrätietoisella toiminnalla on mahdollista vaikuttaa yrityksen profiiliin. Jotta profiili säilyy mielessä kirkkaana, voidaan yrityksen menestystekijöitä valottaa vielä Pirjo Ojanperän 3x3x3-kuviolla (Åberg 2000, 131–133). Kun yritys muistaa panostaa kaikessa toiminnassaan näihin kolmeen menestystekijään ja niiden osa-alueisiin (kuvio 10), saavutetaan haluttua tavoitekuva yhä enemmän ja enemmän, ja lopulta profilointi onnistuu tavoitteiden mukaisesti.



KUVIO 10 3+3+3-kuvio kertoo yrityksen menestystekijät
(pohjana Pirjo Ojanperän kuvio teoksessa Åberg 2000, 131–133)

Kuvion mukaan yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä ovat palvelu, henkilöstö ja tuotteet. Näiden alla olevat asiat täsmentävät ja perustelevat menestystekijöitä eli kertovat tarkemmin, miksi yritys on hyvä kyseisillä alueilla. Esimerkiksi palvelu rakentuu joustavuudesta, luotettavuudesta ja asiakasystävällisyydestä. Henkilöstö taas on ammattitaitoista, tiimihenkistä ja uudistushaluista, kun tuotteet puolestaan kilpailevat monipuolisuudellaan, hinnallaan ja laadullaan. Alimmalla tasolla olevat asiat ovat esimerkkejä, kuinka menestystekijät näkyvät käytännössä. Esimerkiksi joustavuus rakentuu siitä, että työajoissa joustetaan eli kun töitä on, niitä tehdään ja tasataan tunteja hiljaisimpina aikoina. Toinen esimerkki joustavuudesta on se, että työt tehdään tarvittaessa lyhyelläkin varoitusajalla tai se, että kiireestä huolimatta työnjälki on riittävän laadukasta.

Menestystekijöistä eniten satsausta kaipaavat palveluosan asiakasystävällisyys sekä henkilöstöosa lähes kokonaisuudessaan. Asiakasystävällisyyttä tulisi

parantaa kaikilta osin. Asiakas on se, joka tuo leivän pöytään, eikä tätä saisi unohtaa kiireessäkään. Jotta henkilöstö pysyy menestystekijänä, täytyy esimerkiksi tiimihenkeä parantaa. Motivointia ei juurikaan tehdä, viestintä voisi olla aktiivisempaa ja tehtävät voitaisiin jakaa tasaisemmin ja oikeudenmukaisemmin oma-aloitteisuutta unohtamatta. Jotta ammattitaito säilyy, täytyisi huomiota kiinnittää enemmän työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin kun kyseessä on istumatyö. Tässä asiassa luonnollisesti myös työntekijöiden täytyy kantaa kortensa kekoon suosimalla terveellisiä elämäntapoja. Lisäksi yrityksessä tulisi panostaa uudistumiseen. Johto lupaa kehittää toimintojaan, mutta käytännössä kehittäminen jää melko kevyeksi. Talouden kiristymisen vuoksi johdon tarmo on mennyt työpaikkojen säilyttämiseen, minkä takia muuhun kehittämiseen ei ole juurikaan panostettu. Yrityksen kehittämisen ohella täytyisi samaan aikaan kyetä kuuntelemaan asiakkaita herkällä korvalla: kuinka heidän tarpeensa muuttuvat ja miten he haluavat, että yritys kehittää palvelujaan. Koska toimiala elää jatkuvassa murroksessa, tulisi myös koulutuksen tärkeyttä painottaa vielä enemmän. Tuotteiden kohdalla akuutteja kehittämiskohteita on lähinnä asiakkaan odotusten ylittämässä. Yrityksessä pitäisi pyrkiä jatkuvasti ylittämään omat odotuksensa sekä asiakkaan odotukset. Tässä erityisen tärkeä rooli on esimiestyöllä eli tarkennettuna motivoinnilla, palautteella ja kiitoksella. Kun tiimihenki yrityksen sisällä on kunnossa, se heijastuu myös asiakkaisiin.

5.1.3 Muutosvalmius

Tutkimani pk-yritys on toiminut yli 20 vuotta. Tuona aikana yritys on kasvanut hitaasti ja hallitusti. Markkinointia ei ole tehty kovin aktiivisesti ja henkilöstömäärä on kasvanut töiden lisääntyessä. Toisaalta pro gradu -tutkimuksen aikana henkilöstömäärä on myös vähentynyt sivutoimipisteessä kahdella työntekijällä, johtuen toisen pääasiakkaan muuttuvista hankintakäytännöistä. Muutoin suuret muutokset ovat melko vähäisiä, lukuun ottamatta yhtiömuodon muuttumista tai meneillään olevaa sukupolvenvaihdosta. Yrityksen hillitty kasvu on ollut strateginen valinta, eikä aggressiivista kasvua tavoitella tulevaisuudessakaan.

Kuten jo yrityskuvaa tarkasteltaessa nostin esille, on yrityksessä havaittavissa pientä muutosvastaisuutta. Huojentuneena voin kuitenkin todeta, että tämä kertoo siitä, että muutos on jo alkanut. Kuten Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 57) toteavat, on luonnollista, että ihmiset kantavat huolta tehtävistään ja tule-

vaisuudestaan. Mielenkiintoista muutosvastarinnasta tekee sen, että henkilöstöstä usein naiset ovat miehiä avoimempia uusille ajatuksille ja myös mukautuvaisempia niihin. Toisaalta miehet kuitenkin melko usein tyrmäävät uudet ajatukset ja sama asenne tarttuu myös naisiin. Tämä ei ole kuitenkaan täysin yleistettävissä, vaan luonnollisesti riippuu myös tilanteesta ja asiasta.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 57–58) muistuttavat, että ihminen kestää epävarmuutta ja pystyy jopa iloitsemaan muutoksen tuomasta vaihtelusta, jos hänen tulevaisuudenuskonsa säilyy ja ammatti-identiteetti pysyy vahvana. On huolehdittava, että eräs tärkein työn motivaatiotekijöistä – työn tekijälleen tuottama onnistumisen tunne – säilyy. Lisäksi tunteista täytyy puhua aidosti ja avoimesti, myös kielteisistä. Jos johto kieltää, että yrityksessä tai organisaatiossa on kielteisiä tunteita, tulee muutoksesta yhteisön kehittämisen sijaan yksilöllinen selviytymistarina. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57–58.) Pro gradu -tutkimuksen tekijänä voin osittain samaistua tähän. Teemahaastatteluiden jälkeen, kun esitin yhteenvetoni johdolle, reagoitiin siihen osittain vahvasti, jopa puolustautuen. Totta kai kyseessä on yrittäjien elämäntyö, jota he ovat tehneet 20 vuotta, kuin oma lapsi. Silti täytyy muistaa, että pro gradu -tutkimukseni tarkoitus ei ole syyttää ketään, vaan kehittää yhteisöä. Kielteisistä ja pelottavistakin tuntemuksista täytyy puhua ja kokea ne yhdessä.

Neste Oilin toimitusjohtaja Matti Lievonen totesi Talouslehdessä 27/2009 muutoksesta osuvasti seuraavaa: ”Muutosjohtamista ei voi ostaa konsulttitoimistosta, eikä se ole rautaa, jonka voi kantaa sisään toimistoon. Muutosjohtamisen taustalla on aina ihminen ja muutos lähtee omasta esimerkistä. Muutos lähtee kunnolla liikkeelle vasta, kun ihmisten sielut ja sydämet on voitettu.” (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 22.) Kyseisen sitaatin mukaan tutkimassani pk-yrityksessä olisi tärkeää aktivoida muutokseen ensin johto eli käytännössä toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan tulisi omaksua muutokset ja uudet toimintatavat, jotka hän välittää muulle henkilöstölle muun muassa omalla esimerkillään. Onnistunut muutostyö on äärimmäisen vaikeaa ilman johdon aktiivista muutosasennetta.

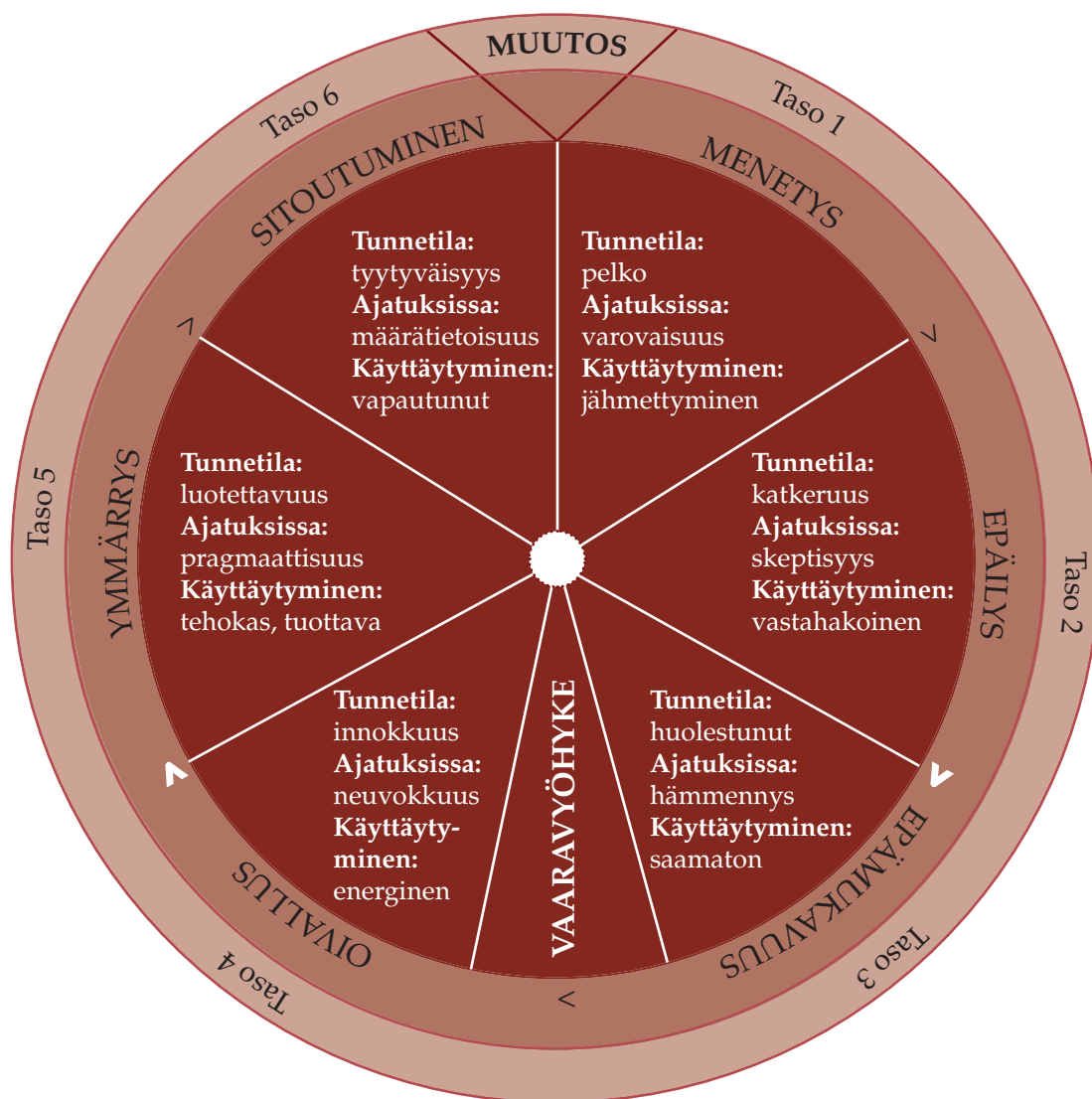
Muutosta tulisi hakea positiivisuuden kautta. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 24, 24) teoksessa kansainvälisen pörssiyrityksen viestintäpäällikkö toteaa, että ”lähtökohtaisesti me kaikki haluamme, että asiat pysyvät ennallaan ja tästä syystä muutoksesta viestimisen pitäisi lähteä positiivisuudesta uutta kohtaan”. Tämä on äärettömän tärkeää etenkin tutkimassani pk-yrityksessä. Kos-

ka yritys on kasvanut melko hitaasti ja harkitusti ilman radikaaleja muutoksia, on muutoksiin suhtautuminen joskus osittain negatiivista tai ainakin varautunut, ei toki kaikissa asioissa. Muutoksia toteutettaessa johtajalla täytyy olla vahva positiivinen usko ja tahto muuttua, jotta toimintatavat juurtuvat yritykseen. Vaikka oikeanlaisen energian kasvattaminen saattaa viedä aikaa, se kannattaa: kun riittävän monelle yrityksen avainhenkilöistä syntyy tarpeeksi vahva muutostahto, on voitettu jo paljon (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 60).

Ennen uuden alkamista täytyy vanhasta päästää irti. Muutoksessa on eri vaihteita, jotka on hyvä tunnistaa jo ennen muutosprosessia. Kolme perusvaihetta ovat taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos sekä uuden alkaminen. Vaihteita kuvaa hyvin muutospyörä (kuvio 11). Se kuvaa erilaisia tuntemuksia, ajatuksia ja käyttäytymismalleja, joita ihminen käy läpi muutostilanteessa. Muutospyörän avulla on helpompi ymmärtää ihmisten luontaista muutosvastarintaa sekä muita tuntemuksia, joita eri vaiheisiin liittyy. Vaikka jokainen käy vaiheet läpi samassa järjestyksessä, on tunteiden ja kokemusten syvyys ja voimakkuus yksilöllistä. Muutokselle tulisi antaa aikaa, jotta sopeutuminen muutokseen ei jää pinnalliseksi ja näennäiseksi. Keskeistä on, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49–52.)

Haastavampia vaihteita ovat kaksi ensimmäistä. Niillä varoitetaan riskeistä ja neuvotaan pysähtymään ennen seuraavaa vaihetta. Tasolla yksi tunnetaan, että ollaan menetetty jotakin, siitäkin huolimatta pidetäänkö muutosta hyvänä tai huonona. Tasolla kaksi epäillään faktoja ja koetaan skeptisyyttä, mielipahaa ja syyttelyä, jotka voivat sumentaa ajattelua. Mitä enemmän tässä vaiheessa tiedetään muutostilanteeseen vaikuttavista tekijöistä, sitä nopeammin yritys ja sen työntekijät voivat mennä eteenpäin kahdesta ensimmäisestä vaiheesta. Tasot kolme ja neljä kehottavat varovaisuuteen, joko hiljentämällä vauhtia tai vastakohtaisesti painamalla kaasua. Tasolla kolme tiedetään jo enemmän muutoksen merkityksestä. Silti turhautuminen ja passiivisuus vievät voimia, kunnes muutokselle annetaan mahdollisuus. Tasolla neljä nähdään jo valoa tunnelin päässä ja toivo, oman kontrollin tunne sekä päätöksenhalu vievät eteenpäin. Viimeisillä tasoilla viisi ja kuusi voi edetä vapaasti. Tasolla viisi ollaan luottavaisia ja ymmärretään muutoksen merkitys. Ajattelu on käytännönläheistä ja toiminta tehokasta. Tasolla kuusi ollaan sinut muutoksen kanssa, oivalletaan sen hyödyt ja seuraamukset sekä kyetään ja halutaan toimia joustavasti. Muutospyörän kriittisin kohta on vaaravyöhyke, jolloin tulisi joko siirtyä tasolle neljä löytääkseen

muutoksen mahdollisuudet tai palata pelokkaasti tasolle yksi. Tutkimassani pk-yrityksessä muutos on vasta alussa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49–52.)



KUVIO 11 Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 51) muutospyörä muokattuna Ann Salernon ja Lillie Brockin mallista

5.2 Työyhteisöviestintä

Yrityksen tai muun organisaation viestintä voidaan jakaa sisäiseen tai ulkoiseen viestintään. Vos ja Schoemaker (2005, 79) määrittelevät sisäisen viestinnän olevan organisaation sisäisille ryhmille suunnattua viestintää. Yksinkertaistettuna sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan siis viestintää, mikä tapahtuu yrityksen sisäl-

lä ja ulkoisella viestintää, minkä yritys suuntaa organisaationsa ulkopuolelle. Samaan hengenvetoon Vos ja Schoemaker (2005, 79) toteavat, että rajaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille on nykyään vaikea asettaa, sillä etätyöt ovat lisääntyneet ja verkostot kasvaneet. Myös Mazzei (2010, 232) kritisoi jakoa, koska hänestäkin yhteisöjen rajat ovat hämärtyneet, kun työntekijät voivat saada työpaikkaansa koskevaa tietoa esimerkiksi mediasta tai muilta yhteistyökumppaneilta ennen kuin he kuulevat asioista työpaikkansa sisältä. Myös tutkimassani pk-yrityksessä on ollut vastaavanlainen tilanne, kun sivutoimipisteen henkilöstö kuuli yritykselle tulevasta uudesta isosta asiakkaasta toiselta suurelta asiakkaaltaan. Tilanne ilmeni kevättalvella 2009 tehdyistä teemahaastatteluista.

Alan käsitteet sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä ja organisaatioviestintä ovat osittain päällekkäisiä ja tarkoittavat pitkälti samoja asioita, vaikka niissä onkin hiuksenhienoja eroja. Pro gradu -tutkimuksessani käytän käsitettä työyhteisöviestintä, jolla tarkoitan tutkimani pk-yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Ulospäin suunnattua viestintää kutsun tutkimuksessani markkinointiviestinnäksi, josta kerron luvussa 5.4.

5.2.1 Tavoitteet ja tehtävät

Olipa viestinnän käsite mikä tahansa, tärkeintä ovat toiminnan tavoitteet. Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat Vuokon (1993), Juholinin (1999) ja Smythen (1997) mukaan työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio, kun taas Åberg (1989 ja 1997) sanoo tavoitteita olevan työyhteisöön ja työhön kiinnittyminen ja perehdyttäminen sekä visiosta ja strategiasta viestiminen. Vosin ja Schoemakerin (2005, 78–79) mukaan sisäisen viestinnän tärkein tavoite on avaintoimintojen ja muutosprosessin tukeminen sekä työntekijöiden sitoutumisen lisääminen. Kaikki edellä mainitut tavoitteet lähtevät yrityksen sisäisistä päämääristä, kun taas Schultz (2004) toteaa, että sisäisen viestinnän tulisi löytää asiakasnäkökulma. Hänen mukaansa sisäisen viestinnän on viestittävä yrityksen päämääristä, mutta myös luotava asiakkaalle paras mahdollinen kokemus yrityksen tuotteista ja palveluista.

Smythe (1997) määrittelee vielä erilliset tehtävät muutostilanteessa olevalle organisaatiolle. Muutostilanteissa on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät miksi muutos tehdään ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Muutokseen sitoudu-

taan ymmärtämisen sekä osallistumisen kautta ja viestinnän tehtävät voidaan jakaa kahdeksaan eri kohtaan. Näitä ovat organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, sisäisen toiminnan ja ulkoisen yrityskuvan yhdistäminen, oman työn näkeminen osana kokonaisuutta, vision vahvistaminen, aktiivinen tiedottaminen, päätöksiä läpinäkyvyys, sitoutuminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä vastaanottajalähtöinen viestintä. (Smythe 1997.) Tehtävät kuvaavat hyvin myös pro gradu -tutkimukseni tavoittelemia työyhteisöviestinnän tavoitteita. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista, ihmisiä motivoivaa, innostavaa, avointa ja ajantasaista. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös työhyvinvointiin, ammatilliseen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen (Grunig ym. 2002, 487). Työyhteisön jäsenet vaikuttavat työllään ja viestinnällään myös yrityksen maineeseen sekä tietoisesti että tiedostamattaan (Juholin 2009, 62).

5.2.2 Välineet ja kanavat

Viestintävälineiden valinnassa tulee huomioida kohderyhmä eli kenelle viestitään ja mitä. Työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus osallistua viestintään ja viestinnän tulee olla vuorovaikutteista. Davisin (2001, 125–126) mukaan kaikkein tärkeintä on kasvokkaisviestintä, joka onkin tutkimassani pk-yrityksessä kaikista käytetyin viestintämuoto. Päätoimipaikassa kasvokkaisviestintää käytetään myös johdon ja henkilöstön välillä, minkä ansiosta työntekijät voivat kääntyä johdon puoleen ongelmissa lähes koska tahansa. Työasioista viestimisen lisäksi kasvokkaisviestintää voi olla esimerkiksi yrityksen ruoka- ja kahvitauoilla tai muissa vapaamuotoisissa tapahtumissa (Mazzei 2010, 229). Vuorovaikutteisia kanavia ovat myös erilaiset verkossa käydyt keskustelut (Mazzei 2010, 229).

Muita hyviä ja nopeita kanavia ovat sähköposti ja intranet, jotka sopivat etenkin yksisuuntaisista asioista viestimiseen ja tiedottamiseen. Ne sopivat myös tutkimassani pk-yritykseen, sillä työtä tehdään pääasiassa tietokoneilla, jolloin sähköiset kanavat ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla ja käytettävissä. Jos tieto on sellaista, mitä työntekijät haluavat tietää, voidaan yksisuuntaiset viestintäkanavatkin nähdä dialogisina eli vuoropuhelevina (Grunig ym. 2002, 487). Grunig ym. (2002, 487) muistuttavat, että tällöin viestien rakentaminen täytyy lähteä kohderyhmästä eli siitä, mitä työntekijät haluavat tietää, eikä siitä, mitä yrityksen johto haluaa kertoa. Tutkimassani pk-yrityksessä työntekijät haluavat tietää olennaisista muutoksista, esimerkiksi toimitusjohtajan

nimittämisestä, mahdollisista uusista asiakkuuksista tai yrityksen tarjoamista palveluista, työntekijöiden työsuhteen vakinaistamisista, uusista henkilöstö-
eduista tai muista vastaavista tapahtumista.

Åberg (2000, 173) luokittelee viestintäkanavat neljään ryhmään, joita ovat lähikanavat, kaukokanavat, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukko- ja verkkoviestintä (taulukko 4). Näistä lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksittäistä työntekijää ja kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. Suora viestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, kun vastakohtaisesti välitetty viestintä välittää viestin rajatummalta kohdejoukolle sekä käyttää intranetia ja muita sähköisen viestinnän sovelluksia. (Åberg 2000, 173.)

TAULUKKO 4 Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Lähin esimies • Muut esimiehet • Osastokokous • Ahaa-aukiot (fyysisiä tiloja, joissa työntekijät voivat lepuuttaa aivojaan ja saada virikkeitä) • Työtoverit ja työystävät 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedotustilaisuus • Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt • Kokoukset ja neuvottelut • Ylimmän johdon suora yhteydenpito • Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Yksikön ilmoitustaulu • Yksikön kiertokirjeet • Tehdaslehti tai toimipaikkalehti • Verkkoviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmoitustaulu • Kiertokirjeet • Pikatiedote • Tiedotus- ja henkilöstölehti • Asiakaslehti • Toimitusjohtajan katsaus • Toimintakertomus • Tietokannat verkossa • Videouutiset • Sisäinen radio • Puhelinuutiset • Verkkoviestintä • Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä • Joukkoviestimet

Tutkimassani pk-yrityksessä sisäinen viestintä käyttää nelikentän viestintäkanavista vain pientä osaa. Yrityksessä esimiehiä ovat yrittäjät ja toimitusjohtaja, joiden lisäksi lähikanavista käytetään työkavereita ja verkkoviestinnästä lähinnä sähköpostia. Sähköpostiäkin käytetään lähinnä toimipaikkojen välillä,

ei niinkään toimipaikkojen sisällä. Kokouksia pidetään päätoimipaikassa satunnaisesti, muutamia vuodessa. Sivutoimipisteessä kokouksia on yhtä harvoin ellei jopa harvemmin. Suurin osa käytännön tiedosta kulkee työkaverilta toiselle. Koska kyseessä on pieni yritys, sopisi kaukokanavien ylimmän johdon suora yhteydenpito paremmin lähikanaviin. Kaukokanavista käytössä ovat luonnollisesti työkaverit muissa yksiköissä sekä verkkoviestinnästä sähköposti. Tutkimuksen tekoaikana, eli 2,5 vuodessa, päätoimipaikassa on lähetetty sisäisiä sähköpostitiedotteita vähän, noin 2–4 kappaletta. Kahden toimipaikan yhteisiä kokouksia on pari kertaa vuodessa yhteisen ruokailun muodossa. Yrityksessä ei käytetä säännöllisesti toimitusjohtajan katsausta tai toimintakertomusta, vaikka niiden käytöstä esitettiin toiveita jo teemahaastatteluisissa. Johto perusteli käyttämättömyyttä sillä, että asioista kerrotaan avoimesti suullisesti.

Juholinin (2009, 73) mukaan keskeisin viestintäfoorumi on fyysinen työtila, jossa töitä tehdään, vietetään taukoja ja viestitään muiden kanssa. Tutkimassani pk-yrityksessä käytetään päätoimipaikassa niin sanottua avokonttoria, lukuun ottamatta yrittäjäpariskunnan omia huoneita. Avokonttori muodostuu kahdesta suurehkosta, vierekkäisestä huoneesta, joiden keskellä oleva leveä oviaukko on avoin. Toisessa huoneessa ovat kolme naista, toisessa kolme miestä, toimitusjohtaja mukaan lukien. Sivutoimipisteessä työtilana on kaksi erillistä huonetta. Avokonttoreita on perusteltu sillä, että ne ylläpitävät työhyteisöä ja luovat viestintäkäytäntöjä, vaikka niitä nykyisin jo kritisoidaankin.

Hänninen (2010) toteaa, että avokonttori ei missään nimessä sovellu kaikille työntekijöille, etenkin jos tehtävät vaativat keskittymistä tai yksityisyyttä. Avokonttorin rauhattomuus ja meluisuus ovat yleisiä ongelmia, joita työnantajat eivät välttämättä ota vakavasti. Työnantajan yleinen viesti on usein ”koettakaa kestää”, eikä ongelmia lähdetä ratkomaan, koska se on liian kallista. Avokonttori vaikeuttaa myös työntekijöiden välistä luottamuksellista kanssakäymistä. (Hänninen 2010.) Samasta aiheesta kirjoittaa Kokko (2010). Hänestä olennaisin syy avotilojen suosioon on raha, mitä moni yritys kuvittelee säästävänsä, kun sijoittaa työntekijät suureen huoneeseen. Kokon mukaan tällöin säästetään todennäköisesti kiinteistökuluissa, mutta työtehossa menään usein alaspäin. Joidenkin tutkimusten mukaan akustisen ääniympäristön virheellinen suunnittelu laskee tuottavuutta jopa 5–10 prosenttia. Saman verran työtehoa laskevat huono ilma, kuumuus tai kylmyys. (Kokko 2010.) Tutkimassani pk-yrityksessä on sekä melua että huono ilma ja kesäisin kuuma.

Erään hellepäivän aamuna lämpötilaksi mitattiin +27 astetta. Helteiden jatkuessa viikon mitattiin toimiston ennätyslämpötilaksi +33 astetta.

Työntekijöiden työtehtävät vaihtelevat ja suurin osa tehtävistä vaatii reaaliaikaista viestintää. Ihmisten erilaisista työnkuvista johtuen osa tehtävistä vaatisi rauhaa ja keskittymistä. Tästä hyvä esimerkki on tämä pro gradu -tutkimus, joka on tehty avokonttorissa. Tutkimus on edennyt hitaasti, mihin on osittain varmasti vaikuttanut avokonttorin hälyisyys ja muut keskeytykset: puhelinsoitot, sähköpostit ja asiakkaiden vierailut. Viestintätoimistossa tehdään myös puhelinhaastatteluja, joita on lähes mahdotonta toteuttaa avokonttorissa, jossa ei ole käytössä sermejä tai muita tilan jakajia. Sermejä on käytetty yrityksessä joskus aiemmin, mutta niistä luovuttiin tilan ahtauden ja tarpeettomuuden vuoksi. Puhelinhaastatteluisissa on mahdollista käyttää keittiötä, joka tosin on tarkoitettu kahvi- ja ruokailutilaksi. Yrityksellä on periaatteessa neuvotteluhuone, mutta siellä ovat toisen yrittäjän sekä sihteerin työpisteet. Näin ollen vieraiden vastaanottaminen ja haastattelujen sopiminen yrityksen tiloihin on välillä todella haasteellista.

Toimittaessa viestintä- ja mainosalalla on tärkeä viestintäväline verkostoituminen. Verkostoituminen on tärkeä tiedon lähde, jolla voidaan parantaa myös yrityksen menestymistä (Mu ym. 2008). Verkosto tarjoaa pääsyn uuteen tietoon, resursseihin ja markkinoihin, joita ei välttämättä olisi saatavilla ilman kyseistä verkostoa (Inkpen & Tsang 2005). Juholinin (2009, 75) mukaan verkostoituminen kuuluu asiantuntijatyöhön niin kiinteästi, että hänestä on vaikea kuvitella työtä tehtävän ilman, että tunnettaisiin muita alalla toimivia tai alan vaikuttajia. Työpaikan, ammatin ja koulutuksen lisäksi verkostot voivat liittyä harrastuksiin tai muihin yhteisen kiinnostuksen kohteisiin.

Tutkimassani pk-yrityksessä yrittäjät ovat rakentaneet laajan verkoston yrityksen 20 toimintavuoden aikana. Töitä on saatu muun muassa yrittäjien ja pieneltä osin heidän lastensa harrastusten kautta. Esimerkiksi toimitusjohtaja on tuonut jalkapalloon ja muuhun urheiluun liittyviä asiakkaita, joiden lisäksi asiakkaita on saatu yrittäjien lasten musiikkiharrastusten kautta. Verkostojen avulla olisi mahdollista saada uusia yhteistyökumppaneita, joilta ostettaisiin omaa osaamista täydentäviä palveluita sekä apua ruuhka-aikoina. Lisäksi verkosto voi tarjota mahdollisuuden löytää uusia asiakkaita ja työntekijöitä. Verkostoiduttaessa täytyy kuitenkin muistaa, että verkoston tulee hyödyttää kaikkia osapuolia, sillä muutoin toimintaan ei ole motivaatiota. Tutkimassani

pk-yrityksessä ei uskota suuremmin verkostojen tuomaan hyötyyn. Jos yritys itse ei ehdi vastaanottamaan jotain tarjottua työtä, voi se ohjata työn kilpailijalle tai muulle yhteistyötaholle, mutta muutoin verkostoja ei juurikaan käytetä. Verkostoitumattomuuteen saattaa vaikuttaa myös se, että 20 vuotta toiminut yritys mieltää muut alalla toimivat enemmän kilpailijoiksi kuin yhteistyökumppaneiksi. Kärjistettynä verkostoitumistilaisuudet nähdään tutkimassani pk-yrityksessä ajanhaaskauksena, jotka vievät työaika ja ovat tuottamattomia. Yrityksen toteuttaessa sukupolvenvaihdosta tulee huomioida, että luottamus verkostoihin tulee säilyttää myös sen jälkeen, kun yrittäjäpariskunta jää yritystoiminnasta sivuun.

Viestintäkanavista uusin on sosiaalinen media, jota ei käytetä tutkimassani pk-yrityksessä. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan internetpalveluja, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön (Juholin 2009, 76). Näitä ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, YouTube, Suomi24, Wikipedia ja erilaiset blogit ynnä muut. Sosiaalisen median käyttö viestintä- ja markkinointikanavana tulee olla perusteltua ja sen käytölle tulee asettaa tavoitteet. Näitä ovat esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantaminen, osaamisen parempi hyödyntäminen, liiketoiminnan kasvu uusilla innovaatioilla tai uusien osaajien rekrytointi verkoston kautta. Sosiaalinen media voi herättää myös pelonsekaisia tunteita, etenkin yrityksessä, jossa työt on totuttu tekemään tehokkaasti ja nopeilla aikatauluilla. Sosiaalinen media voidaan nähdä vaarana tehokkuudelle, kun yrityksen johdon näkökulmasta työntekijät vain ”kuluttavat” aikaansa yhteisöllisissä palveluissa, eivätkä huolehdi ”oikeista töistään”. (Ojala & Pöysti 2008, 90 ja 143.)

Tutkimani pk-yritys toteuttaa viestintää ja markkinointia, minkä vuoksi sosiaalisen median käyttö viestintä- ja markkinointikanavana olisi luontevaa, kunhan käytettävä kanava valitaan tavoitteiden mukaisesti. Koska sosiaalinen media on tutkimalleni yritykselle vielä melko uusi asia, täytyisi vaihtoehdot punnita tarkkaan. Tässä eräs keino olisi Mainostoimisto Aava & Bangin puolen päivän Some for dummies -koulutus (<http://www.bang.fi/valmennus-palvelut/some-for-dummies>), jossa kartoitetaan ammattilaisten avulla yrityksen soveltuvuus sosiaaliseen mediaan ja oikeat kanavat. Aava & Bangin mukaan yrityksestä täytyy tehdä kiinnostava ennen sosiaaliseen mediaan menemistä (Pete Okkosen haastattelu). Sinällään sosiaaliseen mediaan ”meneminen” on terminä harhaanjohtava, sillä useat yritykset ovat siellä jo tietämättään tai haluamattaan (Pete Okkosen haastattelu). Tosin suppean hakukonehaun jäl-

keen voin todeta, että tutkimaani pk-yritystä ei löydy sosiaalisesta mediasta. Tämänkin vuoksi olisi hyvä ajankohta tehdä suunnitelma sosiaalisen median käytöstä, kun yrityksellä on vielä itsellään mahdollisuus päättää millä tavoin ja keinoin se aikoo hyödyntää sosiaalista mediaa.

Muita tutkimaani pk-yritykseen soveltuvia sähköisiä työkaluja olisivat sähköinen työlista ja intranet. Sähköinen työlista toimisi kalenterina johdon ja henkilöstön tunneista ja lomista sekä antaisi tiedot projekteihin kuluneesta ajasta, mikä helpottaisi sihteerin hoitamaa laskutusta. Lisäksi se toimisi eräänlaisena infotauluna tulevista työprojekteista, niiden aikatauluista ja vastuuhenkilöistä sekä auttaisi jakamaan työtehtäviä tasaisemmin, myös toimipaikkojen välillä. Intranetissä olisivat yrityksen yleiset ohjeet eli lähinnä yrityksen graafinen ohjeistus, uuden työntekijän opas sekä muut sisäiset viestintämateriaalit.

5.2.3 Haasteet ja ongelmat

Yhteenvedona voin todeta kliseisesti, että suutarin lapsilla ei ole kenkiä. Tutkimani pk-yritys on viestintätoimisto, jonka oma työyhteisöviestintä toimii vaihtelevasti ja on hieman sekavaa, satunnaista ja suunnittelematonta. Yrityksessä käytetään pääosin suoraa suullista tiedottamista, mikä ei välttämättä aina tavoita kaikkia henkilöitä tai sitten tiedotetut asiat unohtuvat kiireessä, niin työntekijöiltä kuin johdoltakin. Asioiden kehittämistä voidaan myös keskustella silloin tällöin johdon ja työntekijöiden kesken, mutta jostain syystä ideat jäävät usein toteutumatta. Välillä henkilöstö ei viitsi esittää uusia ajatuksia johdolle, kun koetaan, että niistä ei tule kuitenkaan mitään. Edellä kuvatun asenteen sekä ennen kaikkea ajan ja rahan puutteen vuoksi ovat kariutuneet jotkin yhteiset illanvietot, toimiston suursiivous ja muut kehittämissideat. Ilmapiiri on osittain väsynyt ja aikaansaamaton.

Yrityksen tarjouskäytännöt ihmetyttävät jonkin verran työntekijöitä. Henkilöstö haluaisi, että yritys osallistuisi aktiivisemmin joihinkin tarjouskilpailuihin, mutta johto ei välttämättä näe asioita samalla tavalla. Totta kai osa tarjouspyynnöistä on sellaisia, että työt eivät sovellu yritykseen niiden luonteen, työmäärän, kertaluontoisuuden tai muun seikan vuoksi, mutta niistä huolimatta joidenkin tarjousten kohdalla ajatellaan, että kyseistä työtä ei saada kuitenkaan. Välillä asenne on järkevää realismia, mutta silti omasta osaamisestaan,

henkilöstöstään ja koko yrityksestä voisi olla hieman enemmän ylpeyttä. Tätä asiaa voidaan kehittää työyhteisöviestinnällä.

Tutkimassani pk-yrityksessä rutiinityöt syövät osittain luovuutta ja nakertavat näin uskoa omaan ja toisten osaamiseen. Johdon tulisi sitoutua enemmän työyhteisöviestintään, vaikka vastuu siitä kuuluukin kaikille – myös työntekijöille. Lisäksi toimipisteiden välistä viestintää tulisi parantaa ja resursseja lisätä. Rahallisia resursseja kysytään lähinnä, kun yritykseen hankitaan työkalu sähköisen työlistan muodossa, mikä varmasti maksaisi itsensä takaisin tehostuneena työyhteisöviestintänä. Muutoin sähköpostitse lähetettävät lyhyet tiedotteet eivät vaadi rahallisia resursseja, vaan hieman aikaa ja viitteellisyttä. Yrityksen perusolettamuksista viestittäessä viestinnän tulisi olla selkeää, jotta jokainen työntekijä ymmärtää ja sisäistää vision ja strategioiden merkityksen käytännön työssä ja työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Kuten Grunig ym. (2002, 487) toteavat, vaikuttaa sisäinen viestintä työhyvinvointiin, ammatilliseen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Samaan yhtyvät Säteri ja Hosiokoski (2008, 1–3), joiden mukaan henkilöstö on sitä tyytyväisempää, tehokkaampaa, motivoituneempaa ja sitoutuneempaa, mitä avoimempaa ja rehellisempää viestintä on yrityksessä. Onnistunut työyhteisöviestintä tehostaa koko organisaation toimintaa ja sitä kautta vaikuttaa myös ulkoiseen viestintään (Säteri & Hosiokoski 2008, 1–3). Toimivan työyhteisöviestinnän vaikutusta kuvaa hyvin myös seuraava konsulttiyhtiön viestintäpäällikkö:

”Sisäinen viestintä on kuitenkin ydinasia meidän asiakasprosessissa. Viime kädessä henkilöstö luo mielikuvat asiakkaalle, kun meidän ihmiset ovat kasvokkain asiakkaan kanssa. He kirkastavat brändiä ja jos he osaavat kertoa oikeista asioista, heillä on mahdollisuus tehdä lisämyyntiä. Vaikka meillä olisi miten hienot esitteet, mielikuva muodostuu kuitenkin henkilön itsensä perusteella. Sen taustalla on sisäinen viestintä, joka on joko hoidettu hyvin tai huonosti.” (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 34.)

5.3 Esimiesviestintä

Esimiestyö, johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä, minkä vuoksi voidaan sanoa, että esimiesviestintä on osa yrityksen työyhteisöviestintää. Vies-

tintään vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt, joita taas voidaan päinvastaisesti muokata ja kehittää viestinnällä (Mazzei 2010, 192). Hyvän johtajan täytyy ymmärtää viestinnän merkitys työssään, sillä johtamisen ja viestinnän eroa on miltei mahdotonta tunnistaa. Hyväkään johtaja ei saa yritykseen vauhtia ilman viestintää ja viestintätaitoja. Viestintä- ja vuorovai-
kutustaidot koetaan johtamisessa jo niin tärkeinä, että ne ovat nousseet yhdeksi keskeiseksi kriteeriksi johtajien rekrytoinnissa. (Juholin 2009, 186–190.)

Hyvä johtaja puuttuu esiin tuleviin epäkohtiin ja kannustaa henkilöstöä aktiiviseen viestintään omalla esimerkillään. Lisäksi hyvä johtajuus näkyy hyvänä työilmapiirinä, uusina ideoina, työntekijöiden parempana työmotivaationa sekä kaiken kaikkiaan positiivisena asenteena tehdä töitä. Innovatiivisen yrityksen ominaispiirteitä ovat innostava johtajuus, asioiden kyseenalaistaminen, avoin ilmapiiri, virheistä oppimisen salliminen, vastuun jakaminen, keskinäinen luottamus ja toisten kunnioittaminen (Hakanen 2007, 78).

Tiivistäen johtajilta vaaditaan paljon. Siksi tuleekin muistaa, ettei kukaan ole seppä syntyessään, minkä vuoksi johtajalta vaaditaan ennen kaikkea halua kehittyä. Jos johtaja uskoo, että hän osaa jo kaiken, peli on menetetty. Juholin (2009, 186–194) toteaa, että tahdon rinnalle tarvitaan avointa johtamista, minkä lisäksi johtajan tulee olla kiinnostunut alaisistaan. Avoimuudella tarkoitetaan esimerkiksi viestimistä oikeaan aikaan. Jos kokouksessa tehtävistä päätöksistä kerrotaan henkilöstölle vasta parin viikon päästä, se on usein liian myöhäistä, sillä huhut ovat ehtineet jo levitä. Avoimuutta on myös se, että ylipäätään viestii henkilöstölle. Lähtökohtaisesti johdolla on aina enemmän tietoa yrityksen asioista kuin henkilöstöllä. Siksi johdon tulisi miettiä jokaisen uuden tiedon kohdalla koskettaako se henkilöstöä ja kuinka asiasta tulisi viestiä. Kiinnostuneisuudella tarkoitetaan sitä, että johtaja jalkautuu ihmisten pariin ja keskustelee heidän kanssaan. Psykologiksi ei tarvitse alkaa, mutta työyhteisöä täytyisi kuunnella herkällä korvalla ja puhua asioista yhteisön ”kielellä”. Myös palautetta tulisi antaa ja sitä tulisi kerätä aktiivisesti, myös omasta esimiestyöstään. (Juholin 2009, 186–194.)

Tutkimassani pk-yrityksessä esimiehiä ovat yrittäjäpariskunta ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja on tehtävässään melko tuore, minkä vuoksi esimies henkilöityy enemmän yrittäjiin, vaikka tuotannosta vastaavat sekä yrittäjät että toimitusjohtaja. Tutkimuksen aikana toimitusjohtajaa vasta perehdytetään

uuteen toimenkuvaansa ja valmistellaan tulevaan sukupolvenvaihdokseen. Koska kyseessä on pieni perheyrittäjä, yrityksessä kaikki tuntevat toisensa, ainakin jollain tavoin. Tämä tekee johtamisesta läheistä. Viestintää ja vuorovaikutustaitoja vaaditaan etenkin uudelta toimitusjohtajalta, joka koetaan etäisempänä kuin yrittäjäpariskunta.

5.3.1 Tehtävät

Johtajan tehtävät voidaan jakaa monella tavalla. Kansanen & Cannon (1997, 11) määrittelevät esimiestyölle kolme tehtävää, joita ovat tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uralla kehittämiseen tähtäävä valmennus. Kaikki tehtävät vaativat viestintää. Tavoitteista tulee viestiä henkilöstölle, jotta tiedetään, mihin työssä pyritään ja mitä sillä tavoitellaan. Tavoitteiden saavuttamisessa tulee muistaa, että ihmiset sitoutuvat sitä paremmin tavoitteiden saavuttamiseen, mitä enemmän he ovat saaneet osallistua niiden suunnitteluun (Kansanen & Cannon 1997, 21; Hackman & Johnson 2004, 100–101). Työtä ja toimintatapoja tulee kehittää jatkuvasti, minkä vuoksi esimiehen tulee antaa aktiivisesti palautetta, jotta työ ja työskentelytavat kulkevat kohti haluttua suuntaa. Uralla kehittämiseen taas liittyvät kehityskeskustelut, koulutukset ja henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen sekä niiden monipuolinen hyödyntäminen niin, että työ tuottaa teki-jälleen henkistä mielihyvää.

Myös Åberg (2000, 22–23) jakaa esimiehen voimavarat kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategisella tasolla kyse on viestinnästä, jota tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoimintastrategian hahmottamiseen. Taktisella tasolla esimiesviestintä liittyy arkisen toiminnan puitteiden luomiseen eli työnjakoon, organisointiin ja koordinointiin. Operatiivisella tasolla puhutaan arkisen toiminnan viestinnästä, jolloin esimiehen henkilökohtaiset viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot nousevat tärkeiksi. (Åberg 2000, 22–23.) Tutkimassani pk-yrityksessä jokainen näistä kolmesta tasosta vaatii kehittämistä. Strategioista ei viestitä juuri ollenkaan, eikä työnjakokaan toimi aina parhaalla mahdollisella tavalla. Myös operatiivisen tason viestintä kaipaa petrausta. Jos ja kun johto osallistuu tuotantoon, tulisi henkilöstön tietää töiden sujumuuden takia paremmin johdon paikallaolosta ja käytettävyydestä töiden tekemisessä.

Kolmas tapa tarkastella esimiehen tehtäviä on jakaa ne tarkoitusten mukaan. Juholin (2009, 195) listaa johdolle viisi keskeistä tehtävää:

- tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- reagointi ja vastaaminen organisaatiossa tai julkisuudessa käytävään keskusteluun
- työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen, mikä on osittain sisäistä luotausta
- muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen työyhteisön kanssa, mikä on myös luotausta ja heikkojen signaalien tunnistamista
- johtoryhmän palaute niille tahoille ja henkilöille, jotka ovat tehneet johtoryhmälle ehdotuksia tai tuoneet esille näkemyksiään

Näistä ensimmäinen tehtävä tiedottamisesta on yksiselitteinen, mutta silti asia, josta tulee eniten laiminlyöntejä. Johdon tiedottamien asioiden sisällöt saattavat olla sekavia tai ajoitus huono, mikä tarkoittaa liian pitkää viivettä jo päätettyjen asioiden kertomisessa tai ennakoivuuden puutetta. Jälkimmäisellä tarkoitetaan sitä, että asioita on valmisteltu pitkään, mutta silti asiat tulevat henkilöstön tietoon ”puun takaa”. Muut johtoryhmän tehtävät taas ovat melko lähellä toisiaan. Erityisen tärkeä rooli on kuuntelemisella, mikä on osoitus siitä, että johto on kiinnostunut yrityksestä ja arvostaa ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä. Kuuntelemisella tarkoitetaan nimenomaan vilpittömää kuuntelemista, ei sitä, että ollaan vain kuulolla, mutta ei oikeasti kuunnella. Esimiehen täytyy pohtia kuulemaansa ja viedä asioita eteenpäin, joko ylemmälle taholle tai tekemällä käytännön parannuksia työntekijöiden havaitsemiin ongelmiin tai kehityskohteisiin. (Juholin 2009, 195–197, 205.)

Viimeisestä kohdasta hyviä esimerkkejä ovat tutkimassani pk-yrityksessä tapaukset, joissa työntekijät ovat raportoineet johdolle toisen työntekijän työmotivaation laskemisesta, mikä on näkynyt töiden välttelynä ja epäolennaisiin asioihin keskittymisenä. Johto on kuunnellut ymmärtäväisesti ja puuttanutkin asioihin, mutta ei välttämättä henkilöstön mielestä tarpeeksi vahvasti. Johto on voinut ymmärtää niin sanottua syytettyä osapuolta muiden työntekijöiden mielestä jopa liiankin hyvin, minkä vuoksi asiasta kertoneet työntekijät ovat saattaneet kokea, ettei heidän sanomisillaan ole ollut merkitystä. Joissain tilanteissa varovainen suhtautuminen on ollut perusteltua ja hyvä lähestymistapa, mutta joissain tapauksissa tilanne olisi vaatinut johdolta vielä himpun verran aktiivisempaa asioihin puuttumista.

Esimiehen tehtäviä voidaan tarkastella myös konkreettisella tasolla. Tällöin työtehtäviä ovat työnopastus, perehdytys, arkiseen työhön liittyvä valmennus ja ohjaus, alaisten sitouttaminen, tavoite- ja tuloskeskustelut, vapaamuotoiset tapahtumat, oman yksikön ja tiimin palaverit, seuranta ja palautteen kerääminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 9). Työntekijöiden kouluttamisesta, motivoinnista ja palkitsemisesta voidaan puhua myös sisäisenä markkinointina, mikä onkin eräs oleellisimmista esimiehen tehtävistä (Kotler ym. 1999, 45). Kun työntekijä on tyytyväinen, vaikuttaa se työmotivaatioon ja sitä kautta työn tehoon ja laatuun.

5.3.2 Haasteet ja tavoitteet

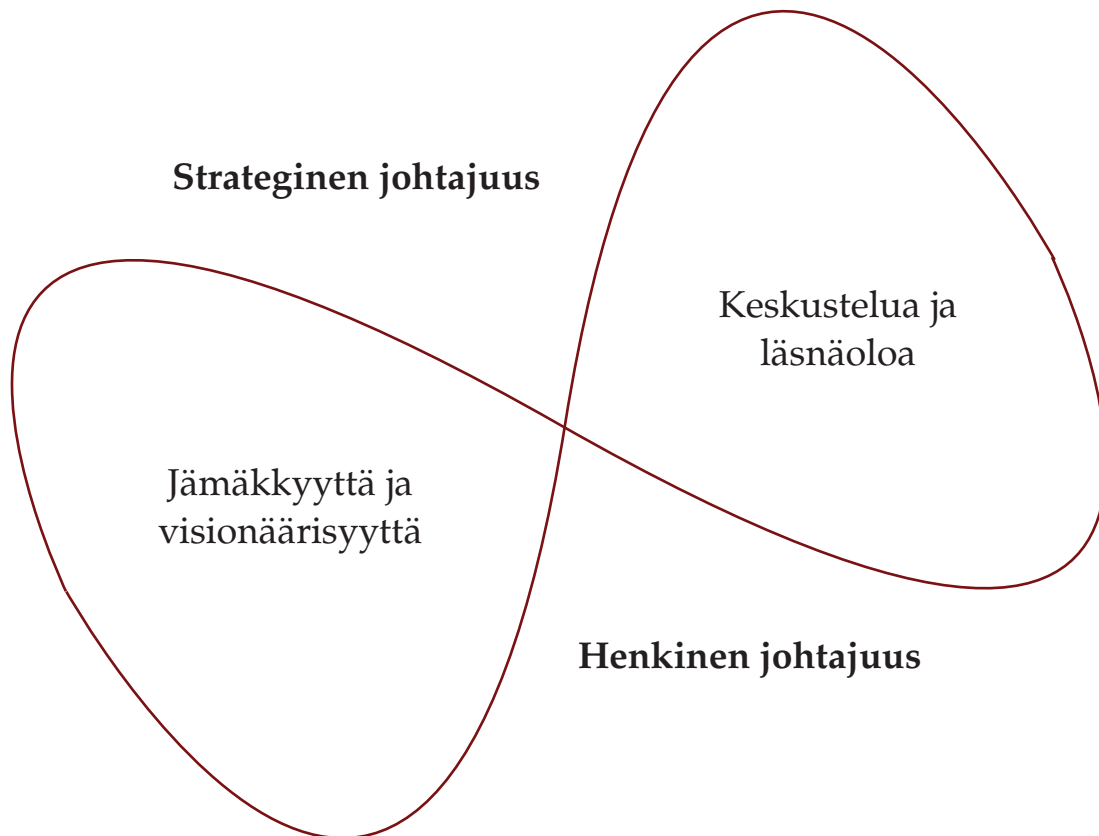
Sisäisestä markkinoinnista päästäänkin esimiestyön suurimpaan haasteeseen eli motivointiin. Esimiesten on ymmärrettävä ja sisäistettävä, mikä työntekijöitä motivoi (Kansanen & Cannon 1997, 10). Kun työntekijä on motivoitunut, hän antaa yrityksen käyttöön parhaan mahdollisen asiantuntemuksensa ja innovaationsa. Hyvä esimies luo työntekijälle tunteen siitä, että hän on yritykselle tärkeä voimavara, josta halutaan pitää huolta. (Nummelin 2007, 45.) Hartline ja Ferrel (1996, 53–70) tuovat esille motivoinnin yhteyden asiakastyytyväisyyteen: kun henkilöstö on tyytyväinen, heijastuu se väistämättä myös asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Muutoinkin motivointi ja positiivinen palaute ovat tärkeitä muutostilanteissa, sillä ne auttavat ihmisiä hyväksymään muutokset ja vähentävät puolustuskannalla olemista (Kansanen & Cannon 1997, 53–68).

Johtajuudella onkin iso merkitys muutostilanteissa. Johtaja näyttää yritykselle suunnan, jonne ollaan menossa, kannustaa ja rohkaisee tavoitteisiin pyrkimisessä sekä antaa palautetta. Muutosjohtaminen edellyttää johtajalta luovuutta, vuorovaikutteisuutta, visiointia, vastuun jakamista, intohimoa, kaukonäköisyyttä sekä sitoutumista työhön (Hackman & Johnson 2004, 91–110). Erinomainen johtajuus rakentuu erinomaisesta viestinnästä. Hyvä johtaja ymmärtää viestinnän merkityksen työssään ja antaa työntekijöiden esittää avoimesti ideoitaan ja oivalluksiaan sekä rohkaisee heitä siihen. Johtaja osaa myös viestiä tehokkaasti ja sitouttaa työntekijät yhteisiin tavoitteisiin ottamalla heidät mukaan toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. (Hackman & Johnson 2004, 98–101.) Esimiesviestintä vaikuttaa työntekijöiden ryhmään kuuluvuuteen, työyhteisön yhteen hitsautumiseen ja työn tärkeyden tunteeseen (Willems ym. 2003, 126).

Tutkimassani pk-yrityksessä haasteita luovat yrityskoko sekä perheyrittäjyyden näkökulma. Toimitusjohtajana on Juholinin (2009, 205) esittelemä oto-esimies eli henkilö, joka hoitaa tehtävää oman toimensa ohella. Oto-esimiehelle esimiehen vastuu voi olla pakollinen paha, jolloin motivaatio tehtävän hoitamiseen ei välttämättä ole kovin suuri ja varsinainen työ tuntuu hetki hetkeltä houkuttelevammalta (Juholin 2009, 205). Kuvaus sopii joiltain osin tutkimani yrityksen toimitusjohtajaan sekä yrittäjäpariskuntaan. He haluavat ja heidän on myös pakko tehdä päivittäisiä suorittavan tason töitä hallinnoinnin ohella, mikä on tavanomaista pienissä yrityksissä. Sukupolvenvaihdoksen edetessä johdon täytyy kuitenkin varmistaa, että toimitusjohtajalle jää tarpeeksi aikaa myös henkilöstöjohtamiseen sekä yrityksen ja asiakassuhteiden kehittämiseen, ettei kaikki aika ja huomio mene päivittäisiin rutiinitöihin.

Tilanteesta tekee mielenkiintoisen myös se, että toimitusjohtaja on yrittäjien poika. Hänen valintansa tehtävään oli siis luonnollinen ja perustuu ammattitaidon ja kokemuksen lisäksi henkilösuhteisiin. Tässä ei sinällään ole mitään vikaa tai väärää, se vain tuo lisähaasteita esimiesviestinnälle, etenkin, kun esimies hoitaa myös muita töitä esimiestehtäviensä ohella. Kukaan ei ole seppä syntyessään, eikä toimitusjohtajalla ole juurikaan viestinnän koulutusta tai aiempaa kokemusta viestintävastuusta, minkä vuoksi hänen viestintätaitonsa vaativat jonkin verran kehittämistä. Toimitusjohtaja on käynyt 1,5 vuotta kestäneen toimitusjohtajakoulutuksen, jossa on käsitelty joiltain osin myös esimiesviestintää. Silti pieni lisäkoulutus ei olisi pahitteeksi. Toki toimitusjohtajan irrottaminen viestintäkurssille on pienessä yrityksessä melko epätodennäköistä ja jopa mahdotonta käytännön töiden ja kustannustenkin vuoksi.

Tutkimassani pk-yrityksessä johtamisessa on kyse asiantuntijoiden johtamisesta. Juholin (2009, 208–209) kuvaa johtamista kaksoissilmukalla (kuvio 12), joka muodostuu vastakohdista. Näitä ovat muun muassa jämäkkyys – sallivuus, puhuminen – kuuntelu, ohjaaminen – tilan antaminen, suunnan näyttäminen – tukena oleminen. Kaksoissilmukan strateginen johtajuus sisältää organisaation asioiden viestinnän ja oman sitoutumisen osoittamisen. Henkinen johtajuus taas tarkoittaa tuen ja ajan antamista työntekijöille.



KUVIO 12 Johtamisen kaksoissilmukka (Juholin 2009, 208–209)

Kahdesta silmukasta tutkimani pk-yrityksen johtajuus painottuu suurelta osin keskusteluun ja läsnäoloon. Kuten teemahaastatteluissakin todettiin, johdolta puuttuu hieman jämäkkyyttä. Samassa yhteydessä voin todeta, että visionäärisyyttäkään ei ole kovin paljon tai ainakaan se ei tule esille käytännössä. Yrityksellä on suuria ja pitkäaikaisia vakioasiakkaita, joiden mukaan toiminta on vakiintunut, joten isoja ja mullistavia visionäärisiä ideoita ei ole juuri tarvittu. Samalla tavoin pääasiakkaat ovat vaikuttaneet strategiatyöhön tai sen vähyyteen. Koska eurot ovat tulleet säännöllisiltä pääasiakkailta, yrityksen ei ole tarvinnut sen suuremmin suunnitella toimintaansa tai linjata uusia, käytettäviä strategioita. Karkeasti jaotellen voin sanoa, että henkiseen johtamiseen on panostettu vahvasti, mutta strategiseen ei juurikaan. Henkisessä johtamisessa täytyisi vielä korostaa kuuntelemista ja palautteenantoa. Strategisessa puolessa parantamista kaipaavat suuret strategiset linjaukset ja suunnitelmat eli se mihin ja millä keinoin yritystä viedään eteenpäin. Johtajuuden tulisi olla sopiva sekoitus kumpaakin silmukkaa.

Johtajien tulisi asettaa työlleen tavoitteita, jotta esimiestyöllä ja -viestinnällä on suunta, mitä kohti pyritään. Tavoitteet myös tekevät johtamisesta suun-

nitelmallisempaa ja järjestelmällisempää. Tutkimassani pk-yrityksessä johdon tavoitteet keskittyvät pitkälti onnistuneen sukupolvenvaihdoksen läpivientiin. Tavoitteita voisi kuitenkin listata myös muita. Johdon kiireellisimpiä tehtäviä ovat mielestäni yritysstrategian linjaus, sen ymmärtäminen ja käytännön vaikutukset yritykseen. Strategiasta tulisi viestiä työyhteisöön ja mitata sen toteutumista esimerkiksi vuoden tai parin päästä. Ajantasaisen tiedon saatavuutta tulisi kehittää ja jokaisen johtajan tulisi parantaa omaa henkilökohtaista viestintäänsä. Viestintään tulisi valita käytännön viestintätyökalut ja nimetä jokaiselle viestinnän osa-alueelle oma vastuuhenkilönsä.

Oleellinen osa esimiesviestintää on strategiaviestintä, mikä mielletään helposti kertaluontoiseksi tiedotusasiaksi, vaikka sen tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä viestinnässä. Esimies toteuttaa omalla esimerkillään strategiaviestintää, minkä vuoksi kaikki esimiesviestintä voi olla strategiaviestintää. Strategia voi ohjata yrityksen toimintaa vain, jos työntekijät ymmärtävät, mistä siinä on kyse, mitä sillä tavoitellaan ja miten heidän omat toimensa vaikuttavat kokonaisuuteen. Esimiehen tulisi myös itse ymmärtää ja hyväksyä yrityksen strategia, jotta hän pystyy viestimään siitä tehokkaasti ja ymmärrettävästi. (Deski 2009, 5.)

5.3.3 Keinot ja kanavat

Esimiesviestinnän keinoina ja kanavina esittelen vain oleellisimmat työkalut, joita yrityksessä ei ole vielä käytetty tai joiden käyttäminen vaatii kehittämistä. Pro gradu -tutkimuksessani on jo aiemmin todettu palaverien, sähköisen työlistan, sähköpostitiedotteiden ja muiden työkalujen käytön tarpeellisuus, minkä vuoksi en enää palaa niihin. Niiden lisäksi työhyvinvointia sekä työyhteisö- ja esimiesviestintää voitaisiin parantaa ja kehittää kuuntelulla ja palautteella, joiden ansiosta epäkohtiin puututtaisiin ajoissa. Kun esimies osaa kuunnella, työntekijöiden stressi vähenee ja työilmapiiri paranee, vaikkakin tulee muistaa, että kuunteleminen edellyttää kaikkien osallistumista (Puro 2010, 36).

Kuuntelun lisäksi tarvitaan palautetta. Sitä tarvitsevat kaikki, niin työntekijät kuin esimiehetkin. Esimiehen pitää uskaltaa heittää puolustava asenne ja henkiset panssarit sivuun ja kysyä rohkeasti, mitä ihmiset ajattelevat ja pohjivat (Juholin 2009, 251). Tutkimani pk-yrityksen esimiehet, eli käytännössä yrittäjäpariskunta ja toimitusjohtaja, saavat hyvää palautetta pro gradu -tut-

kimukseni kautta. Tutkimus välittää heille tietoja, mitä heidän omassa yrityksessään ajatellaan asioista. Teemahaastattelut toimivat työntekijöille hyvänä palautteenantokanavana, sillä tutkimuksen tekijänä on johdon ulkopuolinen henkilö eli työntekijöiden kanssa tasavertainen työkaveri, jolle asioista voi keskustella luottamuksella. Jatkossa työntekijöillä tulisi olla myös jokin muu palautteenantokanava, esimerkiksi kahdenkeskiset kehityskeskustelut johdon kanssa, joista kerron erilaisten palautteiden jälkeen.

Palautetta on monenlaista. Usein esimies voi todeta työn olevan "ihan ok", mikä voi työntekijästä kuulostaa melkoiselta pettymykseltä, etenkin jos hän antanut projektille kaiken osaamisensa. Jos taas työntekijä on mielestään alisuoriutunut ja huitaissut tehtävän, joka on johdon kommentoimana ok, voi sen tulkita niin, että suurempia ponnisteluja ei kannata tehdä jatkossakaan. Jos palautteeksi sanoo "ok", kannattaa se aina perustella, jotta kuulija ymmärtää sen oikein. Tätä kutsutaan neutraaliksi palautteeksi. (Juholin 2009, 247–248.)

Neutraalia palautetta helpompaa on ymmärtää yksiselitteisesti kiitosta. Kiitosta on myös helpompaa antaa kuin moitteita. Arvostelu, moite tai varoitus annetaan yleensä silloin, kun lopputulos ei ole ollut tavoitteiden mukainen. Tätä ennen esimiehen tulisi kuitenkin antaa korjaavaa palautetta, jonka ansiosta työ olisi vielä mahdollista pelastaa. Korjaavan palautteen antaminen vaatii jämäkkyyttä, sillä työntekijälle on sanottava suoraan, missä virheitä on tehty. Korjaavaa palautetta ei yleensä anneta julkisesti, jos se koskee henkilökohtaista suoritusta. Jos esimies havaitsee jo aikaisessa vaiheessa, että projekti on menossa pieleen, tulisi hänen puuttua siihen heti. Puuttumisen voi tehdä hienovaraisesti tai rosoisesti. Esimies voi esimerkiksi pyytää, että hän ja työntekijä käyvät tilanteen yhdessä läpi, jotta kaikki osapuolet ovat kartalla siitä, missä projektissa mennään. Muita palautemuotoja ovat kannustaminen ja tukeminen. Kun tehtävä tuntuu vaikealta, tarvitsee työntekijä kannustavaa palautetta. Vaikeassa tilanteessa pienikin palaute auttaa suoriutumaan tehtävästä. Kannustamista lähellä on myös tukeminen, jolla tarkoitetaan henkistä läsnäoloa ja käytettävissä olemista. Tukeminen on hieman lievempää toimintaa kuin kannustaminen. (Juholin 2009, 248–251.)

Palautteen antamisessa on hyvä muistaa antaa palaute mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Palaute täytyisi muotoilla mieluummin tukevaksi ja kannustavaksi kuin moittivaksi, jolloin se on rakentavampaa. Jos moitteisiin

on syytä, tulisi esimiehen olla selkeäsanainen ja perustella asia. Palautetta voi myös antaa ohimennen esimerkiksi olalle taputtamalla, hymyilemällä tai kiittämällä. Jos esimies huomaa ongelmia, tulisi tilanteisiin puuttua mahdollisimman varhain, mutta kuitenkin välttämällä kyyläystä. (Juholin 2009, 254.)


Palautteenantoon luovat mahdollisuuden kehityskeskustelut, jotka myös tekevät palautteesta ja kuuntelemisesta säännöllistä. Kehityskeskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä tekevät johtopäätökset menneen kauden, esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden, suorituksista (Kansanen ja Cannon 1997, 60). Kehityskeskusteluissa arvioidaan siis mennyttä, mutta suunnitellaan myös tulevaa ja asetetaan työntekijälle tavoitteita sekä ohjeistetaan niihin pääsemisessä. Kehityskeskusteluissa voidaan puhua myös muista työntekijän uraan vaikuttavista asioista, esimerkiksi koulutuksen tarpeesta tai työnkuvas- ta. Kehityskeskusteluissa tulee pyrkiä yhteen hiileen puhaltamiseen, eikä vanhahtavan asenteen mukaan käsitellä liikaa tulosten mittaamista, suunnittelua ja tiedottamista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Molemminpuolinen viestintä on ehdottoman tärkeää, ettei työntekijä koe kehityskeskustelua tilaisuutena, jossa työnantaja yksistään päättää hänen työhönsä liittyvistä asioista. Kehityskeskusteluissa tulisi tarkastella yrityksessä ajankohtaisimpia aiheita ja aikaa keskusteluun tulisi varata tunnista kahteen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 107, 127). Yksi kehityskeskusteluun käytetty tunti voikin korvata useita tehottomia työtunteja (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 127–128).

Perinteisesti kehityskeskustelu etenee kuuden vaiheen kautta: valmistautuminen, avaus, arviointi, tavoitteiden määrittely, kehityskeskustelu ja lopetus (Sydänmaanlakka 2001, 91). Keskustelu tulisi käydä häiriöttömässä paikassa ja psykologisista syistä neutraalissa työtilassa, ei siis esimiehen tai työntekijän työhuoneessa (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 129). Keskustelu on hyvä sijoittaa päivän viimeisille työtunneille sekä käytännössä että psykologisesti (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 128). Työntekijää tulee myös tiedottaa tilaisuudesta, sen aikataulusta ja valmistautumisesta. Arviointivaiheessa työntekijä esittää yleensä ensin oman arvionsa tavoitteiden saavuttamisesta ja tämän jälkeen esimies kommentoi arviota ja täydentää sitä. Seuraavaksi asetetaan uudet tavoitteet. Lisäksi kehityskeskustelussa tehdään työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Keskustelu lopetetaan yhteenvetoon, jolla varmistetaan, että osapuolet ymmärsivät asiat samalla tavoin. (Sydänmaanlakka 2001, 91–93.)

Kehityskeskustelut voivat mennä helposti myös pieleen, kun niistä tulee liian rutiininomaisia tai muutoin hyödyttömiä. Eräs pilaava tekijä voi olla kiire. Tilaisuudelle on varattava tarpeeksi aikaa, jotta molemmat osapuolet ehtivät keskustella haluamistaan aiheista (Valpola 2002, 43–45). Keskustelujen tehokkuuteen vaikuttavat myös esimiesten tietämys työntekijöiden työnkuvista ja työskentelystä, heidän tukensa ja palautteensa työntekijöille sekä tahto ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja yrityksen kehittämiseen (Cederblom 1982, 219). Tutkimassani pk-yrityksessä johto kysyy työntekijöiden mielipiteitä päätöksiin yhä enenevässä määrin. Tietämys työnkuvasta ja työskentelystä taas riippuu esimiehestä ja työntekijästä. Osa työntekijöistä tekee eri tehtäviä kuin johto ja osan työnkuvat ovat johdon kanssa samanlaiset. Tämä aiheuttaa haasteita myös kehityskeskusteluiden tehokkuudelle.

Olen laatinut esimiehen työtä helpottamaan esimiehen huoneentaulun (kuvio 13). Esimiehen huoneentaulu on lyhyt ohjeistus esimiehelle. Tutkimassani pk-yrityksessä se on tarkoitettu lähinnä toimitusjohtajalle eli mahdolliselle tulevalle omistajalle. Se kokoaa yhteen tavoitteet ja selventää, kuinka niihin päästään.

ESIMIEHEN HUONEENTAULU

- 
- 1 • **Ole avoin.** Kerro työntekijöille asioista, jotka haluaisit myös heidän kertovan sinulle. Avoimuus on molemminpuolista.
 - 2 • **Kerro aikatauluistasi.** Jos et tule töihin tai olet koko päivän palaverissa, kerro aikatauluistasi muille. Näin he osaavat informoida myös asiakkaita, mistä ja milloin sinut tavoittaa.
 - 3 • **Ole kiinnostunut.** Kuuntele, kuulostele, keskustele ja kysele. Ole läsnä ja tavoitettavissa. Ongelmien ennaltaehkäisy on kaikkien kannalta paras vaihtoehto.
 - 4 • **Anna palautetta.** Kiitä hyvin tehdystä työstä julkisesti ja anna negatiivinen palaute rakentavasti kahden kesken. Anna palaute heti, kun se on ajankohtaista. Ihminen ei voi kehittyä, ellei hän tiedä, mitkä asiat vaativat kehittämistä.
 - 5 • **Rohkaise palautteeseen.** Ota palaute vastaan ennakkoluulottomasti. Osoita, että sinulla on halu kehittyä esimiestyössäsi. "Tartuta" kehittymistähtämyksiin myös muihin.
 - 6 • **Luo tavoitteita.** Tavoitteet motivoivat ja antavat työlle merkityksen. Keskustele tavoitteista henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa. Tuo tavoitteita esiin kaikessa viestinnässä.
 - 7 • **Viesti monipuolisesti.** Lähetä tiedotteita sähköpostilla, pidä palaveria, järjestä vapaamuotoista ohjelmaa ja huolehdi, että aikaa on myös kahdenkeskisille keskusteluille.

KUVIO 13 Esimiehen huoneentaulu

Esimiehen huoneentaulu toimii esimiehen muistilistana asioista, joihin hänen tulee kiinnittää huomiota. Tällaisia asioita ovat avoimuus, omista aikatauluisista kertominen, henkilöstön asioista kiinnostuminen, palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen, tavoitteiden luominen ja eri viestintäkanavien monipuolinen käyttäminen. Näistä esimerkiksi kohta kaksi on henkilöstön toive, joka tuli suoraan esille teema- ja ryhmähaastatteluissa. Toive liittyy myös kohtaan yksi eli avoimuuteen. Henkilöstö haluaa tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja miten sillä menee. Kolmas, neljäs ja viides kohta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Esimiehen tulee kuunnella, antaa työntekijöille palautetta ja rohkaista myös heitä antamaan sitä. Avoimen ja molemminpuolisen viestinnän ansiosta henkilöstöstä voi nousta esiin käyttökelpoisia kehittämisideoita ja muita uusia ajatuksia. Kuuntelun lisäksi esimiehen tulee viestiä asenteellaan halusta kehittää toimintaansa ja ennen kaikkea esimiesviestintäänsä.

Neljäs kohta on erityisen tärkeä. Tutkimassani yrityksessä johtajat ehkä olettavat, että henkilöstö tietää, että he ovat kiitollisia hyvin tehdystä työstä, mutta miksi asioita ei sanota ääneen? Kuten huoneentaulussa todetaan, ei ihminen voi kehittyä, ellei hän tiedä, mitä asioita tulisi kehittää. Kiitos taas lisää henkilöstön onnistumisen tunnetta. Kuudes kohta kertoo tavoitteista, visiosta ja strategiasta. Tutkimani pk-yrityksen ohjeistukseen sopii paremmin ohje ”luo tavoitteita” kuin ”viesti strategiasta”, koska strategia koetaan yrityksessä sanana vieraana ja etäisenä. Viimeinen kohta rohkaisee monipuoliseen viestintään. Tärkein ja nopein käytettävä viestintäkanava on suora ja suullinen viestintä, jonka lisäksi voidaan käyttää myös muita viestintäkanavia ja -välineitä. Näitä olisivat kehityskeskustelut, sähköpostitiedotteet, palaverit ja vapaamuotoinen ohjelma tyky-päivien muodossa. Oikeisiin tarkoituksiin käytettyinä nämä ovat toimivia viestintäkanavia ja luovat me-henkeä sekä luottamusta johdon ja henkilöstön välillä.

5.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Esimerkiksi Vuokko (1993) kertoo markkinointiviestinnän olevan yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on saada aikaan kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä joko suoraan tai välillisesti. Karjaluoto (2010, 11) taas määrittelee markkinointiviestinnän eli promootion yhdeksi markkinoinnin kilpailukeinoista eli yhdeksi neljästä P:stä, joita ovat hinta (pri-

ce), myynninedistäminen/markkinointiviestintä (promotion), tuote (product) ja jakelu (price). Karjaluodon mukaan markkinointiviestinnän tavoitteena on viestiä markkinoille yrityksen palveluista ja tuotteista. Markkinointiviestintä sisältää eri osa-alueita: esimerkiksi mainonta, suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja suhdetoiminta eli PR. (Karjaluoto 2010, 11.) Fillin ja Fillin (2005, 269) mukaan markkinointiviestinnän tavoitteena on vaikuttaa niihin ajatuksiin, käsityksiin ja asenteisiin, joita nykyisillä tai tulevilla asiakkaila on markkinoivasta yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Fill (1999, 13–14) toteaa myös, että markkinointiviestintä on prosessi, jonka avulla yritys osallistuu keskusteluun eri yleisöjen kanssa. Shimp (2010, 7) määrittelee markkinointiviestinnän kokoelmaksi erilaisia viestinnän keinoja, kuten mainontaa, myyntiä, myynninedistämistä, suhdetoimintaa ja muita viestintäkeinoja. Shimpin mukaan kriittinen tekijä markkinoinnin onnistumisessa on markkinointiviestinnän huolellinen suunnittelu (Shimp 2010, 7).

Tutkimuksessani esittelen B2B-markkinointiin (business-to-business) parhaiten soveltuvat markkinointiviestinnän keinot eli henkilökohtainen myyntityö, asiakkuusmarkkinointi, messut ja näyttelyt sekä suhdetoiminta (Karjaluoto 2010, 22). Yhdeksi osaksi voidaan ottaa digitaalinen markkinointiviestintä, johon kuuluvat esimerkiksi internet, sähköposti, matkapuhelimet, digitaalinen televisio ja informaatioteknologia kokonaisuudessaan (Karjaluoto 2010, 14).

Markkinointiviestinnän yleisin ongelma on suunnittelemattomuus ja eurokeskeisyys. Suunnittelun tulisi lähteä liikkeelle kysymyksestä, miksi markkinointiviestintää ylipäätään tehdään. Tällä tarkoitetaan markkinoiden tavoitteiden määrittelyä ja niiden linkitystä strategioihin. Tavoitteista ykkösenä on useimmiten myyntiin vaikuttaminen, vaikka markkinointiviestinnällä on myös muita epäsuoria tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi tietoisuuden kasvattaminen, asenteisiin vaikuttaminen, luottamuksen rakentaminen ja asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden vahvistaminen. (Karjaluoto 2010, 20–21.) Vierula (2009) tarkastelee markkinointia integraation kautta, minkä mukaan markkinointi on yritykseen syvälle viety ajattelu- ja toimintatapa. Hänen mukaansa markkinointi ei ole pelkästään markkinointiosaston tehtävä, vaan koko yrityksen vastuulla. Tällöin oleellisinta on löytää asiakas ja tunnistaa hänen tarpeensa sekä saada hänet haluamaan tuote. Perustavoite ei siis ole myyntiin pyrkiminen, vaan arvon tuottaminen asiakkaalle. (Vierula 2009, 32, 117.) Myös Shimp (2010, 10) yhtyy tähän. Hänestä markkinointiviestintä on

muuttunut entistä asiakaslähtöisemmäksi, joka tarkoittaa kohderyhmien tarpeiden huomioimista jo prosessin alkuvaiheessa (Shimp 2010, 10).

Edellä mainituista tavoitteista soveltuvat tutkimaani pk-yritykseen lähestulkoon kaikki. Markkinointiviestinnällä tulisi ennen kaikkea saada uusia asiakkaita, mutta myös lisätä yrityksen tunnettavuutta ja synnyttää luottamusta, etenkin sukupolvenvaihdoksessa. Nämä kolme tavoitetta täytyisi ottaa lähtökohdiksi suunniteltaessa markkinointiviestintää. Tarkasteltaessa yrityksessä aiemmin tehtyä markkinointiviestintää voidaan sitä kuvailla sanoilla sekava, suunnittelematon ja sattumanvarainen. Yrityksellä ei ole käytössään yhtenäistä graafista ohjeistusta, jota noudatettaisiin yrityksen ilmoituksissa ja muissa markkinointimateriaaleissa. Markkinointimateriaaleissa käytettävät fontit, värit ja ilmeet vaihtelevat jonkin verran ilmoituksen tekijän mukaan. Lisäksi yrityksellä ei ole omaa esitettä tai muuta esittelymateriaalia ja muutoinkin graafista ilmettä voitaisiin nykyaikaistaa ja modernisoida.

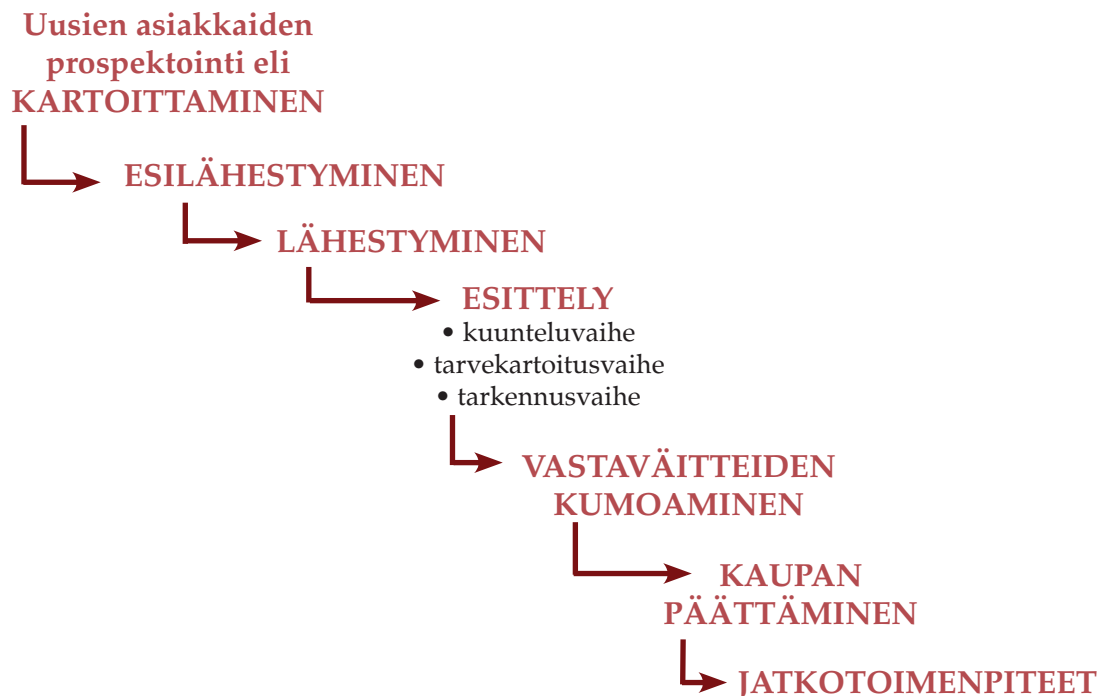
Markkinointiviestintä tulisi suunnitella kohderyhmät huomioiden. Kohderyhmällä tarkoitetaan segmentointia eli kohdemarkkinoiden jakamista ja ryhmitteilyä toisistaan erottuviin pienempiin osiin. Kohderyhmän kuvaamisessa tutustutaan halutun kohderyhmän taustatietoihin sekä kohderyhmän medioiden käyttöön. Esimerkiksi TNS Gallupin vuoden 2007 tutkimusraportin mukaan suomalaiset viettävät medioiden parissa yli seitsemän tuntia päivässä, josta sähköisten medioiden parissa vietetään lähes 90 prosenttia ajasta. (Karjaluo 2010, 98.)

Tutkimani yrityksen asiakkaita ovat muut pk-yritykset, järjestöt ja yhdistykset sekä kaupunkilehdet ja suuret media-/viestintäyhtiöt. Asiakkaat ovat siis melko erilaisia ja laajalta sektorilta. Pk-yritysten toimialat vaihtelevat urheiluliikkeistä kiinteistönvälittäjiin. Myös yritysten kokohaitari on laaja aina yksinyrittäjästä isoihin pörssiyhtiöihin. Asiakkaiden suuri kirjo tekee markkinointiviestinnästä erittäin haasteellista. On tunnettava erilaiset kohderyhmät, niiden käyttämät mediat ja suunniteltava viesti kohderyhmälle sopivaksi. Esimerkiksi vuonna 2011 viestintätoimistojen palveluita käyttävät asiakkaat odottivat viestintätoimistoiltaan ennen kaikkea heidän liiketoimintansa ymmärtämistä sekä luovuutta ja uusia ideoita (Deski 2010). Jotta asiakasodotukset täytetään, tulee asiakkaille tarjota jatkuvasti uusia ideoita viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen sekä pyrkiä aidosti kuuntelemaan heitä ja heidän tarpeitaan.

5.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö, eli kasvokkain (face-to-face) tapahtuva vuorovaikutus asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa, on tehokkain, mutta usein myös kallein ja aikaa vievin markkinointiviestinnän osa-alue. Kalleus johtuu pitkälti siitä, että henkilökohtainen myyntityö ei tavoita suuria massoja, vaan siinä panostetaan yhteen asiakkaaseen kerrallaan (Fill 1999, 7). Henkilökohtaisessa myyntityössä viestintä on kaksisuuntaista ja muutoinkin henkilökohtainen myyntityö on paras kontakti asiakkaan maailmaan. Kalleudesta huolimatta henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestinnässä käytetyin ja tehokkain viestinnän osa-alue. (Karjaluoto 2010, 87–88.) B2B-markkinoilla potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä on kohtuullisen pieni, ostosten arvo suuri ja myytävät ratkaisut usein monimutkaisia ja räätälöitäviä (Reeder ym. 1991, 7).

Karjaluodon (2010, 88) mukaan henkilökohtaisen myyntityön vaihteita on seitsemän (kuvio 14).



KUVIO 14 Myyntityön seitsemän vaihetta (Karjaluoto 2010, 88)

Ensimmäisessä kartoittamisvaiheessa yritys etsii uusia ja potentiaalisia asiakkaita, mikä on olennainen osa lähes jokaisen yrityksen toimintaa. Toisessa esilä-

hestymisvaiheessa myyntihenkilöstö kerää potentiaalisista asiakkaista lisää informaatiota eli tietoa asiakkaasta ja asiakkaan taustoista sekä oikeita henkilöitä, joita kannattaa lähestyä. Lähestymisvaiheella taas tarkoitetaan myyntitapahtuman ensimmäisiä hetkiä, kun asiakas ja myyjä kohtaavat toisensa, yleensä kasvotusten. Myyntineuvotteluissa ensimmäinen minuutti käsittää esittäytymisen, katsekontaktin, kädenpuristuksen sekä usein myös smalltalkin. Ensivaikutelmaan vaikuttaa myös pukeutuminen. Neuvottelujen alussa tulisi sopia tapaamiselle aikataulu sekä esitellä lyhyesti oma yritys, jota edustaa. Näkökulmana tulisi olla asiakkaalle myytävä hyöty eli yksittäisten palvelujen sijaan myydä esimerkiksi ajan- tai rahansäästöä. (Karjaluoto 2010, 88–89.)

Varsinainen myyntikeskustelu alkaa esittelyvaiheessa, mihin ei pidä siirtyä ennen kuin asiakkaan tarpeista on peruskäsitys. Esittelyvaihe on ratkaiseva myynnin onnistumiselle, minkä vuoksi se kannattaa valmistella huolella etukäteen. Esittelyvaihe voidaan pilkkoa kolmeen osaan, joita ovat kuuntelu, tarvekartoitus ja tarkennus, jotka voivat olla päällekkäisiä. Esittelyvaiheen jälkeen myyjällä tulisi olla listattuna asiakkaan tärkeimmät tarpeet ja mahdollisesti myös vähemmän tärkeät tarpeet. Yleensä jokaiseen myyntitapahtumaan liittyy asiakkaan epäröintejä tai muita kysymyksiä palveluista tai myyjäyrityksestä. Myyjän tulisi ottaa asiakkaan vastaväitteet haasteina ja kääntää ne tuotteen/palvelun positiivisiksi ominaisuuksiksi. Yleensä asiakkaan esittämät vastaväitteet liittyvät aikaan tai hintaan. Usein neuvotaan, ettei hinnassa tulisi joustaa henkilökohtaisessa myyntityössä, vaan tarjota mieluummin useampi vaihtoehtoinen tuote-/palvelukokonaisuus eri hintaluokissa. (Karjaluoto 2010, 89–90.)

Kun asioista ollaan yhtä mieltä siirrytään kaupan päättämiseen. Päättämisesä käydään lopullinen hintakeskustelu ja pyritään rohkaisemaan asiakasta tekemään kauppa. Aina myyntiprosessit eivät kuitenkaan johda kauppaan. Näissä tapauksissa asiakkaan mielipidettä tulee kunnioittaa, eikä tyrkyttää tuotetta väkisin ja pilata hyvin alkanut asiakassuhde. Voihan olla, että asiakas on kiinnostunut yrityksen palveluista, mutta ajankohta ei ole oikea. Viimeisenä vaiheena ovat jatkotoimenpiteet, jotka tarkoittavat kaikkia jälkimarkkinointiin liittyviä aktiviteettejä, joilla asiakassuhdetta ylläpidetään ja kehitetään. Yksinkertaisimmillaan asiakasta voidaan kiittää lähettämällä hänelle kiitoskirje/sähköposti tai soittamalla. Jatkotoimenpiteissä voidaan myös tehdä markkinatutkimus, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus antaa palautetta. Jatkotoimenpiteiden tavoite on sitouttaa asiakas käyttämään yrityksen

palveluita uudestaan. Tähän käytetään suhdemarkkinoinnin ja asiakkuusmarkkinoinnin keinoja. (Karjaluo 2010, 90.)

Tutkimassani pk-yrityksessä henkilökohtaisesta myyntityöstä vastaavat yrittäjät ja toimitusjohtaja, hekin omien toimiansa ohella ja muiden töiden lomassa. Myös työntekijät ovat tuoneet yritykseen asiakkaita omien suhteidensa ja verkostojensa kautta. Suurin ongelma henkilökohtaisessa myyntityössä on se, että yrityksellä ei ole omaa myyjää, eikä johto ehdi panostaa tarpeeksi markkinointiin. Henkilöstöllä taas ei ole juurikaan markkinoinnin koulutusta. Tässä yhdyn Vierulan (2009, 35) väitteeseen siitä, että markkinointi on koko organisaation asia, ja että myynnillisyyys ja markkinointihenkisyys ovat yrityksen menestyksen ehtoja. Tutkimassani pk-yrityksessä ei kuitenkaan ole havaittavissa tiettyä markkinointihenkisyyttä ja asiakaspalvelukin kaipaisi välillä pientä petraamista. Välillä kiireiden keskellä itse kultakin unohtuu, mistä raha loppujen lopuksi tulee eli asiakkaalta. Yrityksessä olisikin hyvä järjestää koulutus, jossa ihmisiä motivoitaisiin markkinointihenkisyyteen ja muistutettaisiin hyvästä asiakaspalvelusta. Koulutukseen tulisi osallistua koko henkilöstön, myös johdon.

5.4.2 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakkuusmarkkinointi/asiakassuhdemarkkinointi (customer relationship marketing) edistää asiakasuskollisuutta käyttäen pääkeinoinaan sähköpostimarkkinointia, mobiilimarkkinointia, brändiin liittyviä verkkosivuja ja yhteisöjä, pelejä ja erilaisia promootioita (Karjaluo 2010, 129). Asiakkuusmarkkinointiliiton (2011) mukaan asiakkuusmarkkinointi on analyttistä, kohdennettua ja vuorovaikutteista markkinointia sekä asiakkuuksien hankkimista ja hoitamista, johon kuuluu olennaisena osana asiakkuuksien kehittäminen kannattavasti. Asiakassuhdemarkkinoinnissa kohderyhmä erotellaan jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin (Evans & Laskin 1994, 440). Asiakassuhdemarkkinoinnin, kuten suhdemarkkinoinnin yleensäkin, lähtökohtana on, että vaihdettujen tuotteiden ja palveluiden lisäksi suhde tuottaa lisäarvoa kummallekin osapuolelle eli sekä myyjäyritykselle että asiakkaalle (Grönroos 2004).

Uusien asiakkaiden hankkimisen ohella on yhtä tärkeää huolehtia olemassa olevista asiakkaista. Asiakassuhdemarkkinoinnissa huomiota kiinnitetään uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin ja olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen.

Tutkimassani pk-yrityksessä asiakkaita muistetaan yleensä jouluisin, keväisin sekä merkkipäivinä. Asiakkuuksia kehitetään myös uudistamalla asiakkaiden tuotteita ja tarjoamalla heille palveluita välillä nopeillakin aikatauluilla. Suhteiden hoitamista ovat myös satunnaiset lounastapaamiset joidenkin asiakkaiden kanssa. Pitkäaikaiset ja niin sanotut kanta-asiakkaat saavat etuja myös palveluiden hinnoissa. Tutkimani pk-yrityksen asiakassuhdemarkkinoinnissa vaativat kehittämistä esimerkiksi aktiivisempi ja järjestelmällisempi palautteen hankkiminen asiakkailta ja jälkimarkkinoinnista huolehtiminen. Jonkin verran palautetta saadaan asiakkaan kanssa pidettävistä palavereista ja jonkin verran asiakkaat antavat sitä töiden lomassa. Silti palautteen kerääminen ei ole kovin järjestelmällistä etenäkään pääasiakkaiden suhteen. Myös potentiaalisista asiakkaista tulisi huolehtia paremmin. Kun yritykseen tulee kyselyjä palveluista, täytyisi niihin reagoida aktiivisemmin ja järjestelmällisemmin.

5.4.3 Messut ja näyttelyt

Myynninedistämistä yritysten välillä ovat messut ja näyttelyt, myyntikilpailut, ilmaiset näytteet ja lahjat, koulutustilaisuudet sekä erikoismainonta, kuten firman logolla painetut tuotteet (Karjaluo 2010, 61). Näistä messut ovat yksi vanhimmista markkinointiviestinnän keinoista sekä tärkeä markkinointikeino erityisesti yritysten välisessä markkinointiviestinnässä. Messuilla tavataan olemassa olevia asiakkaita ja vaihdetaan kuulumisia sekä tutustutaan kilpailijoihin. Kilpailijoilta tai kilpailijoiden asiakkailta kuullaan uusista trendeistä ja tulevista uutuustuotteista sekä saadaan kommentteja omista ja kilpailijoiden tuotteista. Messuilla myös parannetaan yrityksen tunnettavuutta ja yrityskuvaa. Yleensä messut ovat yritysten välisessä markkinointiviestinnässä kolmanneksi tärkein markkinointikeino, johon käytetään keskimäärin 15–20 prosenttia markkinointibudjetista. (Karjaluo 2010, 64–66.)

Messut liittyvät kiinteästi myös henkilökohtaiseen myyntityöhön. Messuille saavutaan omasta aloitteesta, jolloin messuvieraat ovat jo messuille tullessaan melko vastaanottavia. Ennen messuille lähtöä yrityksen tulisi kuitenkin määrittää osallistumiselle tavoitteet. Miksi messuille osallistutaan, keitä siellä aiotaan tavoittaa ja miten kilpailijoista erotutaan? Tapahtumaa tulisi myös ennakkomarkkinoida asiakkaille. Lisäksi tulisi miettiä etukäteen käytännön asiat eli messuosaston rakentaminen, tarjoilu sekä mahdolliset kilpailut. Erityisen tärkeää on panos-

taa aktiiviseen osastotyöskentelyyn ja oikeaan asenteeseen. Jälkimarkkinoinnin kannalta kävijärekisteröinti on kaiken perusta. (Karjaluo 2010, 64–66.)

Tutkimani pk-yritys on osallistunut muutaman kerran pienimuotoisille messuille. Messuille osallistumisen tavoitteet ovat kuitenkin jääneet hieman epämääräisiksi. Messut, joille yritys on osallistunut, ovat houkuttelleet pääasiassa opiskelijoita, kun toisaalta yrityksellä ei ole ollut tuolloin akuuttia rekrytointitarvetta. Toisaalta opiskelijat ovat kuitenkin tulevaisuuden osaajia, joten näkyminen heidän parissaan ei ole turhaa. He levittävät tietoa, solmivat yhteistyöverkostoja ja kenties myöhemmin rekrytointitarpeen tullessa joku heistä tulee yritykseen töihin. Jonkin verran messuille on osallistunut myös sidosryhmiä ja muita alan yrityksiä. Jatkossa tutkimani pk-yritys voisi kartoittaa myös muuta messutarjontaa ja päättää sitten tavoitteidensa mukaisesti minäkäläisille messuille sen kannattaa osallistua. Messuille osallistumisen suurimpana tavoitteena on saada uusia asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita, mitkä ovat kriteerit, joiden perusteella messut tulisi valita. Myös ständin visuaalisessa ulkoasussa on kehitettävää. Ständin ilme on viestinyt samaa kuin koko yrityskuva: sekavuutta ja suunnittelemattomuutta. Ilmettä voitaisiin kehittää laadukkaammaksi pienillä panostuksilla, esimerkiksi hankkimalla yritykselle omat esitteet, käyntikortit, julisteet, banderollit ynnä muu. Aiemmilla ständeillä julisteet on korvattu A3-tulosteilla ja esitteet yrityksen verkkosivuilta otetuilla printscreen-tulosteilla. Lisäksi ständeillä on ollut esillä yrityksen tekemiä tuotteita sekä logolla varustettuja liikelahjoja.

5.4.4 Suhdetoiminta

Suhdetoiminta eli PR (public relations) on markkinoinnin ohella myös johtamisväline, joka arvioi sidosryhmien asenteita ja yksilöi toimintatapoja joko yksilön tai organisaation näkökulmasta ja toteuttaa näitä käytäntöön saadakseen toimintatavoilleen ymmärryksen ja hyväksynnän sidosryhmiltä (Kotler & Andreasen 1987). Suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan ostajien, potentiaalisten ostajien ja muiden sidosryhmien tunteisiin, mielipiteisiin ja uskomuksiin yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista tai niiden arvosta käyttäen hyväksi julkisuutta ja muita vaikuttamisen keinoja, kuten tapahtumia, lobbausta ja sponsorointia. Suhdetoiminnan tavoitteena on tehdä yritys ja sen tuotteet tunnetuiksi, luoda myötämielisyyttä sekä muuttaa kielteisiä asenteita yritystä tai sen

tuotteita kohtaan. Julkisuus ei välttämättä maksa yritykselle kovinkaan paljon ja se on yleisön silmissä uskottavampaa kuin yrityksen oma viestintä tai mainonta, vaikka sitä onkin vaikeampi kontrolloida. (Fill 1999, 6–9, 394; Karjaluoto 2010, 50.) Tiivistäen suhdetoiminta on siis viestinnän johtamista organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Grunig 1992). Samoilla linjoilla on myös Cutlip ym. (1994, 6), joiden mukaan PR on johtamisen toiminto, jonka tehtävä on solmia ja ylläpitää kaikkia osapuolia hyödyttäviä suhteita organisaation ja sellaisten osapuolten välillä, joista yrityksen menestys on riippuvainen. Vaikka PR liitetään vahvasti osaksi viestintää, voidaan sitä pitää itsenäisenä aihealueena. Esimerkiksi Dozier (1993) sanoo suhdetoiminnan olevan soveltava yhteiskuntatiede, organisaatiososiologinen haara, joka on omaksunut keskeisiä käsitteitä järjestelmäteoriasta, organisaatioteoriasta, viestintätieteistä, psykologiasta ja sosiaalipsykologiasta, feministisestä teoriasta, peliteoriasta ja muilta sosiaalitieteen alueilta (Lehtonen 1998, 119).

Grunigin ja Huntin (1984) mukaan PR-toiminta jaetaan neljään kategoriaan, joita ovat julkisuustoiminta (publicity), tiedottaminen (informing), epäsymmetrinen viestintä (asymmetric communication) ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä (two-way symmetric communication). Näistä julkisuustoiminta on yksisuuntaista ja sen tavoite on vaikuttaa yleisön asenteisiin ja käyttäytymiseen, jopa propagandistisesti. Sen mukaan tiedon totuudellisuus ei ole olennaista. Toimintatapa on yleinen mainonnassa. Myös tiedottaminen on yksisuuntaista ja sen tavoite on informoida yleisöä. Informointi pohjautuu viestin lähettäjän käsitykseen siitä, mistä vastaanottaja on kiinnostunut. Tällainen toiminta on tyypillistä viranomaisille, järjestöille ja muille julkisyhteisöille. Kolmas kategoria on epäsymmetrinen viestintä, jossa sanoman lähettäjä luotaa eri tavoin vastaanottajan asenteita ja odotuksia sekä pyrkii muokkaamaan tämän asenteita tavoitteelleen myönteiseksi. Kategorioista vuorovaikutuksellisin on kaksisuuntainen symmetrinen viestintä, jossa pyritään yhteisymmärrykseen keskustelun kautta. Kumpaakin osapuolta motivoi halu tehdä yhteistyötä ja kummallakin osapuolella on halu ymmärtää toisen näkökulmaa. (Lehtonen 1998, 129–131.)

Suhdetoiminta voidaan kohdistaa yrityksen sisälle omaan henkilökuntaan tai ulospäin erilaisiin sidosryhmiin. Bergströmin ja Leppäsen (2003, 153) mukaan sisäisen suhdetoiminnan keinoja ovat koulutus, kannustaminen, me-hengen luominen sekä tiedotus, joka lisää avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Välineinä voidaan käyttää sisäisiä tiedotteita, henkilöstölehtiä, ilmoitustauluja

ja suullista viestintää kuten tiedotustilaisuuksia ja palavereja (Bergström & Leppänen 2003, 153). Karjaluodon (2010) mukaan sisäisen PR:n tavoitteena on välittää tietoa, kouluttaa ja motivoida henkilöstöä sekä rakentaa yrityskuvaa. Käytettäviä kanavia ja välineitä ovat muun muassa koulutusohjelmat, tiimiprojektit, sosiaaliset aktiviteetit, tiedotuspalstat, vuosikertomukset, idea-laatikot ja muu yrityksen materiaali. Yrityksen työntekijöihin kohdistuvan suhdetoiminnan tulisi olla kaksisuuntaista suusannallista viestintää, jonka lisäksi myös sähköisten kanavien käyttö on lisääntynyt (Karjaluoto 2010, 51–52.) Vaikka yritykset käyttävät markkinointiviestintään suuria summia rahaa, unohtavat ne usein sisäisen kohderyhmän. Sisäiseen kohderyhmään tulisi vaikuttaa työntekijöiden osallistumisen ja sitoutumisen kautta unohtamatta molemminpuolista keskustelua. (Davis 2001, 121–130.)

Ulkoisella PR:llä tarkoitetaan julkisiin tiedotusvälineisiin kohdistuvaa toimintaa, joka välittää yrityksestä tietoa suurelle yleisölle. Tämän lisäksi ulkoisella suhdetoiminnalla tavoitellaan myönteistä yrityskuvaa esimerkiksi tekemällä lahjoituksia yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Ulkoiseen suhdetoimintaan kuuluvat myös suhteet tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, rahoittajiin ja viranomaisiin. (Bergström & Leppänen 2002, 182.) Karjaluodon (2010, 51–52) mukaan ulkoisella PR:llä tavoitellaan muun muassa näkyvyyttä, yrityskuvan muokkaamista ja hyväntahtoisuuden esilletuomista, joita tavoitellaan esimerkiksi sponsoroinnilla, lobbauksella, esitteillä, vuosikertomuksilla ja lehdistötiedotteilla.

Yleensä suhdetoiminta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan, joiden kohderyhmiä ovat karkeasti jaotellen yrityksen henkilöstö ja asiakkaat. Karjaluoto (2010, 51–53) listaa kuitenkin kolmanneksi suhdetoiminnan kohderyhmäksi markkinointiin liittyvät kohderyhmät, joita ovat hänen mukaansa toimittajat, jakelijat, kilpailijat ja vähittäismyyjät. Markkinoinnin näkökulmasta suhdetoiminnan tavoitteena on muun muassa tukea markkinointia ja uusien tuotteiden lanseerausta. Käytettäviä kanavia ovat esimerkiksi tuotesijoittelu, tuotetilaisuudet, sponsorointi ja uutiskirjeet.

Pienten yritysten suhdetoiminta ei ole useinkaan suunniteltua. Suhdetoiminnan haasteet liittyvät ennen kaikkea hyvien työntekijöiden säilyttämiseen, yrityksen brändin rakentamiseen, globalisaatioon sekä uusien tekniikoiden hyväksikäyttöön viestinnässä. Tärkeimpänä suhdetoiminnan tehtävänä voidaan pitää yrityskuvan rakentamista. (Karjaluoto 2010, 51, 54.) Myös tutkimassani

pk-yrityksessä suhdetoiminta on melko suunnittelematonta. Se vaatisi kehittämistä kaikissa kolmessa kohderyhmässä, niin yrityksen sisällä, ulkona kuin markkinoinninkin näkökulmasta. Sinällään työntekijöiden vaihtuvuus on ollut yrityksessä hyvin pientä, lähes olematonta, sillä osaavat työntekijät on onnistuttu pitämään yrityksen palveluksessa. Tämä kertoo siitä, että sisäisessä PR:ssä on osittain onnistuttu. Silti sitä voitaisiin kehittää paremmalla tiedottamisella, palautteella ja muilla sosiaalisilla aktiviteeteillä. Kuten jo aiemmin olen todennut, vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyys suoraan asiakkaan saamaan palveluun. Pienet henkilöstön muistamiset, yhteiset lounaat ja kahvihetket, kiitos ja ajantasainen tiedottaminen luovat henkilöstölle kuvaa siitä, että heidän työtään arvostetaan. Osittain näitä jo toteutetaan yrityksessä. Sisäiseen PR:ään on panostettu muun muassa ansioristeillä, joita annetaan työntekijöille tunnustuksena pitkästä työurasta. Pk-yrityksessä on käytetty myös tekniikkaa mahdollisuuksien mukaan, vaikkakin sitä voitaisiin hyödyntää vielä monipuolisemmin. Brändiä taas on rakennettu vuosia, tosin jonkin verran suunnittele mattomasti. Yrityskuva taas viestii ammattitaidosta, luotettavuudesta ja joustavuudesta, mutta toisaalta myös sekavuudesta ja jopa vanhanaikaisuudesta.

Sisäistä PR:ää pienemmälle panostukselle on jäänyt ulkoinen PR. Yritys ei juurikaan lähetä lehdistötiedotteita tiedotusvälineisiin ja julkisuudessa se esiin tyy vain silloin tällöin. Myöskään asiakkaille ei juurikaan lähetetä tiedotteita. Taustalla ovat resurssien vähyys sekä osittainen perisuomalainen vaatimattomuus, minkä mukaan töitä on tehty ahkerasti, itseään sen kummemmin esille tuomatta. Sukupolvenvaihdoksen edetessä yritys voisi esimerkiksi esitellä uuden jatkajasukupolven julkisuudessa ja tuoda samalla esille osaamistaan ja palveluitaan. Esimerkiksi jotkin yrityksen asiakkaat, tosin harvat, ovat mieltäneet yrityksen yrittäjien kahden hengen toimistoksi, kun todellisuudessa yritys työllistää yli kymmenen henkilöä. Ulkoisella PR:llä voidaan myös yrityskuvaa muokata modernimmaksi.

Markkinoinnin näkökulmasta huomiota tulisi kiinnittää uusien tuotteiden lanseeraukseen. Pro gradu -tutkimukseni aikana yritys on alkanut tarjota kahta uutta palvelua, joista se kertoo vain verkkosivuillaan. Tämä on ollut tietoinen valinta, sillä yrityksellä ei ole ollut juurikaan resursseja vastata mahdollisesti esille tulleeseen kysyntään. Jos palvelutarjontaa halutaan oikeasti laajentaa, tulee resursseja lisätä ja vasta sen jälkeen panostaa aktiivisemmin uusien palveluiden markkinointiin. Sponsorointia taas tulee jatkaa kuten ennenkin.

5.4.5 Digitaalinen markkinointiviestintä

Digitaalinen markkinointiviestintä on uusi viestinnän muoto, jolla kyetään tavoittamaan kohderyhmät tehokkaasti, myös kustannuksissa (Karjaluo 2010, 14). Digitaalinen markkinointiviestintä on yrityksen ja sen asiakkaan välistä viestintää ja vuorovaikutusta, joka hyödyntää digitaalisia kanavia ja informaatioteknologiaa (Merisavo 2008, 6). Digitaalisen markkinointiviestinnän kirjo on laaja. Siihen kuuluvat yrityksen omat verkkosivut, brändätyt verkkosivut, hakukonemarkkinointi, verkkomainonta, mainospelit, verkkoseminaarit ja -tapahtumat, mobiilimarkkinointi, verkkokilpailut ja -arvonnat, sähköpostimarkkinointi ja viraalimarkkinointi eli word of mouth -markkinoinnista kehittynyt muoto, jossa viestit leviävät sähköisessä ympäristössä kuluttajalta toiselle. Näistä digitaalisen markkinoinnin tärkeimpiä muotoja ovat yrityksen omat verkkosivut, hakukonemarkkinointi, sähköpostimarkkinointi ja verkkomainonta. Digitaalinen markkinointiviestintä on tehokkainta silloin, kun sen tavoitteena on lisätä bränditietoisuutta, muuttaa brändi-imagoa ja brändiasenteita, saada aikaan kokeilua tai kasvattaa asiakasuskollisuutta. Yleisesti ottaen verkkomainontaa pidetään hyvin kohdennettavana, vuorovaikutteisena, näyttävänä, monipuolisena ja mitattavana. (Karjaluo 2010, 128–129.)

Yrityksen verkkosivujen tehtävä on saada kävijä tekemään siellä, mitä halutaan. Käyttäjä voidaan esimerkiksi houkutella ostamaan yrityksen tuotteita, liittymään sähköpostilistalle tai lähettämään yritykselle yhteydenottopyyntö. Sivujen tulisi tukea yrityskuvaa, olla selkeät ja helposti käytettävät. Vaikka verkkosivut olisivatkin hyvin toteutetut, ei niillä tee mitään, ellei potentiaalinen asiakas löydä sivuille. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää panostaa hakukonemarkkinointiin. (Marko Iloniemen haastattelu.) Hakukonemarkkinoinnin avulla pyritään näkyvyyden parantamiseen ja verkkosivujen helpompaan löydettävyyteen (Karjaluo 2010, 133). Hakukonemarkkinointi jaetaan hakukoneoptimointiin ja hakusanamainontaan, joista jälkimmäinen on maksullista. Hakukoneoptimoinnissa yrityksen verkkosivut toteutetaan niin, että hakukone, esimerkiksi Google, löytää sivut ensimmäisten hakutulosten joukossa. Optimointiin vaikuttavat verkkosivujen sisältö, esimerkiksi otsikot ja lauserakenteet. Optimoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, johon vaikuttaa myös yrityksen toimiala. Mitä kilpaillumpi ala on, sitä haastavampaa on optimointi. Hakukonemainonta taas tarkoittaa avainsanamainontaa eli maksullisia linkkejä, jotka näkyvät hakutuloksissa ensimmäisinä tai sijaitsevat

hakutulosten oikealla puolella olevassa listassa. Linkkien hakutuloksissa näkyminen ei maksa yritykselle, mutta klikkaukset maksavat. (Marko Iloniemen haastattelu.) Sinällään käyttäjät luottavat enemmän hakutuloksiin kuin maksettuihin linkkeihin (Karjaluo 2010, 134).

Verkkomainonnalla tarkoitetaan kaupallisten viestien esittämistä ostetuilla mainospaikoilla erilaisilla verkkosivuilla. Tunnetuin verkkomainos on perinteinen bannerimainos, joka tarkoittaa graafista kuvaa tai animoitua sovellusta. Muita muotoja ovat esimerkiksi tekstilinkit, pop-upit, sivun päälle tuleva leijuva mainos, laajenevat mainokset, kulmamainokset, popunderit ja välisivun mainokset. Verkkomainonta on yleensä sitä tehokkaampaa, mitä kohdistetumpaa se on. Googlen filosofian mukaan verkkomainonta ei saa olla kuluttajaa ärsyttävää tai keskeytysmainontaa (pop-upit ym.). Sen sijaan mainonnan tulisi olla tarkasti kohdennettua, kuluttajille ja asiakkaille hyödyllistä, helposti mitattavaa sekä mainostajalle helppokäyttöistä. (Karjaluo 2010, 139 ja 141.)

Sähköpostimarkkinointi toimii yleensä parhaiten asiakkuusmarkkinoinnin osana. Myyntikanavana sähköposti ei ole yhtä tehokas kuin muut myyntiin suoraan vaikuttavat markkinointiviestintäkeinot, kuten puhelinmarkkinointi ja muu henkilökohtainen myyntityö. Näihin verrattuna sähköposti on kuitenkin kustannustehokas, minkä lisäksi se mahdollistaa viestin personoinnin eli asiakkaan puhuttelun nimellä. Sähköpostimarkkinoinnin päätavoitteena tulisi pitää myynnin aikaansaamista, eikä niinkään yrityskuvan rakentamista tai tietoisuuden kasvattamista. Sähköpostimarkkinoinnilla voidaan esimerkiksi muistaa asiakkaita viiden euron arvoisella etusetelillä. Viestin allekirjoittajana voi olla yrityksen toimitusjohtaja kuvan kera, mikä yleensä herättää luottamusta viestin lähettäjää kohtaan. (Karjaluo 2010, 73–75.) Kyseinen tapa toimii etenkin kuluttajamarkkinoinnissa (business-to-consumer), mutta yritysmarkkinoinnissa sitä ei käytetä, koska siellä kaupat ovat usein monimutkaisempia ja asiakassuhteet pitkäaikaisempia.

Sähköpostimarkkinoinnissa kannattaa muistaa, että markkinointi on luvanvaraista eli viestintä edellyttää etukäteen pyydettyä suoramarkkinointilupaa. Asiakkaisiin vetoavat rahanarvoiset edut, ajankohtaisuus, mahdollisuus antaa palautetta sekä kirjoittaa ostamastaan tuotteesta arvostelu yrityksen verkkosivulle. Viestejä ei saisi lähettää liian usein. Kerta viikkoon on maksimi, mutta usein muutama kerta vuodessa riittää. Viestiä voi myös personoida. Kokonai-

suudessaan viestien tulisi olla yksinkertaisia ja selkeitä. Viestien lopussa tulee aina olla ohjeet siitä, kuinka asiakas voi halutessaan kieltää kyseisen yrityksen sähköpostimarkkinoinnin. (Karjaluo 2010, 73–75.)

Tutkimassani pk-yrityksessä digitaalinen markkinointiviestintä on saanut jonkinlaista huomiota, vaikka sitä voitaisiin käyttää vielä enemmän. Yrityksen verkkosivuja on uudistettu ja niitä on yritetty optimoida, mutta silti ne eivät yllä lähellekään Googlen ensimmäisiä hakutuloksia. Haettaessa testihaulilla viestintätoimistoa päätoimipaikan paikkakunnalta, yltää yritys sijalle 24, ja sekin on www.suomenyrityshaku.fi:n kautta. Haettaessa mainostoimistoa päätoimipaikan paikkakunnalta on yrityksen verkkosivujen sijoitus vasta 240. Haettaessa yritystä samoin kriteerein sivutoimipisteen paikkakunnalta on sijoitus viestintätoimisto-sanalla viides. Mainostoimisto-sanalla yritystä ei löydy hakutuloksista ollenkaan, vaikka Google listaa tuloksia jopa 380. Voidaan siis todeta, että ainakaan verkkosivujen kautta potentiaaliset asiakkaat eivät löydä yritystä. Verkossa näkymisellä on myös kääntöpuolensa muun muassa turhien kaupustelijoiden muodossa.

Yrityksen nykyiset sivut ovat perustoimivat ja huomattavasti paremmat kuin aiemmat verkkosivut. Jos yritys uudistaa ja modernisoi ilmettään kokonaisvaltaisesti, tulisi verkkosivut uudistaa jälleen. Palveluita voitaisiin paketoita houkuttelevammin ja tuoda esille markkinointihenkisemmin. Sivut tulisi myös optimoida vielä paremmin, jotta potentiaaliset asiakkaat ylipäättään löytävät sivuille. Yritys voisi tehdä myös sähköpostimarkkinointia tiedottamalla asiakkaitaan uusista tuotteistaan tai muutoin kysellä satunnaisilta asiakkailta onko heillä tarvetta yrityksen palveluille. Yritys on lähettänyt sivutoimipisteen yrityksiin sata suoramyyntikirjettä, mutta myynti jäi hieman puolitiehen. Harvoin pelkkä suoramyyntikirje riittää ostopäätöksen tekemiseen, etenkin tutkimani pk-yrityksen toimialalla. Potentiaalisia asiakkaita tulisi lähestyä kirjeen jälkeen myös puhelimitse. Merkittävimmät uudet, mahdolliset asiakkaat tulisi tavata kasvotusten, jolloin päästäisiin hyödyntämään henkilökohtaista myyntityötä.

5.5 Strategiat

Strategia voidaan määritellä monella tavalla. Baronin (2004, 13) mukaan strateginen suunnittelu määrittää, mihin yritys on menossa seuraavien vuosien

aikana, kuinka se pääsee päämääräänsä ja mistä se tietää, onko päämäärä saavutettu. Strategian käsitteeseen sisältyvät siis myös yrityksen missio ja visio. Hakanen (2007, 17) tuo esiin näkökulman, minkä mukaan yritys sinällään ei tarvitse strategiaa, mutta yrityksessä työskentelevät ihmiset kaipaavat suuntaa toiminnalleen. Hänestä strategian tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja osaamisen kehittäminen jatkuvan oppimisen kautta. Strategia on keino vision saavuttamiseksi. (Hakanen 2007, 17.) Porter (1996) on sanonut, että strategian ytimenä on valita, mitä tulevaisuudessa ei tehdä. Strategiassa voidaan siis esimerkiksi todeta, että yritys ei halua olla riippuvainen yhdestä asiakkaasta tai se ei halua investoida toimitiloihin. Mintzbergin (1994, 23–29) mukaan strategiaa käytetään neljällä tavalla: suunnitelmana, toimintatapana, asemana tai näkökulmana. Ensimmäisen tavan mukaan strategia voi olla suunnitelma, joka antaa vastauksen siihen, kuinka yritys voi siirtyä tilasta A tilaan B. Toimintatapana strategia heijastaa esimerkiksi sitä onko yrityksellä tapana ottaa paljon vai vähän riskejä. Asemana se heijastaa päätöksiä tarjota tiettyjä tuotteita tai palveluja tietyille markkinoille. Viimeinen tapa eli näkökulma määrittää yritykselle vision ja suunnan. (Mintzberg 1994, 23–29.)

Pro gradu -tutkimuksessani käsittelen strategiaa melko kevyesti. Aiheen monipuolinen käsittely vaatisi oman tutkimuksensa, minkä vuoksi tarjoan lähinnä vain ideoita ja ajatuksia siitä, mihin suuntaan strategioita voitaisiin kehittää. Esittelen luvussa yritysstrategian sekä siihen kuuluvat viestintä-, johtamis- ja markkinointistrategiat. Strategioita lähestyn pääosin Hakasen esittämän ajatuksen kautta siitä, että strategia on keino vision saavuttamiseksi. Sivuan myös jonkin verran Mintzbergin neljää käyttötappaa.

5.5.1 Yritysstrategia

Tutkimassani pk-yrityksessä strategiatyötä ei ole juurikaan tehty, eikä henkilöstö tunnista toiminnan pitkäaikaisia tavoitteita, koska niitä ei täysin tunnisteta yrityksen johdossakaan. Yrittäjäpariskunta valmistautuu tuleviin eläkepäiviin ja uutta toimitusjohtajaa vasta sisäänajetaan uuteen toimenkuvaansa. Töitä tehdään enemmän asenteella päivä kerrallaan, sekä henkilöstön että johdon parissa. Tulevaisuus nähdään osin epävarmana asiana, johon vaikuttavat suuret asiakkaat, ennen kaikkea arvaamattomat pörssiyhtiöt. Jos yritysstrategiaa tarkastelee Mintzbergin (1994, 27) esittämällä viimeisellä tavalla eli näkökulmana, voidaan

todeta, että yrityksen visiona ja suuntana on ohjata toimintaa viestintäpalveluis- ta myös mainostoimistopuolelle. Toisaalta tavoite on sama, jos strategiaa tarkas- tellaan suunnitelmana tai asemana. Suunnitelma on päästä viestintätoimisto-ti- lasta monipuoliseksi viestintä- ja mainostoimistoksi sekä aseman kautta tarjota tietyille markkinoille myös mainostoimistopalveluita. Jos strategiaa tarkastelee toimintatapana, voidaan todeta, että yrityksessä on tapana ottaa hallittuja riske- jä. Toimintaa suunnitellaan lähitulevaisuuteen, mutta ei kovin kauas.

”Toimintoja kehitetään jatkuvasti käyttäen parhaita mahdollisia keinoja asiak- kaiden toiveiden toteuttamiseksi sekä niiden ylittämiseksi. Vahvakin ammat- titaito vaatii jatkuvaa koulutusta.”

Edellä kuvattu on tutkimani pk-yrityksen strategia yrityksen verkkosivuilla. Keinoja asiakkaiden toiveiden toteuttamiseksi ovat esimerkiksi hyvä palvelu, käytettävien ohjelmistojen ajantasaisuus, asiakkaan ongelmien ratkaisu, jous- tavuus sekä kokonaisvaltainen palvelutarjonta. Näistä jatkuvaa kehittämistä vaatii muun muassa hyvä palvelu. Yksi osa hyvää palvelua on joustavuus, joka onkin yksi yrityksen vahvuuksista. Asiakkaita palvellaan joustavasti ja töitä saatetaan tehdä asiakkaiden aikatauluylitysten vuoksi iltaan saakka – joskus jopa viikonloppuisin. Silti huomiota voidaan kiinnittää ystävälliseen ja asiakkaan odotukset ylittävään asiakaspalveluun. Epävarma tilanne vaikuttaa stressaavasti sekä yrittäjiin että henkilöstöön, mikä taas siirtyy valitettavasti osittain myös asiakaspalveluun. Yrityksessä olisikin hyvä järjestää lyhyt kou- lutus teemalla hyvä asiakaspalvelu ja markkinointihenkisyys.

Kouluttamisessa yrityksen pääpaino on ollut pitkäaikaisissa tutkintoon tähtää- vissä koulutuksissa, joita on käynyt työntekijöistä yli puolet. Yhtenä esimerk- kinä, pro gradu -tutkimuksen viimeistelyvaiheessa, eräs yrityksen työnteki- jöistä aloitti 1–2 vuotta kestävä koulutuksen, joka tähtää verkkoviestinnän ammattitutkinnon suorittamiseen. Koulutus on yritykselle maksuton, mutta edellyttää pienessä yrityksessä töiden järjestämistä niin, että työntekijän on- nistuu irrottautua koulutukseen. Lyhyille, ammattitaitoa ylläpitäville kurs- seille ei yrityksestä ole pro gradu -tutkimusta tehtäessä juurikaan osallistuttu. Koulutuksiin osallistuttiin tiiviimmin 2000-luvun alussa, mutta taantumien ja työkiireiden vuoksi osallistuminen vähentyi. Koska yrityksen toimiala kehit- tyy nopeasti, tulisi ammattitaitoa ylläpitää myös lyhyillä koulutuksilla, vaikka ammattitaito kehittyy toki myös pitkissä koulutuksissa.

Visio: "1. Yritys on vuonna 2015 Keski-Suomen monipuolisin ja halutuin lehtiin erikoistunut viestintätoimisto. 2. Sillä on kymmenisen merkittävää mainosasiakasta, joille palveluja myydään säännöllisesti."

Jotta yritys olisi vuonna 2015 monipuolisin ja halutuin lehtiin erikoistunut viestintätoimisto, täytyy sen panostaa asiakaspalveluun, yrityskuvaan, sisäiseen markkinointiin ja uusasiakashankintaan. Monipuolisuutta tulee kehittää jatkuvalla koulutuksella sekä paketoimalla tuotteita houkutteleviin kokonaisuuksiin. Markkinointia täytyy tehdä aktiivisesti ja määrätietoisesti, jotta saadaan uusia mainosasiakkaita ja referenssejä. Jotta kaikki edellä esitetyt tavoitteet saavutetaan, täytyy henkilöstö motivoida tekemään työtä palvelualttiisti, innovatiivisesti ja kaikkensa antaen. Heille täytyy antaa palautetta ja kiitosta. Heitä täytyy kannustaa. Vision tavoite "olla halutuin viestintätoimisto" kuvastaa asiakasnäkökulman lisäksi yrityksen haluttavuutta työnantajana. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy, minkä vuoksi yrityksen täytyy olla houkutteleva myös uusien työntekijöiden silmissä. Tässä on ilmeisesti osittain jo onnistuttu, sillä yritykseen tulee työhakemuksia päteviltä hakijoilta lähes joka viikko.

5.5.2 Viestintästrategia

Visio: "3. Sen yrityskuva kertoo ammattitaidosta, selkeydestä, idearikkaudesta, monipuolisuudesta ja uudistumisesta."

Edellä on kuvattu vision kolmas tavoite, joka liittyy yrityskuvaan. Havaintojeni perusteella yrityskuva koetaan hieman sekavaksi, suunnittelemattomaksi ja jopa vanhahtavaksi. Kiire syö luovuutta ja idearikkautta, mikä näkyy myös yrityksen omassa graafisessa ilmeessä. Sukupolvenvaihdoksen aikana olisikin hyvä päivittää yrityksen graafinen ilme, joka julkistettaisiin esimerkiksi samaan aikaan, kun yrityksen omistajuus siirtyy toimitusjohtajalle. Uuden ilmeen tulisi viestiä kaikkia vision esille tuomia ominaisuuksia. Ilmeen täytyisi olla monipuolinen näyte yrityksen ammattitaidosta ja osaamisesta sekä osoittaa, että yrityksessä on idearikkautta ja uudistumisen voimaa. Tätä kuvaa tulisi tukea viestinnällä, joka on suunniteltua, laadukasta, selkeää ja edukseen erottuvaa. Uusi jatkajasukupolvi tulisi esitellä lehdistölle esimerkiksi lehdistötiedotteella. Samassa yhteydessä on myös oiva mahdollisuus esitellä yrityksen yli 20-vuotista historiaa, uusia palveluita sekä julkistaa uudistetut verkkosivut.

Ulkoisen kuvan lisäksi tulee huomiota kiinnittää myös yrityksen sisälle. Kun yrityksen sisällä on kaikki kunnossa, se heijastuu myös ulkoiseen yrityskuvaan. Nykytilanteessa sekava yrityskuva ja sekava työyhteisöviestintä kulkevat käsi kädessä. Työyhteisöviestinnän sekavuus ilmenee teema- ja ryhmähaastatteluisista, kun taas sekava yrityskuva perustuu omiin havaintoihini sekä muutamien työntekijöiden mielipiteisiin. Yritykseen tulisi luoda säännöllisempi viestintäkulttuuri palaverien, sähköisen työlistan, jatkuvan palautteen ja avoimemman ilmapiirin muodossa. Työyhteisössä täytyisi sisäistää, että työyhteisöviestintä kuuluu kaikille ja jokaisen on oltava siinä aktiivinen. Myös ilmapiirin on oltava avoin uusille ideoille ja ajatuksille. Johdon tulee kuunnella enemmän työntekijöitä ja pyrkiä parantamaan työnteon edellytyksiä. Myös asiakaspalvelua on hyvä parantaa. Taantumien aiheuttama stressi ja epävarmuus heijastuvat väistämättä asiakaspalveluun. Kiristyvästä markkinatilanteesta huolimatta asiakkaita täytyy palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän työntekijöitä voidaan kannustaa positiivisella palautteella niin johdon kuin toisten työntekijöidenkin toimesta. Lisäksi muutoksista tulee muistaa viestiä positiivisuuden kautta.

5.5.3 Johtamisstrategia

Jotta strategiat saavutetaan, täytyy muutosten lähteä johdosta. Nummelin (2007, 45) toteaa, että esimiehen täytyy ensin itse sitoutua omaan työhönsä, jotta työntekijät saadaan motivoituneiksi ja sitoutuneiksi. Samaan yhtyy myös Vierula (2009, 176) todeten, että ei riitä, että ylin johto vain puhuu muutoksesta. Heidän täytyy itse muuttua ja muuttaa toimintatapaansa sekä luoda toiminnalle päämäärä ja tavoitteet. Vierula kertoo aiheeseen liittyen hyvän esimerkin kahdesta rakennusmiehestä, joilta kysyttiin, mitä he tekevät. Toinen kertoi valavansa betonia, toinen rakentavansa jalkapallopyhättöä. Jälkimmäisellä oli mielessään selkeä päämäärä, miksi hän tekee työtä, toisin kuin ensimmäisellä miehellä. (Vierula 2009, 175–177.) Omien havaintojeni mukaan tutkimani pk-yrityksen työntekijät voisivat samaistua ensimmäiseen työmieheen.

Visioiden saavuttaminen ja muutosten läpivienti vaatii johdon sitoutumista ja hyvän esimerkin näyttämistä. Johtajien täytyy olla positiivisia, avoimia ja innostavia. Jos esimerkiksi toimitusjohtaja suhtautuu muutokseen negatiivisesti ja vastahakoisesti, minkälaisista kuvaa hän välittää työntekijöille? Jos johto ei kerro työntekijöille johdon palaverien sisällöistä tai muistakaan asioista, viestivät-

kö työntekijät johdolle tai onko viestintä työyhteisössä ylipäättään aktiivista ja avointa? Jos johtaja ei kiitä hyvin tehdystä työstä, tuntevatko työntekijät työssä arvokkaaksi tai ovatko he motivoituneita? Edellä mainitut asiat kuvaavat hyvin Porterin (1996) strategian määritelmää siitä, mitä asioita yrityksessä ei haluta tehdä. Jos strategia on keino vision saavuttamiseksi, on johtamisstrategian keinona yksinkertaisesti hyvän esimerkin näyttäminen. Asia kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytäntö voi olla – ja onkin – toista. Jos johtajat välittävät työntekijöilleen jatkossa sanoman työn arvostamisesta sekä avoimesta ja innostavasta ilmapiiristä, tekee se jo ihmeitä yrityksessä ja sen työyhteisössä. Samassa yhteydessä täytyy huomioida johdon keskinäiset suhteet. Vaikka johto onkin samaa perhettä ja tämän vuoksi toisilleen erittäin läheisiä, ei sen saa vaikuttaa viestintään työpaikalla. Jos työntekijät kuulevat työpaikalla toistuvasti johdon kinastelua keskenään tai toisen perheenjäsenen mielipiteen väheksymistä, ei se anna hyvää esimerkkiä tai ainakaan paranna ilmapiiriä.

Henkilöstön motivaatiota voi kasvattaa myös palkitsemisella. Palkitseminen on merkittävä osa johtamista ja olennainen osa strategian menestyksellistä toteutusta (Hakanen 2007, 165). Tutkimassani yrityksessä ihmiset eivät tee myyntiä, joten palkitsemista ei voi sitoa taloudellisiin lukuihin. Johto on kuitenkin tuonut esille, että he toivoisivat etenkin sivutoimipisteen työntekijöiden hankivan uusia asiakkaita, johon työntekijöitä on kannustettu tarjoamalla työstä provisiopalkkio. Käytännössä sivutoimipisteen henkilöstö ei ole tehnyt myyntiä, sillä työntekijöillä ei ole myynnin koulutusta, eivätkä he koe myynnin tehtäviä omikseen tai kovin mieluisiksi. Muita henkilöstön palkitsemistapoja ovat olleet esimerkiksi yhteiset lounaat ison työprojektin jälkeen ja yhteiset pikkujoulut. Joskus yrityksessä on annettu myös joulubonuksia tai muita palkanlisiä hyvin kuluneesta vuodesta. Jos työntekijöiltä odotetaan enemmän myyntihenkisyyttä, täytyisi heitä kouluttaa siihen ja luoda tarkoitukseen sopiva palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi, mutta ei stressaa liikaa tai vie huomiota päätyöltä. Tällöin henkilöstö ei tosin keskity ydinosansaamiseen, minkä vuoksi järkevämpi vaihtoehto olisi rekrytoida yritykselle oma myyjä tai ulkoistaa palvelu.

Yrityksessä voitaisiin palkita työntekijöitä tarkastelemalla toiminnallisia mitareita. Näitä ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden määrä, uuden liiketoiminnan osuus, reklamaatiokustannukset tai muut ansiokkaasti hoidetut työprojektit (Hakanen 2007, 165). Pienessä työyhteisössä on vaikeaa palkita työntekijää esimerkiksi kuukauden työntekijänä

tai muutoin rahallisesti. Voisi olla, että palkinto osuisi samoille ihmisille ja aiheuttaisi kateutta tai muutoin kääntyisi itseään vastaan työilmapiirissä. Tutki maani yritykseen sopivia palkitsemiskeinoja olisivat esimerkiksi työajalla järjestettävät tyky-päivät sekä muut yhteiset tapahtumat, esimerkiksi kolmesta uudesta asiakkaasta koko työporukalle yhteinen tapahtumapäivä.

Työntekijöitä voitaisiin rohkaista myös liikunnan harrastamiseen tarjoamalla heille esimerkiksi liikunta-aikaa tunti viikossa työajalla. Työn luonteen takia viikossa on hiljaisempia hetkiä, joita osa työntekijöistä kuluttaa esimerkiksi pelaamalla verkkopelejä. Tämä aika voitaisiin hyödyntää paremmin antamalla henkilöstölle vapaus liikunnan harrastamiseen työajalla. On myös työnantajan etu, että työntekijä on fyysisesti hyvässä kunnossa. Lisäksi johdon tulee muistaa antaa palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Pro gradu -tutkimuksen tekohetkellä henkilöstön työmotivaatio kiteytyi pitkälti ajatukseen, että töitä tehdään, jotta saadaan rahaa. Positiivisen palautteen sekä innovatiivisen ja kannustavan ilmapiirin puuttuminen nakertavatkin osittain työmotivaatiota.

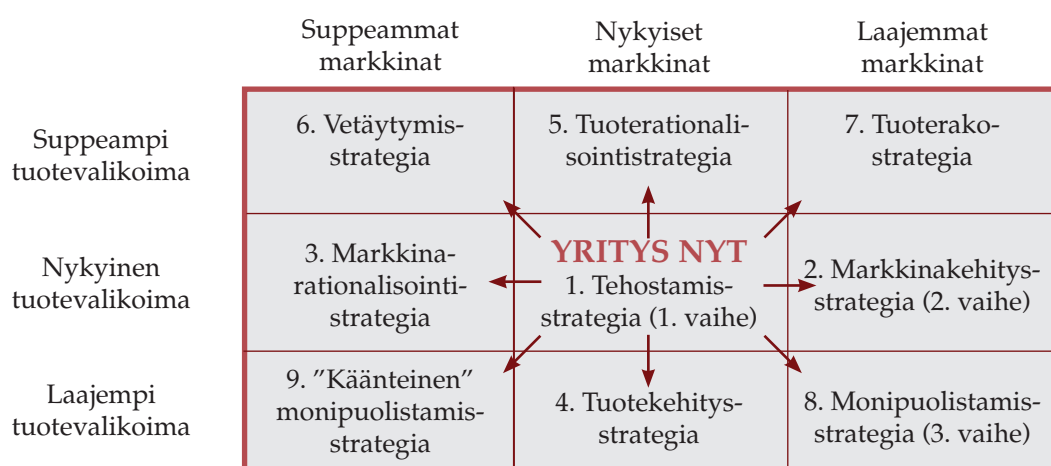
5.5.4 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia voidaan määritellä monella tavalla. Kotler (1997) määrittelee markkinointistrategian liikkeenjohdolliseksi prosessiksi, jonka kautta kehitetään ja ylläpidetään elinkelpoista suhdetta yrityksen tavoitteiden, taitojen ja resurssien sekä muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä. Grönroos (2003, 123) esittää markkinointistrategialla olevan neljä keskeistä tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja palveluista sekä ostamaan yritykseltä eikä kilpailijoilta. Toinen tavoite on tehdä saadut asiakkaat niin tyytyväiseksi ostamiinsa ja kuluttamiinsa hyödykkeisiin, että he päättävät jatkossakin ostaa niitä samalta yritykseltä. Kolmas tavoite on tukea jatkuvasti asiakkaiden prosesseja arvoa luovalla tavalla niin, että he ostavat enemmän samalta yritykseltä ja levittävät lisäksi positiivista sanomaa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Neljäs tavoite on pyrkiä valitsemaan asiakkaat ja asiakasryhmät niin, että kolme ensimmäistä tavoitetta voidaan saavuttaa yritykselle kannattavalla tavalla. (Grönroos 2003, 123.)

Jotta edellä kuvatut tavoitteet saavutetaan, valitaan tutkittavaan pk-yritykseen oikeat markkinointikeinot tavoitteiden mukaisesti:

1. Kiinnostuksen herättäminen ja ostopäätös: henkilökohtainen myyntityö, messut ja näyttelyt, suhdetoiminta ja digitaalinen markkinointiviestintä sekä markkinointihenkisyys koko yrityksessä
2. Ostohalukkuutta synnyttävä asiakastyytyväisyys: laadukkaat tuotteet, asiakassuhdemarkkinointi ja erinomainen asiakaspalvelu
3. Asiakkaan toiminnan tukeminen niin, että asiakas toimii yrityksen ”myyntimiehenä”: asiakkaan ongelmienratkaisu ja odotusten ylittäminen, asiakkaan tarpeiden ennakointi ja jälkimarkkinointi
4. Asiakasryhmien valinta niin, että edellä mainitut tavoitteet täyttyvät kannattavasti: tuotemarkkinastrategiat, esimerkiksi tehostamisstrategia

Näistä neljästä kohdasta pro gradu -tutkimuksessani on jo käsitelty kaikkia muita paitsi neljättä kohtaa eli tuotemarkkinastrategioita, joita on Hakasen (2007, 96) mukaan yhdeksän eri vaihtoehtoa (kuvio 15). Strategioita ovat tehostamis-, markkinakehitys-, markkinarationalisointi-, tuotekehitys-, tuoterationalisointi-, vetäytymis-, tuoterako-, monipuolistamis- ja ”käänteinen” monipuolistamisstrategia. Valittaessa strategiaa tutkimaani pk-yritykseen on jollain tasolla helpoin vaihtoehto valita tehostamisstrategia. Se ei vaadi tuotevalikoiman laajentamista tai uusien markkinoiden kartoittamista, vaan pyrkii markkinoimaan nykyisiä palveluita nykyisille markkinoille. Ja koska markkinointiin ei ole aiemmin suuremmin panostettu, voitaisiin uusia asiakkaita saada yksinkertaisesti markkinointia tehostamalla.



KUVIO 15 Vaihtoehtoisia tuote/markkinastrategioita (Hakanen 2007, 96)

Visio: ”2. Sillä on kymmenisen merkittävää mainosasiakasta, jolle palveluja myydään säännöllisesti.”

Vision toinen kohta tarkoittaa lähinnä erilaisten yhteisölehtien ja sanomalehtien suunnittelun ja toteutuksen markkinointia esimerkiksi yhteisöille ja järjestöille, pk-yrityksille sekä mediataloille. Se tarkoittaisi markkinaosuu- den kasvattamista kilpailijoiden kustannuksella, jolloin valitettavan usein käytetään kilpailukeinona hintaa, tosin ei aina (Hakanen 2007, 96–99). Osa potentiaalisista asiakkaista on järjestöjä, jotka toteuttavat yhteisölehtensä tal- koovoimin, vaikka voisivat tehdä sen yhteistyössä viestintätoimiston kanssa. Toisaalta järjestöt ovat osittain myös huonosti maksavia asiakkaita. Tämä il- menee esimerkiksi siitä, että tutkimuksen aikana muutaman järjestön maksu- suoritus tutkimalleni pk-yritykselle oli jo perinnässä. Samalla tavoin monet pk-yritykset suunnittelevat itse viestintäänsä ja mainontaansa, kun hekin voi- sivat käyttää ammattilaisia. Nämä olisivat potentiaalisia ryhmiä, joita mark- kinoinnissa tulisi tehostamisstrategian mukaan lähestyä.

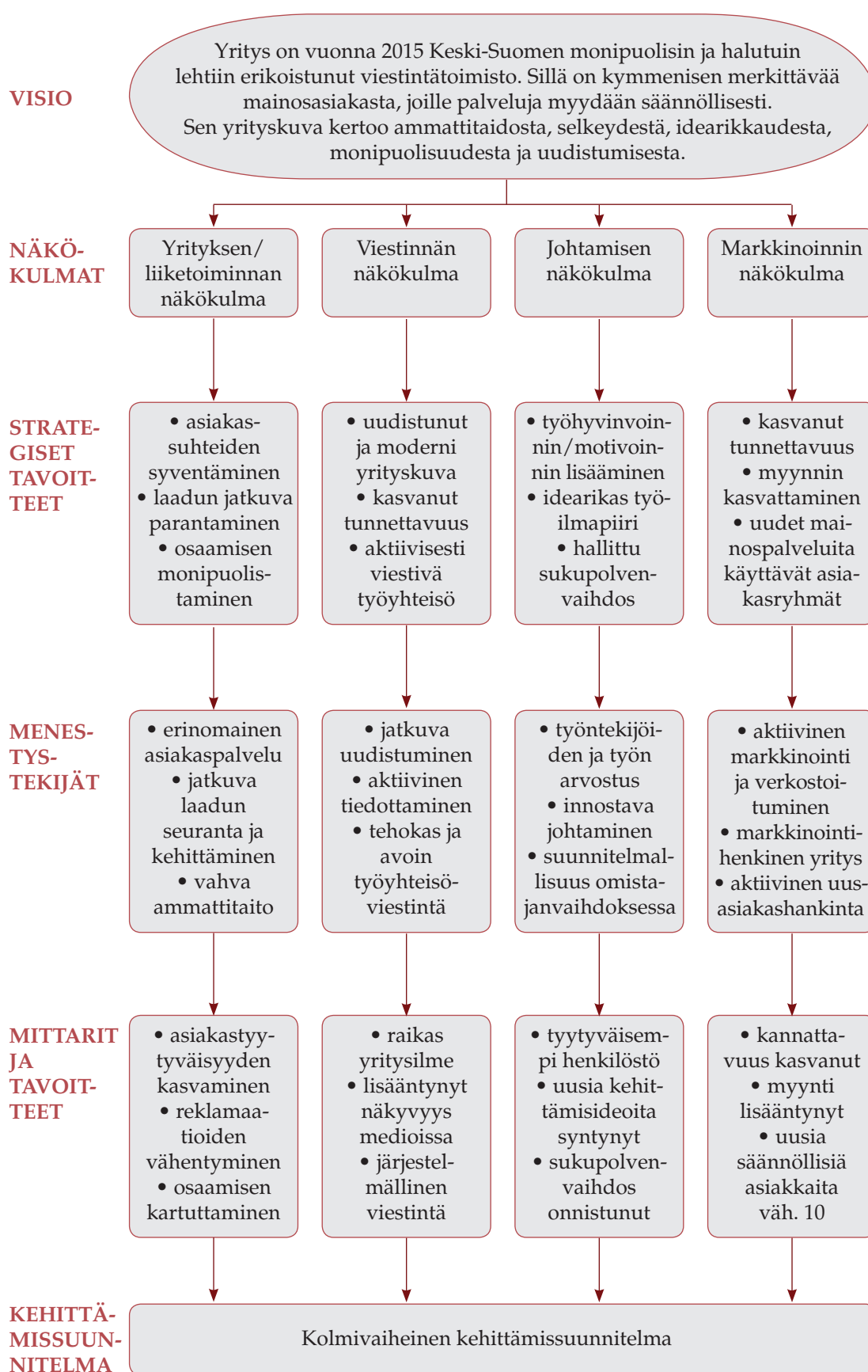
Vaikka puhun tehostamisstrategiasta on se osittain myös markkinakehitysstra- tegiaa. Tutkimani yrityksen asiakkaina on pk-yrityksiä, mutta melko pieneltä osin. Tämän vuoksi nykyisten palvelujen markkinointi pk-yrityksille on osit- tain myös markkinakehitysstrategiaa eli nykyisten palveluiden markkinointia uusille kohderyhmille. Toinen vaihtoehto olisi valita tuotekehitysstrategia, jossa yritys laajentaa tuotevalikoimaansa samoilla markkinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaisi aktiivista mainospalvelujen ja verkkopalvelujen myymistä nykyisil- le asiakasryhmille: pk-yrityksille, yhteisöille ja järjestöille. Tämäkin strategia on osittain päällekkäinen ”käänteisen” monipuolistamisstrategian kanssa. Verk- kopalvelujen ja mainospalvelujen myyminen isoille mediataloille on tuskin to- dennäköistä, joten periaatteessa uusia tuotteita myydään suppeammille mark- kinoille. Vastaavasti voidaan ajatella, että pk-yritykset ovat uusi asiakasryhmä, jolle myytäisiin uusia tuotteita, joten puhuttaisiin monipuolistamisstrategiasta.

Edellä esitetyistä tulisi mielestäni ensimmäisenä valita tehostamisstrategia eli syventää asiakassuhteita myymällä nykyisille asiakkaille nykyisiä tuotteita ja palveluita. Kun tämä strateginen tavoite saavutetaan, voitaisiin strategiaksi valita markkinakehitysstrategia eli myydä nykyisiä tuotteita uusille asiakkail- le eli käytännössä pk-yrityksille. Kun tämäkin tavoite saavutetaan, tulisi kol- mannessa vaiheessa ryhtyä myymään uusia tuotteita vanhoille sekä uusille asiakasryhmille. Tällöin kyseessä on siis monipuolistamisstrategia.

5.5.5 Strategioista tavoitteisiin

Yritysten strategiatyössä on yleinen ongelma, että strategiat ja käytännön toiminta eivät kohtaa toisiaan. Eräs käytännöllinen vaihtoehto strategioiden konkretisointiin on tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard), jossa strategiat täsmentyvät konkreettisiksi tavoitteiksi, menestystekijöiksi ja mittareiksi lähtien liikkeelle yrityksen visiosta (Kaplan & Norton 1996). Tasapainotettu mittaristo tiivistää strategioiden keskeisimmät asiat, jotka huomioidaan kehittämissuunnitelmassa. Se on työkalu yrityksen strategioiden täsmentämiseen, viestintään, toteuttamiseen ja seurantaan. Malli kertoo ihmisille, mikä yrityksessä on tärkeää. Prosessi lähtee liikkeelle visiosta, joka jaetaan neljään strategiseen näkökulmaan, joille annetaan jokaiselle 1–3 strategista tavoitetta. Ne ovat konkreettisempia kuin visio ja aikajänteeltään 1–3 vuotta eteenpäin. Kuviossa menestystekijät ovat olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa tavoitteiden ja niiden kautta vision saavuttamisen. Mittareissa hahmotetaan, kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan ja viimeisessä toimenpiteet kohdassa kerrotaan, miten asiat saavutetaan. (Hakanen 2007, 115–117.)

Oman mittaristoni (kuvio 16) olen muokannut Hakasen (2007, 116) esittämää mittaristoa mukaillen. Hakanen esittelee mittaristossa neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas, sisäinen ja henkilöstö. Omassa mittarissani näkökulmat koskettavat tutkimukseni kannalta oleellisimpia asioita eli yrityksen/liiketoiminnan, viestinnän, johtamisen ja markkinoinnin näkökulmia. Jokaisen näkökulman taustalla vaikuttavat visio ja strategia (Hakanen 2007, 118). Kuvio toimii pohjana kehittämissuunnitelmalle, jonka esittelen seuraavassa luvussa.



KUVIO 16 Strategioista kehittämissuunnitelmaan (pohjana Hakanen 2007, 116)

Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta strategisia tavoitteina ovat asiakassuhteiden syventäminen, laadun jatkuva parantaminen ja osaamisen monipuolistaminen. Nämä ovat tavoitteita, jotka yrityksen tulisi saavuttaa 1–3 vuodessa. Jotta tavoitteet saavutetaan, menestystekijöiden täytyy olla kunnossa. Yrityksessä täytyy siis olla erinomainen asiakaspalvelu, jatkuva laadun seuranta ja kehittäminen sekä henkilöstöllä vahva ammattitaito. Näitä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä, reklamaatioiden määrällä ja osaamispääoman kasvulla. Edelleen viestinnän strategisia tavoitteita ovat uudistunut ja moderni yrityskuva, kasvanut tunnettavuus ja aktiivisesti viestivä työyhteisö. Nämä tavoitteet saavutetaan, kun yritys uudistuu jatkuvasti, tekee tiedottamista aktiivisesti ja tehostaa työyhteisöviestintäänsä. Arviointikriteereitä ovat yritysilmapiiri, medianäkyvyys ja viestinnän järjestelmällisyys.

Kolmannen näkökulman eli johtamisen strategisia tavoitteita ovat työhyvinvoinnin ja motivoinnin lisääminen, idearikas ilmapiiri ja hallittu sukupolvenvaihdos. Tavoitteet saavutetaan mikäli työntekijöiden työtä arvostetaan enemmän ja tuodaan se myös julki. Lisäksi johtamisen tulee olla innostavaa ja suunnitelmallista, minkä lisäksi omistajanvaihdoksen tulee olla suunniteltu hyvin ja viety käytäntöön hitaasti ja harkitusti. Tavoitteiden saavuttamista mitataan henkilöstön tyytyväisyydellä, uusien kehittämisideoiden määrällä sekä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen arvioinnilla. Viimeisenä näkökulmana on markkinointi. Sen tavoitteita ovat tunnettavuuden ja myynnin kasvattaminen sekä uusien mainospalveluita käyttävien asiakkaiden hankkiminen. Menestystekijöitä ovat aktiivinen markkinointi ja uusien asiakkaiden hankinta sekä koko yrityksen markkinointihenkisyys. Näitä mitataan yrityksen kannattavuudella, myyntiluvuilla sekä uusien asiakkaiden määrällä. Yksityiskohtaisemmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi esitellään luvun kuusi kehittämissuunnitelmassa.

6 KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET

Kun tein teemahaastattelut yrityksen johdolle ja henkilöstölle vuoden 2009 alussa, kaikki oli melko hyvin. Työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä työhönsä ja kaikilla oli töissä hyvä olla. Toki kehittämiskohteitakin oli, esimerkiksi henkilöstöeduissa (lounas- ja liikuntaselvit sekä yhteiset aktiviteetit), työtilojen remontoinnissa, työergonomian tarkastamisessa ynnä muussa, mutta pääosin työhön ja työpaikkaan oltiin tyytyväisiä. Työntekijät kokivat, että töihin oli mukava tulla. Tuolloin suurimmat ongelmat olivat asiakkaiden aikataulut, jotka venyivät toistamiseen ja aiheuttivat kiirettä tutkimani pk-yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Parannettavaa oli myös viestinnässä, sillä viestintä ei ollut järjestelmällistä, eikä ole vielä. Yrityksessä puhuttiin tulevasta sukupolvenvaihdoksesta sekä yhtiömuodon muuttamisesta ja yrittäjien poika nimitettiin yrityksen uudeksi toimitusjohtajaksi.

Ryhmähaastattelujen aikana vuoden 2010 alussa tilanteet olivat jo muuttuneet. Sivutoimipisteestä lähti toinen pääasiakkaista ja työt vähenivät merkittävästi. Tilanne oli vaikea ja töiden riittäminen pelotti. Sivutoimipisteen henkilöstö oli valmistautunut joutumaan työttömiksi. Johto odotti aktiivisempaa otetta sivutoimipisteen henkilöstöltä ja sivutoimipisteen henkilöstö odotti toimia johdolta. Pk-yritykseltä lähti sivutoimipisteestä kaksi työntekijää, toinen omaehtoisesti sattumien kautta ja toinen siirtyi entisen asiakkaan palvelukseen. Aiemmin neljä henkeä työllistävään sivutoimipisteeseen jäi kaksi työntekijää.

Johtoon tilanne vaikutti stressaavasti. Enää mikään ei ollut selvää ja pieni yritys tuntui olevan heittopussi isojen yritysten jaloissa. Johdon tarmo ja huomio kääntyivät sivutoimipisteeseen, jonne tarvittiin asiakkaita. Paikkakunnan yri-

tyksiin lähetettiin sata mainoskirjettä, mutta niiden perään ei juurikaan soiteltu. Kirjeiden ansiosta uusia, pieniä asiakkaita tuli muutama. Samaan aikaan käytiin neuvotteluja potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja pohdittiin vaihtoehtoja. Joitakin siirtoja rajoittivat asiakkaiden asettamat kilpailukiellot, joiden mukaan tutkimani pk-yritys ei voinut tarjota palveluitaan asiakkaidensa kilpailijoille.

Vuoden 2011 alussa tilanne muuttui yhä hankalammaksi. Liikevaihdollisesti yritys teki yhä samanlaista tulosta, vaikkakin henkilöstömäärä oli ylimitoitettu olemassa oleviin töihin nähden. Sivutoimipisteen lakkauttaminen oli enää vain kuukausien asia, sillä toisenkin pääasiakkaan työt siirrettäisiin asiakkaan omistaman yhtiön tehtäviksi ja tutkimani pk-yrityksen työt sivutoimipisteessä loppuisivat lähes kokonaan. Päätoimipaikassa pohdittiin, kuinka heidän käy. Päätoimipaikan henkilöstöä työllistivät osittain samat asiakkaat kuin sivutoimipistettä, joten jos ja kun osa asiakkaista käyttäytyisi samalla tavoin kuin sivutoimipisteessä, olisi päätoimipaikallakin joidenkin työntekijöiden työpaikka vaakalaudalla. Pahimmat ajatukset, joita ei uskallettu ääneen sanoa, ennustivat työntekijöiden irtisanomisia ja yritystoiminnan supistamista.

Samaan aikaan henkilöstö voi ajoittain pahoin. Töissä ei enää viihdytty yhä hyvin kuin ennen, motivaatio oli heikentynyt ja ihmisiä ahdisti asia jos toinenkin. Johdon keskinäiset välit olivat kiristyneet, asioista ei keskusteltu, vaan enemmänkin tiuskittiin. Työntekijät eivät saaneet palautetta tai jos saivat, se oli usein negatiivista. Hyvin tehdystä työstä ei kiitetty, vaan oltiin yleensä hiljaa. Lisäksi epäselvyyttä herättivät sopimusasiat, esimerkiksi ylitöiden kirjaamistavat. Asioiden selvittelyn jälkeen kävi ilmi, että työntekijät kirjasivat ylitöitä kolmella eri tavalla – tieto ei kulkenut. Myös yrityksen hinnoittelu ihmetytti ajoittain. Jotkin työt tehtiin laskutusellisesti liian edullisesti huomioiden töihin käytetty aika ja vaiva. Yrityksellä ei ollut rahkeita pyytää työstä siitä kuuluvaa korvausta, eikä hintoja pystytty nostamaan, vaikka siihen olisikin aihetta. Myös johdon roolit koettiin hieman sekaviksi. Vaikka yrittäjien poika nimitettiin toimitusjohtajaksi, vastuuta oli vielä pitkälti yrittäjäpariskunnalla eli yrityksen omistajilla. Uuden toimitusjohtajan toivottiin ottavan asioista enemmän vastuuta sekä kuuntelevan paremmin työntekijöiden antamaa palautetta ja huomioimaan se käytännön toiminnassa. Johdolle annettiin palautetta pielessä olevista asioista vain pieneltä osin ja silloinkin koettiin, että johto ei puuttunut asioihin tarpeeksi jäämäkästi ja aikaansaavasti. Tyytymättömyys lisääntyi ja epävarma tulevaisuus pelotti.

Tämän luvun keskeisintä antia on kehittämissuunnitelma, jonka olen koonnut kaikista edellä kerrotuista ajatuksista, havainnoistani sekä teema- ja ryhmähaastatteluista peilaten niitä alan kirjallisuuteen. Olen kuunnellut, kysynyt ja välillä jopa ahdistunutkin. Ajallisesti pro gradu -tutkimus tehtiin taloudellisen tilanteen kannalta lähes kireimpään aikaan. Tämän vuoksi tutkimukseni tuo esille ennen kaikkea kehittämiskohteita sekä asioita, jotka ovat jo pielessä. Silti tulee muistaa, että yrityksessä on paljon hyviä asioita, joita kehittämissuunnitelma ei luonnollisesti tuo esille, koska hyvin olevat asiat vaativat harvemmin kehittämistä. Lisäksi tulee muistaa, että kehittämissuunnitelma on suuntaa antava ja sitä tulee päivittää. Päivittämisestä ja kehittämissuunnitelman seurannasta kertoo alaluku kaksi.

6.1 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma (taulukko 5) kokoaa yhteen pro gradu -tutkimuksessa esille nousseet ongelmakohdat ja etsii niihin ratkaisuja. Ratkaisujen lisäksi toimenpiteille on nimetty vastuuhenkilö ja asetettu mahdollinen deadline, mihin mennessä toimenpide tulisi tehdä ja merkitty muuta huomioitavaa, esimerkiksi toimenpiteen vaatima budjetti. Kehittämissuunnitelma on laadittu kolmivaiheiseksi perustuen asioiden kiireellisyysjärjestykseen. Ensimmäisessä vaiheessa ovat kiireellisimmät kehittämiskohteet (yksi vuosi), toisessa vaiheessa ovat seuraavien vuosien kehittämisalueet (2–4 vuotta) ja kolmannessa tulevien vuosien tavoitteet (5–10 vuotta). Kehittämissuunnitelma nostaa esiin ongelma-kohtia, joiden lisäksi tulee muistaa, että myös yrityksen hyviä puolia tulee kehittää, jotta ne säilyvät yrityksen vahvuuksina jatkossakin.

Suunnitelmassa esitetyt kehityskohteet perustuvat teema- ja ryhmähaastatteluista esiin tulleisiin asioihin, muihin yrityksen dokumentteihin ja omaan havaintomateriaaliini. Ongelmat on jaettu kolmeen osaan: yleisiin ja yrityksen sisäisiin kehittämiskohteisiin (sisältää myös osittain johtamisen) sekä viestinnän ja markkinoinnin kehittämisalueisiin. Osittain kehittämisalueet ovat kuitenkin päällekkäisiä, minkä vuoksi kehitettävissä kohteissa saattaa olla esimerkiksi jokin yrityksen yleinen ongelma, johon haetaankin ratkaisua viestintää kehittämällä. Kehittämissuunnitelma on suuntaa antava ja yritys voi muokata sitä mieleisekseen. Kehittämissuunnitelmaa tulee päivittää suoritettavien toimenpiteiden sekä muuttuvien markkina- ja kilpailutilanteiden myötä.

TAULUKKO 5 Kolmivaiheinen kehittämissuunnitelma

Kiireellisimmät kehittämiskohteet (1 vuosi: 2012)

1/5

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
YLEISET		
<ul style="list-style-type: none"> yllättävät työruuhkat > sairastumiset, lomat, äkillinen kysynnän kasvu asenne jonkin verran negatiivinen uusille ideoille > lannistaa innovatiivisuutta ja muutosvoimaa johtajien roolit vielä sekavahkot tj:n kokemus ja johtamistaidot koetuksella (haastavin aika aloittaa toimessa) ennaltaehkäisevä työterveyshuolto laiminlyödään (lakisääteinen) henkilöstö kokee, ettei työhyvinvointiin panosteta toimitusjohtajan asenne ajoittain huonohko > vaikeuttaa välillä työskentelyä, eikä tj vastaanota palautetta niin, että se vaikuttaisi toimintaan kehittävästi paikoilleen jumiutumisen vaara henkilöstön työkyvyn säilyttäminen (istumatyö) liikunnan merkitystä ei sisäistetä tarpeeksi ennaltaehkäisevänä tekijänä yritys henkilöityy ikääntyviin omistajiin 	<ul style="list-style-type: none"> hankitaan yhteistyökumppaneita sekä osa-aikaisia/freelancereita johton muutettava esimerkillisesti asennetaan avoimemmaksi ja vastaanottavammaksi johton työkuvienv selkiyttäminen ja vastuun siirtäminen tj:lle pikkuhiljaa konsultointi/valmennus ihmisten johtamisesta tehtävä sopimus kunnallisen tai yksityisen palveluntarjoajan kanssa tyky-päivät > motivoivat, palkitsevat (me-henki) jonkinlainen sparraus tai konsultointi henkilöstöjohtamisesta voisi olla paikallaan osallistutaan erilaisiin koulutuksiin ja muihin kehitystilaisuuksiin aktiivisemmin henkilöstön motiivointi liikuntaan ja tarjoaminen siihen mahdollisuus (1 h/vko liikunta-aikaa työajalla) alkumittaus (esim. kehon ikä) ja seurantamittaus esim. puolen vuoden tai vuoden päästä uusi sukupolvi aktiivisemmin mukaan tapaamisiin tj:lle resursseja myös kehitys- ja hallinnointityöhön 	<ul style="list-style-type: none"> johto johto, etenkin toimitusjohtaja työterveyshuollon järjestäminen johdolla tyky-päivien järjestysvastuun voi halutessa delegoida esim. sihteeri/assistentti toimitusjohtaja johto sekä henkilöstö aktiivisesti ehdottaa, kun sopivia koulutuksia tms. ilmenee johto kannustaa henkilöstö huolehtii tavoitteiden saavuttamisesta työaikaa 11 h/vko vähemmän ei tuo sinänsä kustannuksia, kun ajankohta hiljaiseen aikaan mittausten hinta 80–95 €/hlö x 11 = 880–1045 € x 2 (alku- ja vertailumittaus) ≈ 2 000 € johto sekä erityisesti toimitusjohtaja

Kiireellisimmät kehittämiskohteet (1 vuosi: 2012)

2/5

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
<p>YLEISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • työntekijät voivat ajoittain huonosti (johtuu osittain myös henkilökohtaisista syistä/elämäntilanteista, mitä on joissain tapauksissa vaikea erottaa työhön liittyvistä asioista) <ul style="list-style-type: none"> > työt jakautuvat välillä epätasaisesti päätoimipaikassa ja sivutoimipaikassa > työmotivaatio on laskenut (ei-kiireelliset työt voivat seistä postissa) > ärsyntyneisyys ja alakuloisuus ovat lisääntyneet sekä johdolla että henkilöstöllä > osa työntekijöistä on tyytymättömiä palkkaansa = yhteenvetona todettava, että jokaisella työntekijällä on asioita, jotka kaipaavat parannusta, kehittämistä, keskustelemista tai muutoin kaihertavat mieltä • työntekijät ovat hieman epätietoisia omista oikeuksistaan vaikka työpaikalla onkin luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu <ul style="list-style-type: none"> > ylityökirjaukset erilaiset > ennaltaehkäisevä työterveyshuolto puuttuu, vaikka perusterveydenhoito sairastuessa maksetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisöviestinnän kehittäminen kokonaisuudessaan <ul style="list-style-type: none"> > järjestelmällisempää, avoimempaa ja kiitosta > kehityskeskustelut osaksi työyhteisöviestintää (puututaan ajoissa mahdollisiin ongelmiin sekä järjestetään aika ja tilaisuus kahdenkeskiselle keskustelulle) • hintoja tulisi hieman nostaa ja omaa /yrityksen työtä arvostaa enemmän <ul style="list-style-type: none"> > aktiivista asiakashankintaa > laskutuksessa ei pitäisi turhaan "tunteilla" ja antaa alennuksia, niin ei tarvitsisi säästää väärissä paikoissa (eurot voitaisiin käyttää yrityksen kehittämiseen ja työhyvinvointiin, ennalta ehkäisevään työterveyshuoltoon, tyky-päiviin ja palkkoihin, mitkä lisäisivät työmotivaatiota) • luottamusmiestoimintaa kehitettävä (tehtävänä valvoa mm. TESin noudattamista) <ul style="list-style-type: none"> > luottamusmies koulutukseen ja aktiivisempaa liiton asioiden seurantaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kehityskeskusteluiden järjestämisvastuu johdolla • johdolle jäämäkkyyttä laskutukseen • asiakashankinnassa päävastuussa johto, mutta markkinointihenkisyys koko henkilöstön tehtävä • tyky-päivän yhteyteen yhteisen tekemisen lisäksi myös hyödyllistä tietoa joko toimialaan liittyen tai muita kiinnostavia aiheita, esim. terveydestä, liikunnasta ym. • luottamusmiehenä toimii eräs työntekijä <ul style="list-style-type: none"> > luottamusmies tulisi valita kahden vuoden välein, joten pidetään joko "vaalit" tai sitten toiminnasta vastaa jatkossakin sama työntekijä, joka pyrkii aktiivisemmin seuraamaan liiton asioita ja kouluttautumaan

Kiireellisimmät kehittämiskohteet (1 vuosi: 2012)

3/5

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
VIESTINTÄ		
<ul style="list-style-type: none"> yrityksellä ei yhtenäistä graafista ilmettä/ohjeistusta > yrityskuva melko sekava ja suunnittelematon ei tiedetä mitä töitä ja projekteja yrityksessä on meneillään työyhteisöviestintä "huutoviestintää" välillä kaivataan vaihtelua toimenkuvaan ja haasteita työntekijöiden saama palaute vähäistä tai enimmäkseen negatiivista > kiitosta annetaan harvoin oman ja toisten työn arvostus välillä heikohkoa työmotivaatio on, että "töitä tehdään, jotta saadaan rahaa" ei mielletä yritystä laadukkaaksi mainostoimistoksi jotkin asiakkaat ylittävät aineistoaikataulut lähes aina asiakkaan työmääräimet epäselviä ja asiakas ohjeistaa niiden tekemisestä puutteellisesti uusia työntekijöitään satunnaisetkin asiakkaat toimittavat aineistojaan myöhässä muutosvastaisuutta henkilöstössä sekä johdossa työyhteisöviestintä päätösimapaikassa ja toimipaikkojen välillä ei aina toimi henkilöstö ei aina tiedä miten yrityksellä menee 	<ul style="list-style-type: none"> tehdään yhtenäinen ja ajantasainen graafinen ohjeistus > selkeämpi, suunnitelmampi ja ammattitaisempi yrityskuva säännölliset lyhyet palaverit, joihin osallistuvat kaikki ajankohta kerran 1–2 viikossa, esim. ti klo 14.00–14.30 tai ke klo 10.00. kehityskeskustelut ja töiden jakaminen kykyjen mukaan > mahdollistaa myös sukupolvenvaihdoksen aktiivinen palaute ja kiitos johdolta sekä työkavereilta enemmän palautetta/kiitosta jotkin työt hinnoiteltava kannattavamiksi > tulosta viivan alle, mutta myös arvostusta omaa työtä kohtaan palkitseminen (tyky-päivät) ohjeistus asiak. myyjille pk-yritys osaksi asiakkaan uusien työntekijöiden perehdytystä (esitellään tärkeät toimintatavat) johdon jämpitys aikatauluissa ohjeistus prosessin etenemisestä jämpitys aikatauluissa avoimempi ja ennakkolullottomampi suhtautuminen > ilmapiiriin kannustettava uusiin ideoihin aktiivinen viestiminen tiedotusasioista esim. sähköpostilla (kuukausitiedotteet) vuosiraportti henkilöstölle tuloksesta ym. 	<ul style="list-style-type: none"> johto valtuuttaa ohjeistuksen tekoon jonkun työntekijöistä ohjeistus käyttöön otetaan viimeistään vuoden 2013 alussa johto alkuunpanijana ja esimerkin näyttäjänä johdossa oltava jämäkkyyttä, jotta käytännöstä tulee yrityksen toimintatapa kehityskeskustelut järjestää johto henkilökohtaisesti kunkin työntekijän kanssa johto antaa palautetta ja aktivoi siihen myös henkilöstöä omalla esimerkillään hinnoittelu luonnollisesti johdolla, palautetta ja kiitosta johdolta/työkavereilta tyky-päivien järjestämisen voi delegoida esim. viestintäassistentille tai sihteerille ohjeistuksen voi toteuttaa esim. joku työntekijöistä myös perehdytyksestä voi huolehtia tehtävään nimetty työntekijä ohjeistuksen laadinta esim. viestintäassistentti johdolla jämpitys aikataul. johto motivoi henkilöstöä omalla esimerkillään ja asenteellaan johto tai johto delegoi esim. viestintäassistentille johto koostaa ja lähettää esim. sähköpostilla

Kiireellisimmät kehittämiskohteet (1 vuosi: 2012)

4/5

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
MARKKINOINTI		
<ul style="list-style-type: none"> ei omaa esitettä tai muuta markkinointimateriaalia asiakaspalvelua voidaan parantaa entisestään johto kokee, että työntekijät eivät "hanki" asiakkaita yritys mielletään tuntemattomaksi (perustuu teema-haastatteluihin eli yrityksen sisäisiin näkemyksiin) kaivattaisiin lisää asiakkaita (johdon mielestä ristiriitais-ta: jos ylitöitä tulee, miksi nimenomaan henkilöstö kaipaa lisää töitä vai tarkoi-tetaan ko töillä tavallisuudes-ta poikkeavia töitä?) yritys mielletään tuntemattomaksi kaivattaisiin lisää asiakkaita ja näkyvyyttä yritys mielletään tuntemattomaksi kaivattaisiin lisää asiakkaita ja uusia töitä halutaan pitää asiakas-vaihtuvuus pienenä yritys mielletään tuntemattomaksi kaivattaisiin lisää asiakkaita 	<ul style="list-style-type: none"> toteutetaan graafisen ohjeen mukaan esite, käyntikortit ja muu markkinointimateriaali koulutus hyvästä asiakas-palvelusta/markkinoinnista > lisää markkinointi-henkisyyttä henkilökohtainen myyntityö > potentiaalisten asiakkai-den etsiminen ja tausta-tietojen kerääminen > tapaamisessa selvitetään asiakkaan tarpeet ja tarjo-taan ratkaisuja sekä tehdään mahdolliset kaupat > jälkimarkkinointi, joka sitouttaa asiakkaan käyttä-mään palveluita uudestaan messut > valittava tavoitteisiin sopi-vat, esim. Markkinointivies-tinnän päivä, opiskelijames-suille ei kannata lähteä ellei haeta uusia työntekijöitä asiakassuhdemarkkinointi jaotellaan potentiaalsiin ja olemassa oleviin asiakkaisiin > seurataan aktiivisesti asiakastyytyväisyyttä hankkimalla palautetta > muistetaan asiakkaita jatkossakin > panostetaan hyvään asia-kaspalveluun (kiitos) digitaalinen markkinointi-viestintä > verkkosivut graafisen ilmeen mukaisiksi > panostettava hakukone-markkinointiin > sähköpostimarkkinointia esim. nykyisille asiakkaille > sosiaalisen median hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> nimetään vastuuhenkilöksi joku työntekijöistä organisointivastuussa johto, mutta osallistumisessa koko henkilöstö johto mukaan lukien johto, etenkin tj aktiivisesti työtehtäviä voisi myös jakaa, esimerkiksi taustatiedot voisi kerätä joku työnteki-jöistä, mutta johto hoitaisi tapaamiset/neuvottelut, kun taas työntekijä voisi hoitaa jälkimarkkinoinnin yksi vaihtoehto on palkata osa-aikainen myyjä tai ostaa palvelu ulkopuolelta johto päävastuussa, mutta messuille voi osallistua työntekijöitä kustannuksia messuihin osallistumisesta ja niihin käytettävästä ajasta potentiaalisten asiakkaiden hankinta ennen kaikkea johdon vastuulla olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen kuuluu jokaiselle > jokainen huolehtii omistaan ja kannustaa myös muita siihen verkkosivujen päivittämisestä vastuussa joku työntekijöistä sähköpostimarkkinoinnista vastuussa johto tai delegoin-ti sihteerille/viestintä-assistentille Some for dummies -koulutus sosiaalisen median käytöstä n. 940 € + alv, kun koulutuk-seen osallistuu alle 10 hlö

Kiireellisimmät kehittämiskohteet (1 vuosi: 2012)

5/5

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
<p>MARKKINOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • halutaan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä • yritys mielletään tuntematomaksi • kaivattaisiin lisää asiakkaita 	<ul style="list-style-type: none"> • sisäinen suhdetoiminta <ul style="list-style-type: none"> > aktiivinen sisäinen tiedottaminen ja yhteishengen luominen (esim. laittamalla kuntoon aiemmin esille tuodut ongelmat sekä kouluttamalla ja motivoimalla henkilöstöä enemmän ja paremmin) • ulkoinen suhdetoiminta <ul style="list-style-type: none"> > tiedotteet tiedotusvälineisiin > ollaan aidosti ja vielä enemmän ylpeitä omasta ja muiden työstä sekä yrityksen osaamisesta > pidetään hyvää huolta yhteistyökumppaneista 	<ul style="list-style-type: none"> • vastuu sisäisestä suhdetoiminnasta pääosin johdolla, mutta positiivisen hengen luomisessa ja aktiivisessa viestinnässä koko henkilöstöllä • vastuu ulkoisesta suhdetoiminnasta myös johdolla, mutta osittain koko henkilöstöllä hyvän palvelun kautta

Seuraavien vuosien kehittämisaalueet (2–4 v.: 2013–2016) 1/2

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide /hyödyt yritykselle	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
YLEISET		
<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjien vähennettävä työmääräänsä • sukupolvenvaihdoksen edistytävä • yrittäjien työpanos lähtee • myydään tuotteita, ei asiakkaan saamaa hyötyä • palveluita halutaan monipuolistaa, esim. tarjoamalla flashia ja kenties koulutusta • työtilat ”tehdasmaiset” (viestivät osittain oman työn huonosta arvostamisesta) • halutaan olla mainostoimisto, mutta tilat eivät tue tavoitetta • kehittämissuunnitelma vaatii päivitystä • työviihtyvyyden parantamisen seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • töiden aktiivinen delegointi • tj:n perehdyttäminen ja aktiivisempi vastuunottaminen yrityksen hallinnoinnista • 1–2 työntekijän palkkaaminen/uusi profiloituminen • palvelujen paketointi hyödyn näkökulmasta • koulutus flashista työntekijälle, joka opiskelee ei-kiireisenä aikana myös omatoimisesti • uusia palveluita markkinoitava aktiivisesti • tiloille tehtävä täysremontti esim. huone kerrallaan > tiloista ”mainostoimistomaisemmat”, jotka viestivät ammattitaidosta ja luovuudesta • tarkastetaan, mitä on saavutettu/saavuttamatta ja päivitetään suunnitelma • nimetön nettikysely • kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • johto sekä erityisesti toimitusjohtaja • johto • johto ja esim. viestintä-assistentti • johto järjestää mahdollisuuden opiskella flashia • työntekijä kehittää taitojaan aktiivisesti • markkinointivastuu johdolla • remonttisuunnittelija arvioi kokonaisbudjetin, tarvittaessa käytetään sisustussuunnittelijaa • toteutus hiljaisimpaan aikaan, esim. kesällä • johto tarkastaa yhdessä henkilöstön kanssa ja esim. assistentti hoitaa päivityksen • johto ja kyselyn laadinta sihteeri/viestintäassistentti
VIESTINTÄ		
<ul style="list-style-type: none"> • työn seuranta sivutoimipisteessä vaikeaa • yrityksen sisällä ei aina tiedetä milloin kukakin on lomalla/ylityövapaalla • työntekijöiden tuntien kirjauskäytännöt erilaisia • satunnaisten töiden laskutuskäytäntö kirjavaa • työhyvinvoinnin täytyy olla kunnossa > jos kaikkia toimenpiteitä ei ole tehty, tulisi ne tehdä viimeistään tässä vaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> • sähköinen työlista > työn seuranta > toimii kalenterina > tunnit palkanmaksuun > laskutustiedot > työyhteisöviestintä toimii > ilmapiiri on avoin, kannustava, rohkaiseva ja palkitseva > johtaminen on avointa 	<ul style="list-style-type: none"> • tj hankkii palvelun tai delegoi työn jollekin työntekijälle • johto motivoi henkilöstöä käyttämään työkalua ja näyttää itse hyvää esimerkkiä sen käyttämisessä • johto alkuunpanijana ja esimerkin näyttäjänä, mutta loppukädessä koko yrityksen vastuulla

Seuraavien vuosien kehittämisaalueet (2–4 v.: 2013–2016) 2/2

Ongelma/ kehittämistarve	Kehittämistoimenpide	Vastuuhenkilö, deadline, muuta
MARKKINOINTI <ul style="list-style-type: none"> yrityksen oltava haluttu yhteistyökumppani imagon oltava houkutteleva työilmapiirin oltava kunnossa > näkyy myös ulospäin tarvitaan uusia asiakkaita ja näkyvyyttä yrityksessä enemmän osaamista kuin hyödynnetään asiakkaiden tarpeet voitaisiin tuntea paremmin yritys ei näy ulospäin, eikä tarpeeksi laadukkaasti ei muutosvoimaa tai oman/toisten työn arvostusta 	<ul style="list-style-type: none"> panostetaan suhdetoimintaan ja asiakassuhdemarkkinointiin tehdään markkinointitutkimus, jolla selvitetään kysyntä (lähdetään asiakkaiden tarpeista, ei siitä, että meillä on tuote, kuka sen ostaisi) ja hyödynnetään osaamista laadukas markkinointimateriaali näkyminen paikallismedioissa 	<ul style="list-style-type: none"> pääosin johto vastuussa kun sisäiset asiat ovat kunnossa, näkyy se myös ulospäin, jolloin myös henkilöstö hoitaa markkinointia toteutetaan markkinointitutkimus esim. opinnäytetyönä tilauksen/ohjauksen hoitaa johto tai viestintäassistentti vaatii euroja johto vastuussa asennemuutos: "me ollaan huippuja!"

Tulevien vuosien tavoitteet (5–10 vuotta: 2017–2027) 1/1

Tavoitteet	Hyödyt yritykselle	Muuta
<ul style="list-style-type: none"> kehittämissuunnitelmaa (sis. viestinnän ja markkinoinnin) päivitetään jatkuvasti uusi sukupolvi johtaa yritystä ja yrittäjäpariskunta on jäänyt pois yritys tunnetaan viestintätoimiston lisäksi laadukkaana mainostoimistona yrityskuva on kohonnut remontoitujen tilojen ja uuden graafisen ilmeen ansiosta jatkua kouluttautuminen on luonteva osa toimintaa omataan kasvudraivia ja siihen on mahdollisuudet hinnat on tarkistettu ja nostettu 	<ul style="list-style-type: none"> > toiminta suunnitelmallista ja tavoitteellista > yllätyksiin helpompi varautua > johdon roolit selkeät ja tj hallitsee yrityksen ja ihmisten johtamisen tai yrityksessä on erillinen henkilöstöjohtaja > työtehtävät ovat monipuolistuneet ja oman työn arvostus on lisääntynyt > työssä viihtyminen on lisääntynyt ja yrityskuva on ammattimaisempi > ei jumiuduta paikoilleen > yritys on haluttu työpaikka ja se kasvaa hillitysti > tehdään parempaa tulosta ja arvostetaan omaa työtä 	<ul style="list-style-type: none"> johto arvioi tavoitteiden saavuttamista ja esim. viestintäassistentti päivittää huom. tilat voivat olla omat tai vuokratut myös henkilöstöedut ja palkat ovat parantuneet

Kehittämissuunnitelman ongelmista ja toimenpide-ehdotuksista olen jo suurimman osan esittänyt pro gradu -tutkimukseni aiemmissa luvuissa. Yrityksen yleiseen kehittämiseen liittyen kiireellisimpiä kehittämiskohteita ovat muun muassa yllättäviin työruuhkiin varautuminen, johtajien roolien selkiyttäminen, työilmapiirin parantaminen ja työhyvinvointiin panostaminen. Suurin osa asioista vaatii toimenpiteitä johdolta. Johdon tulee hankkia työvoimaa ruuhkahuippujen ja sairastumisien varalle sekä muuttaa ilmapiiriä avoimemmaksi ja vastaanottavammaksi. Koska kyseessä on pieni yritys, voi johdon oletuksena olla, että ilmapiiri on avoin ja viestintä suoraa. Näin ei kuitenkaan aina ole. Hyvä esimerkki on tämä pro gradu -tutkimus. Jännitin tutkimuksen ja kritiikin esittämistä johdolle ja näin teki johtokin. Johto oli samalla tavoin miettinyt, kuinka sen tulisi antaa palautetta ja kehittämisideoita tutkimuksestani. Vastaavia esimerkkejä on myös muita. Ilmapiirin sulkeutumiseen vaikuttavat ehkä osaltaan johdon tapa vastata henkilöstön esittämiin asioihin usein ensimmäisenä "ei". Kun ei-vastauksen saa liian monta kertaa, kasvaa kynnsy ylipäättään esittää johdolle asioita tai kehittämisideoita. Tätä ei suinkaan pidä täysin yleistää, sillä useimmiten johto on myötämielinen kehittämisajatuksille ja mielipiteet johdon sisälläkin vaihtelevat. Muutoinkin johdon reagointi riippuu pitkälti ajankohdasta. Pahimpaan taantuman aikaan ei-vastauksia sai luonnollisesti useammin, kun taas pro gradu -tutkimuksen viimeistelyvaiheessa keväällä 2011 oli asenne jo avoimempi ja ennakkoluulottomampi.

Toimitusjohtajan asennetta kritisoin kehittämissuunnitelmassa jonkin verran. Pääosin toimitusjohtaja on helposti lähestyttävä, vaikka osalle työntekijöistä hän onkin vielä huomattavasti etäisempi kuin yrittäjäpariskunta. Ajoittain huonon asenteen perustan havaintoihini ja ryhmähaastatteluihin, joissa toivottiin, että toimitusjohtaja antaisi työstä enemmän kiitosta sekä informoisi menoitaa enemmän henkilöstöä. Muutoinhan toimitusjohtajan ei tarvitsisi tiedottaa omista aikatauluistaan, mutta koska toimitusjohtaja osallistuu myös tuotantoon, täytyy henkilöstön tietää, koska hän on käytettävissä. Toinen yksittäinen esimerkki on työtehtävien ottaminen sähköpostista. Koska kaikki työntekijät käyttävät lähes samoja sähköpostiosoitteita, täytyy otettavat postit merkitä, jotta tiedetään, että yksittäiset työt ovat jollain työntekijällä teossa. Tämä ehkäisee töiden tekemistä päällekkäin ja helpottaa postin käyttöä, kun otetut työt/sähköpostit on merkitty eli käytännössä liputettu. Tällöin sähköpostista nähdään yhdellä silmäyksellä, kuinka paljon siellä on hoitamattomia työtehtäviä. Periaate opetetaan myös uusille työntekijöille, mutta toimitusjohtaja on lähes

ainoa, joka ei noudata sitä, vaikka juuri hänen tulisi näyttää esimerkkiä yhteisten toimintatapojen noudattamisessa. Häntä on pyydetty muutamaaan kertaan muuttamaan toimintaansa, mutta se ei ole juurikaan vaikuttanut käytäntöön.

Muita kiireellisiä, yleisiä kehitettäviä asioita ovat työkyvyn säilyttäminen, yrityksen henkilöityminen ikääntyviin yrittäjiin, työntekijöiden tietoisuus työehtosopimuksista ja omista oikeuksistaan sekä työntekijöiden voiminen ajoittain huonosti. Näistä suurta osaa olen jo käsitellyt tutkimuksessani aiemmin. Luottamusmiestoiminnan kehittäminen ei sinällään liity tutkimani pk-yrityksen kehittämiseen, vaan enemmänkin työntekijöiden tietojen päivittämiseen, mikä ei siis sinällään kuulu tutkimalleni pk-yritykselle, vaan on asia, jonka kehittäminen vaatii toimia henkilöstöltä. Yrityksellä on luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu, mutta silti esimerkiksi ylityötuntien kirjaamiskäytännöt olivat yrityksessä sekavia.

Työntekijöiden pahoinvointi on asia, minkä olen havainnut yrityksessä vasta viimeisen vajaan vuoden aikana. Mieltä painavista asioista ei useinkaan keskustella johdon kanssa, mutta niistä purnataan työkavereille. Joistakin asioista työntekijät kertovat johdolle, mutta silti heistä tuntuu, että asioihin ei puututa riittävästi, eivätkä ne muutu. Tähän voidaan hakea ratkaisuja jämakämmällä johtamisella, järjestelmällisellä työyhteisöviestinnällä, kuuntelulla ja kiitoksella sekä oman ja muiden työn arvostamisella. Näiden lisäksi on selvää, että taantuma, epävarma työtilanne ja omat henkilökohtaiset asiat aiheuttavat osan pahoinvoinnista eli pahoinvointi ei yksistään johdu tutkimastani pk-yrityksestä. Tilanteet elävät koko ajan ja pelko töiden riittämisestä ja työpaikkojen säilymisestä pelottavat.

Samalla tavoin myös johto on stressaantunut ja väsynyt. Perheyrityksessä johdon keskinäiset suhteet ovat niin läheiset, että koetaan, että ihmisillä on välillä oikeus tiuskaa toisilleen ja kärjistäen joskus jopa vähätellä toisen perheenjäsenen ehdotuksia ja mielipiteitä. Johdon sekä myös henkilöstön keskuudessa toisen ihmisen keskinäinen kunnioitus ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen vaativat toimenpiteitä. Hyvinvointiin liittyvät kiinteästi myös eurot. Talouden kiristytessä yrityksessä säästetään, mistä pystytään. Lounas- ja liikuntaseteleistä, tyköpävistä ja muusta henkilöstön virkistystoiminnasta, palkankorotuksista sekä ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta säästetään, vaikka henkilöstölle maksetaankin perusterveydenhoito sairastuessa. Siivouskin hoidetaan omin voimin, pääosin tosin tyytymättömyyden vuoksi aiemmin käytettyyn siivousyritykseen.

Toisaalta säästämisen ansiosta yrityksessä on onnistuttu välttämään lomautukset sekä irtisanomiset. Välillä yrittäjät ovat joustaneet jopa omien lomarahojensa ja palkkojensa maksamisessa mukaan lukien toimitusjohtajan pieni palkka.

Myös viestinnän kehittämiskohteet ovat nousseet pro gradu -tutkimuksessani esille useaan kertaan. Toimenpiteitä kaivataan aina säännöllisistä palavereista kehityskeskusteluihin. Vaikka kynnyks puhua johdolle on matala, ei sitä hyödynnetä tarpeeksi syystä tai toisesta. Jos yrityksessä olisivat käytössä säännölliset tapaamiset, saataisiin moni ongelma ratkottua varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne kärjistyvät ja paisuvat. Muutoksille ollaan vastahakoisia ja vaikka niitä haluttaisiinkin tehdä, on niiden läpiviemi haastavaa ja jopa uuvuttavaa. Kaiken toiminnan seurauksena oman ja toisten työn arvostus laskee ja motivaatio vähenee. Viestintään kaivataan järjestelmällisyyttä, aktiivista kuuntelemista ja palautetta, ajantasaista tiedottamista ja erilaisten viestintäkanavien käyttöä. Viestintäkanavat olen koonnut vielä erilliseen taulukkoon (taulukko 6). Taulukko käsittelee tutkimani pk-yrityksen työyhteisöviestinnässä käytettäviä kanavia. Se ei siis esittele työkaluja, joilla parannetaan sidosryhmäviestintää, vaan ainoastaan oleellimmat työkalut koskien työyhteisöviestintää. Jokaiselle viestintäkanavalle on valittu asia, missä tilanteessa sitä käytetään ja kuka siitä vastaa.

TAULUKKO 6 Yrityksen sisäiset viestintäkanavat ja viestittävät asiat

Kanava	Viestittävät asiat	Käytännössä	Vastuuhenkilö
Kasvokkaisviestintä	arkiviestintä	kaikki arjen työntekoon liittyvä viestintä	kaikki
Sähköposti	yksisuuntaisten ja ajankohtaisten asioiden tiedottaminen	yritysmuodon muutokset, työsuhteiden vakinaistamiset, muistiot johdon palavereista, tiedot yrityksen uusista palveluista	johto, sihteeri tai viestintäassistentti
Tiedotteet ja kirjeet	yksisuuntaisten asioiden tiedottaminen	ei-kiireelliset asiat eli muut kuin sähköpostilla tiedotettavat, esim. henkilöstöedut	johto
Puhelin ja pikaviestimet	viestintä toimipaikkojen välillä	yhteisissä työprojekteissa, ruuhkien tasaamisessa	projektien vastuuhenkilöt, töiden jaossa aluevastaava
Viikkopalaveri	arkiviestinnän asiat	ajankohtaiset asiat, palaute edellisistä projekteista ja työtehtävien jakaminen	johto tai sihteeri järjestää, kaikki osallistuvat
Muut kokoukset	vuorovaikutteisuutta vaativa tiedotus	uudet asiakkaat, lomat, muuttuva markkinatilanne, mahd. irtisanomiset, lomautukset ym.	johto vastaa järjestämisestä, kaikki osallistuvat

Sähköinen työlista	henkilöstöasiat ja laskutus	työtuntien kirjaus (ylityöt), projekteihin käytetty aika (asiakkaiden laskutus), henkilöstön lomat ja ylityövapaat, projektien deadlineet	jokainen kirjaa, sihteeri valvoo ja laskuttaa asiakkaita
Intranet	sähköiset ohjeistukset	graafinen ohjeistus, työ-sopimusasiat (mm. ohjeistus tuntien kirjaamisesta), yrityksen markkinointimateriaali	johto, tarvittaessa myös muut
Uuden työntekijän opas	”talon tavat”	työkäytännöt, tuntien ja laskutustietojen merkkkaus ym.	koonti esim. viestintäassistentti
Toimitusjohtajan katsaus	tulos- ja strategia- viestintä	yrityksen taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, työllisyystilanne sekä visiosta ja strategiasta viestiminen	toimitusjohtaja ja muu johto
Kehityskeskustelut	yksilöä koskeva viestintä	oma työ, mm. toiminnan arviointi ja tavoitteiden asettaminen	johto järjestää
Ilmoitustaulu	ei-kiireelliset ja muut vapaamuotoiset asiat	tiedot työntekijöiden työterveys- huollosta, vakuutuksista ym. arkea piristävät sarjakuvat	johto sekä työntekijät
Tyky-päivät	motivointi, yhteishenki ja palkitseminen	me-henki, yhdessä tekeminen, toisilta oppiminen, vuorovaikutuksen paraneminen	järjestämisvastuu esim. sihteeri tai assistentti
Muut tilaisuudet	vuorovaikutusmahdollisuus	vapaamuotoiset yhteiset lounaat, syntymäpäiväkahvit ym.	johto tai kuka tahansa

Edellä oleva taulukko konkretisoi käytettävät viestintävälineet vielä paremmin kuin kehittämissuunnitelma. Se toimii myös hyvänä muistilistana siitä, minkälaisista asioista johdon ja muiden työntekijöiden tulisi viestiä ja miten. Arkiviestintä hoidettaisiin kasvokkaisviestinnällä sekä viikkopalavereilla. Sähköpostilla taas tiedotetaan ajankohtaisista asioista, joihin riittää yksisuuntainen tiedottaminen. Samankaltaisista asioista voidaan informoida myös tiedotteilla tai kirjeillä. Näissä ero on lähinnä siinä, että kirje mielletään hieman pysyvämmäksi tiedotteeksi kuin sähköposti, minkä vuoksi kirjettä voi käyttää asioissa, jotka halutaan kenties myöhemmin tarkistaa, esimerkiksi henkilöstöedut. Sähköposti taas riittää tiedotettaessa niin sanotuista kertaluontoisista asioista.

Kokouksia yrityksessä käytettäisiin monissa tarkoituksissa, esimerkiksi sovittaessa lomista tai kerrottaessa uusista asiakkuuksista. Viikkopalaveri taas käsittelee ajankohtaisia asioita, jotka vaativat vuorovaikutteista viestimistä. Muita käytettäviä työkaluja ovat jo aiemmin esitellyt sähköinen työlista, uu-

den työntekijän opas, kehityskeskustelut ja tyky-päivät. Lisäksi olen ottanut mukaan toimitusjohtajan katsauksen, lähinnä koskien yrityksen strategista viestintää sekä talouden tunnuslukuja. Myös ilmoitustaulu voitaisiin ottaa käyttöön uudelleen. Entisen ilmoitustaulun ongelma oli, että siellä oli useita vuosia vanhoja tiedotteita, minkä vuoksi uudet tiedotteet hukkuivat joukkoon, eikä ilmoitustaulu palvellut oikeaa tarkoitustaan. Sähköisen viestinnän kehittymisen vuoksi toimipaikkojen välillä voitaisiin käyttää puhelimen lisäksi pikaviestimiä, esimerkiksi Skypeä tai Messengeriä. Myös intranet otettaisiin uudestaan käyttöön. Se olisi paikka, josta työntekijät löytävät sähköisessä muodossa yritystä koskevan markkinointimateriaalin sekä muut ohjeistukset. Intranetin tavoite ei siis ole olla reaaliaikainen viestintäkanava, mitä sillä ehkä edellisellä käyttöönottokerralla haettiin.

Viestintäkanavien määrittelyjen jälkeen palaan takaisin kehittämissuunnitelman markkinointiin, joka on tutkimassani pk-yrityksessä melko suunnittelematonta ja vähäistä. Yritys tarvitsee yhtenäisen graafisen ilmeen ja sen mukaisen markkinointimateriaalin. Henkilöstölle tulisi järjestää koulutus aiheesta hyvä asiakaspalvelu ja markkinointi. Lisäksi markkinoinnista tulisi tehdä järjestelmällisempää ja sille tulisi laskea työtunteja ja resursseja. Markkinointikeinoista pk-yritykselle soveltuisivat henkilökohtainen myyntityö, messut, asiakassuhdemarkkinointi, suhdetoiminta ja digitaalinen markkinointiviestintä, jotka esittelin aiemmassa luvussa. Näistä viimeiseen liittyy koulutus sosiaalisen median käytöstä yrityksen markkinoinnissa. Koulutuksen perusteella sosiaalisen median käytölle luodaan tavoitteet sekä valitaan kanavat ja vastuuhenkilöt.

Mitä kauemmaksi tulevaisuuteen mennään, sitä vaikeampaa on kehittämissuunnitelman tekeminen. Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää päivittää suunnitelmaa ajan kuluessa. Seuraavien vuosien eli vuosien 2013–2016 kehittämissuunnitelman toimenpiteitä on hieman vähemmän, mikäli ensimmäisen vaiheen toimenpiteet ehditään ja pystytään toteuttamaan. Tässä vaiheessa yrittäjien tulisi vähentää huomattavasti työmääräänsä ja yritykseen tulisi palkata 1–2 uutta työntekijää. Myös palveluita tulisi kehittää ja monipuolistaa sekä paketoita ne houkuttelevammin. Yrityskuvaa taas nostettaisiin muun muassa työtilojen remontoimalla, joka tukee tavoitetta muokata yritystä mainostoimistomaisemmaksi.

Työviihtyvyyden kehittymistä tulisi myös seurata. Seurantaan sopivia työkaluja olisivat esimerkiksi nimetön nettikysely sekä johdon ja työntekijän väliset hen-

kilökohtaiset kehityskeskustelut, joilla mitattaisiin onko työviihtyvyyttä onnistuttu parantamaan. Kehityskeskusteluista järjestämisvastuu on johdolla, mutta nettikyselyn voi tilata ja suunnitella esimerkiksi pk-yrityksen sihteeri tai viestintäassistentti. Muita mahdollisesti myöhemmin harkittavia työviihtyvyyden parantamisen mittareita voisivat olla sairauspoissaolojen määrän seuranta tai muutoin henkilöstön osallistumisaktiivisuus yhteisiin lounas- ja kahvihetkiin sekä muuhun vapaa-ajan toimintaan. Pro gradu -tutkimuksen aikana sairauspoissaoloja on seurattu jonkin verran ja ne ovat olleet melko vähäisiä. Vapaa-ajalla yhteisiä aktiviteetteja ei ole juuri ollut, joten niiden seuranta on melko vaikeaa, eikä osa henkilöstöstä halua osallistua niihin periaatteellisten asioiden vuoksi.

Tässä vaiheessa yrityksessä otettaisiin käyttöön myös sähköinen työlista, jolla seurataan työtä ja joka helpottaa tuntien kirjaamista ja töiden laskutusta. Työlista toimisi myös kalenterina, josta jokainen näkee sovitut palaverit, asiakastapaamiset, ylityövapaat, lomat ynnä muut. Jos ensimmäisen vaiheen toimenpiteet on tehty onnistuneesti, tulisi tässä vaiheessa yrityksessä olla energisempi ja innostuneempi ilmapiiri. Innostunut henkilöstö näkyy myös yrityskuvassa positiivisuutena, uudistumisena ja idearikkautena. Myös markkinoinnin kehitys näkyy yrityskuvassa, vaikka markkinointi voikin kaivata tässä vaiheessa vielä lisää toimenpiteitä ja kehittämistä. Vuosien 2013–2016 aikana voitaisiin toteuttaa myös markkinointitutkimus. Sen perusteella palveluja osattaisiin räätälöidä yhä enemmän asiakkaiden tarpeisiin.

Jos suunnitelmia noudatetaan, eikä mullistavia yllätyksiä tule, yritys on erinomainen 5–10 vuoden päästä. Suunnitelmallinen kehittäminen ja jatkuva kouluttaminen kuuluvat sen toimintaan ja niille järjestetään aikaa. Uusi sukupolvi on yrityksen johdossa ja yrittäjäpariskunta viettää täysillä ansaittuja eläkepäiviään. Viestintätoimiston lisäksi yritys tunnetaan laadukkaana mainostoimistona ja sen yrityskuva on houkutteleva. Yritys on uudistunut myös ulkoiselta ilmeeltään sekä tilojen että graafisen ilmeen ansiosta. Yritys kasvaa suunnitellusti ja palveluiden hinnat on tarkastettu niin, että viivan alle jää enemmän tulosta. Paremman tuloksen ansiosta johdon ja henkilöstön palkkoja on hie-man nostettu ja henkilöstöetuja on parannettu. Kokonaisuudessaan yritys on kilpailukykyinen, henkilöstöstään huolehtiva sekä kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa aiempaa paremmin tunnettu yritys, jonka toiminta on tavoitteellista ja suunniteltua. Lisäksi sen yrityskuva toteuttaa visiota eli on ammattitaitoinen, selkeä, idearikas, monipuolinen ja uudistunut.

6.2 Seuranta ja päivitys

Yrityksen toimintaa tulisi seurata koko ajan ja kehittämissuunnitelmaa päivittää tasaisin väliajoin. Seurannassa työkaluja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, joissa kysytään myös henkilöstön mielipiteitä kehittämissuunnitelman toteutumisesta. Kehityskeskusteluissa pystytään myös puuttumaan akuutteihin ongelmiin ja muihin ajankohtaisiin asioihin. Jos kehittämissuunnitelman toimenpiteet toteutuvat, yrityksessä on myös avoimempi ilmapiiri, minkä vuoksi suora palautteenanto on entistä helpompaa puolin ja toisin. Tämän ansiosta kehittämissuunnitelmaan voi tulla myös uusia ideoita, kun työpaikan ilmapiiri rohkaisee ideoimaan ja innovoimaan.

Työntekijöiden ajankäytön seurannan ja kalenterina toimimisen lisäksi sähköisellä työlistalla voidaan seurata asiakkaiden kannattavuutta. Sen avulla voi tarkastella yksittäisiin asiakkaisiin kuluva aikaa ja havaita herkemmin tuottamattomat työt ja ongelmakohdat. Jos jonkin asiakkaan kanssa kuluu jatkuvasti kohtuuttoman paljon työtunteja suhteessa laskutukseen, voidaan yrityksessä pohtia, kuinka yhteistyötä voitaisiin kehittää jouhevammaksi esimerkiksi viestinnällä tai muilla tavoin. Jos viestinnän ja toimintatapojen tehostaminen ei auta, laskutusta on pyrittävä muuttamaan niin, että työstä saadaan enemmän euroja. Työlistan avulla tunnistetaan helposti myös kannattavimmat asiakkaat sekä mahdolliset riippakiviasiakkaat, joista tulisi jollain aikajänteellä päästä eroon. Lisäksi työlistan ansiosta huomataan mahdolliset ruuhka-ajat, jolloin niihin voidaan varautua paremmin ennalta, esimerkiksi rekrytoimalla osa-aikaisia, käyttäen hyödyksi yhteistyökumppaneita tai suunnittelemalla henkilöstön lomat yhä paremmin ruuhka-ajat huomioiden.

Työhyvinvointia seurataan säännöllisissä terveystarkastuksissa, joiden tavoite on ennaltaehkäistä sairastumisia sekä tunnistaa muita ongelmia, esimerkiksi työuupumusta. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto on ratkaisevassa asemassa henkilöstön jaksamisen kannalta. Mitä aiemmin työuupumus huomataan, sitä paremmat ovat mahdollisuudet vaikuttaa siihen. Työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä myös työtehtävien tasapuolisella jakamisella, työolojen parantamisella tai muilla tavoin. Myös tyky-päivät toimivat ennaltaehkäisevässä tarkoituksessa yhteishenkeä nostamalla, minkä lisäksi niihin voi liittää hyödyllisen luennon kulloinkin ajankohtaisesta aiheesta. Aiheet voivat liittyä hyvinvointiin, esimerkiksi liikuntaan tai ravintoon tai työn kannalta ajankoh-

taisiin asioihin kuten tekijänoikeuksiin, markkinointiin tai kuvankäsittelyn uusiin mahdollisuuksiin.

Yrityskuvan nykyaikaistamisesta voi tehdä myöhemmin imago tutkimuksen esimerkiksi asiakkaille, kilpailijoille tai muille sidosryhmille. Myös yrityksen markkinointimateriaalia voi arvioida. Tässä hyvä vaihtoehto olisi hyödyntää yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä, josta hyöttyy sekä yritys että oppilaitos. Esimerkiksi viestinnän opiskelijat voivat arvioida yrityksen markkinointimateriaalin ja ehdottaa muutoksia tai vielä eteenpäin vietynä opiskelijat voisivat toteuttaa yritykselle uuden graafisen ohjeen. Tällöin yritys päivittää tietämystään alan uusista tuulista opiskelijoiden kautta ja opiskelijat saavat liitettyä kursseihinsa käytännön työelämäprojekteja.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Pro gradu -tutkimusta on tehty kaiken kaikkiaan kahden ja puolen vuoden ajan työajalla työtehtävien ja kiireen sallimissa puitteissa. Näin ollen voin sanoa, että tutkimusta on rakennettu kuin Iisakinkirkkoa. Koska tutkimus on tehty pitkän ajanjakson kuluessa, siitä on mielenkiintoista seurata, kuinka pk-yritys on muuttunut vuosien saatossa ja kuinka se on selvinnyt taantumasta. Vielä mielenkiintoisempaa aiheesta tekevät uudet muutokset, jotka eivät ilmene tutkimuksestani aiemmin, vaan jotka esittelen vasta tässä luvussa. Pro gradu -tutkimuksen viimeistelyvaiheessa eli huhti-toukokuussa 2011 yrittäjäpariskunta myi yrityksen koko osakekannan sen pitkäaikaiselle ja isoimmalle asiakkaalle. Näin ollen toukokuusta 2011 lähtien yrityksen uutena omistajana toimii iso konserni. Työsopimukset jatkuvat ennallaan ja yksikönvetäjänä toimii pk-yrityksen silloinen toimitusjohtaja. Yrittäjäpariskunta taas siirtyi pitkästä ajasta palkansaajiksi ennen kuin ansaitut eläkepäivät koittavat. Edessä on vielä suurempia muutoksia kuin mitä tapahtui pro gradu -tutkimuksen aikana. Osa muutoksista selviää vasta ajan myötä.

Jos tekisin pro gradu -tutkimukseni uudestaan, rajaisin aiheen tiukemmin. Tutkimukseni käsittelee yrityskuvaa, työyhteisö-, esimies- ja markkinointiviestintää sekä strategioita, jotka ovat kaikki isoja aihekokonaisuuksia. Tästä syystä keskustelu tutkimustulosteni ja kirjallisuuden välillä jää paikoitellen ohueksi ja pintapuoliseksi raapaisuksi. On mahdotonta hallita ja perehtyä kattavasti viiteen suureen aihekokonaisuuteen. Tämän vuoksi olisikin ollut mielenkiintoista syventyä pelkästään esimerkiksi työyhteisöviestintään tai esimiesviestintään. Laajuus on sekä tutkimukseni heikkous, mutta mielestäni joiltain osin myös jonkinlainen vahvuus. Tutkimus antaa pk-yrityksestä kokonaisvaltaisen

kuvan sekä perusohjeita, joita pieni perheyritys tarvitsee kehittyäkseen. Osa ongelmista ja ohjeista on sovellettavissa myös muihin pieniin yrityksiin sekä etenkin perheyrityksiin. Tosin tutkimani yritys ei ole enää perheyritys, vaan osa suurta konsernia, minkä vuoksi koin tutkimuksen loppumetreillä jopa jonkinlaista turhautumista: teinkö tutkimuksen aivan turhaan?

Tutkimukseni kertoo pienen yrityksen ahdingosta. Yritys on kasvanut kysynnän myötä hitaasti ja hallitusti sekä selvinnyt 90-luvun lamasta. Kaikki on hyvin, kunnes tulee se hetki – kriisi. Markkinat muuttuvat ja taantuma iskee. Suuret konsernit tekevät siirtojaan ja niiden varjossa pieni yritys voi vain sinnitellä vastaan. Olo on kuin heittopussilla ja paha olo huokuu niin johdon epätietoisuudesta kuin henkilöstön turhautumisesta. Tulevaisuus koetaan epävarmana asiana.

Jälkeenpäin on helppo jossitella. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Olisiko pitänyt herätä jo aiemmin ja panostaa aggressiivisesti markkinointiin? Olisiko omaa työtä ja osaamista pitänyt arvostaa enemmän ja löytää ”me osataan ja ollaan tosi hyviä!” -asenne? Olisiko pitänyt solmia enemmän yhteistyösopimuksia ja verkostoitua laajemmin? Olisiko pitänyt tehdä markkinointitutkimus ja etsiä aktiivisesti uusia, potentiaalisia asiakkaita ja palkata siihen oma myyjä? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin vai menikö kaikki hyvin? Kuten yrittäjäpariskunta on todennut, on pienen yrityksen vaikeaa taistella isoja konserneja vastaan. Pienellä yrityksellä ei ole resursseja – ei niitä euroja, eikä arkirutiinien keskellä sitä aikaakaan. ”Tämä oli yksi järkevä vaihtoehto”, kaikki sanovat. Ainakin jotkin asiat todennäköisesti parantuvat. Henkilöstö sai laajemman työterveyshuollon, johon todennäköisesti kuuluu myös ennaltaehkäisevä työterveyshuolto sekä muita henkilöstöetuja, joiden lisäksi työtehtävät mahdollisesti monipuolistuvat tulevaisuudessa. Vaikka yritys toimiikin melko itsenäisesti omana yksikkönään, yrittäjäpariskunnalta sekä toimitusjohtajalta lähti suuri vastuu, kun taloudesta vastaa viime kädessä iso ja osaava konserni – tosin oletettavasti ne eurot silmissä. Sivutoimipisteen kaksi työntekijää kiittävät yrittäjiä sitkeydestä ja kärsivällisyydestä. Niiden ansiosta kaksi työntekijää säilyttivät työpaikkansa, jotka ennemmin tai myöhemmin olisi töiden vähentyessä lopetettu.

Tutkimus oli haasteellinen tehdä muiden töiden ohessa. Se vaati keskittymistä, mitä taas nakersivat kiire ja työpaikan yleinen rauhattomuus sekä puheli-

men ja sähköpostin aiheuttamat keskittymisongelmat. Myös pieni työyhteisö teki tutkimuksen teosta haasteellista. Vaikka asioita ei halua henkilöidä kehenkään tiettyyn työntekijään tai johtoon, tahtoo niin käydä lähes väkisin. Välillä taas tuntui, että metsää ei näe puilta. Se, että toimin tutkimuksen ajan yrityksessä työntekijänä oli sekä hyvä että huono asia. Hyviä asioita olivat jatkuva havainnointi yrityksessä sekä sen toimintaan vaikuttaminen – mitä tosin olisi pitänyt tehdä vielä aktiivisemmin ja enemmän. Huonoa taas oli asioiden tarkastelu liian läheltä. Pitkän ajan kuluessa asioille sokeutuu, eikä enää erota olennaista epäoleellisesta.

Myös omaa toimintaa, käyttäytymistä ja ajatuksia muuttaa väistämättä yrityskulttuurin kaltaiseksi, mikä ei aina ole hyvä asia. Huomaan, että en enää itsekään viesti työyhteisöä koskevista asioista välttämättä niin hyvin kuin olisi mahdollista tai anna itse kiitosta työkavereille ja johdolle. Voin myös vastata asioihin aiempaa negatiivisemmin tai muutoin yksinkertainen asia saattaa tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta. En puhu itsekään johdolle kaikista mieltä askarruttavista asioista tai kerro mielipidettäni asioista, joista olen johdon kanssa eri mieltä. Kiitoksen ja palautteen puuttuminen taas aiheuttavat sen, että oma työminäni kokee pienen kolauksen. Huomaan jonkin verran aliarvioivani itseäni ja omaa osaamistani. Se ei ole hyvä asia, eikä minulle tyyppillistä. Lisäksi oma tyytymättömyyteni joihinkin asioihin, päällimmäisenä ajanvähyyteen pro gradu -tutkimuksen teossa, aiheuttaa ahdistusta, mikä taas heijastuu tutkimukseeni välillä jopa liiankin kriittisinä mielipiteinä.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi taustalla vaikuttavat väistämättä omat henkilökohtaisen elämän haasteet ja perheen vastoinkäymiset, jotka ajoittuvat samoihin aikoihin tutkimuksen ja pahimman taantuman kanssa. Tässä yhteydessä voinkin antaa johdolle suuren kiitoksen ymmärryksestä. Kun perheenjäseneni sairastui yllättäen vakavasti, vietin yhden työviikon sairaalassa, minkä johto katsoi normaaliksi työviikoksi, ei siis palkattomaksi vapaaksi. Tällä haluan tuoda esille niitä positiivisia asioita, jotka eivät välttämättä ilmene tarpeeksi tutkimuksestani, koska tutkimus on tehty kriittisen suuntauksen lähtökohdista. Tämä tuo esille myös samaa asiaa, mistä olen kirjoittanut luvussa kuusi. Vaikka yrityksen henkilöstö voi ajoittain pahoin, ei kaikki paha olo johdu suinkaan tutkimastani pk-yrityksestä, vaan osittain myös ihmisten henkilökohtaisten elämien vastoinkäymisistä ja muista haasteista. Kaiken kaikkiaan voin todeta, että pro gradu -tutkimuksen tekeminen on ollut paitsi stressaavaa ja haasteellista,

niin myös todella antoisaa. Tutkimuksen myötä olen kiinnostunut erityisesti henkilöstöjohtamisesta ja esimiesviestinnän kehittamisestä, joista aionkin ammentaa tulevaisuudessa vielä uusia oppeja ja kokemuksia.

Tutkimukseni tavoite oli kehittää pk-yrityksen viestintää ja markkinointia. Tutkimukseni tarjoaa tähän työkalut, mutta vielä käytännön kehittäminen on jäänyt melko vähäiseksi. Jonkin verran muutoksia on tapahtunut ja niitä esitelin jo aiemmin luvussa 4.4. Johto käyttää jo jonkin verran sähköpostitiedotteita ja on parantanut esimerkiksi johdon ja sivutoimipisteen välistä viestintää. Asioista myös pyritään viestimään aiempaa nopeammin ja ennakoiden. Kun johdolla on tietoa asioista, kertoo se asioista henkilöstölle, vaikka tieto olisikin vielä joiltain osin epävarmaa. Lisäksi yrityskuvaan on pyritty vaikuttamaan pieneltä osin uusimalla ovikyltit, tekemällä kylpyhuoneremontti sekä panostamalla yhä pieneltä osin lehtimainontaan. Myös koulutukseen on tehty satsauksia ja muutoinkin kehittämistilaisuuksiin suhtaudutaan aiempaa positiivisemmin. Ynnättynä voidaan siis todeta, että suunta on oikea, vaikka kehitettävää riittääkin vielä paljon.

KIRJALLISUUS

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11–24.

Anttila, P. 2007. *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Hamina: Akatiimi Oy.

Asiakkuusmarkkinointiliitto. 2011. ASML-info. Saatavilla www-muodossa <http://www.ssml.fi/asml-info> 14.1.2011.

Baron, A. 2004. Communicating strategic plans. *Strategic communication management* 3:6, 13.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. 4. uudistettu painos. *Markkinoinnin maailma*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. 8. uudistettu painos. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Philadelphia: Falmer Press.

Cederblom, D. 1982. The performance appraisal interview. A review, implications and suggestions. *The academy of management review* 7, 219–227.

Chapman, A. 1995–2011. SWOT analysis. Saatavilla www-muodossa <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> 8.6.2011.

Cutlip, S. M., Center, A. H & Broom, G. L. 1994. *Effective public relations*. Englewood Cliff: Prentice Hall.

Davis, T. R. V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39, 2, 121–130.

Deski Oy. 2009. Opas: Esimiesviestintä. Saatavilla www-muodossa http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas_Esimiesviestinta_2009.pdf 29.12.2010.

Deski Oy. 2010. Mitäs viestinnässä 2011? Saatavilla www-muodossa <http://www.tiedottaja.fi/?p=941> 29.12.2010.

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Evans, J. & Laskin, R. 1994. The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management* 23, 439–452.

Fill, C. 1999. *Marketing communications: Contexts, contents and strategies*. 2. painos. London: Prentice Hall.

Fill, C. & Fill, K. E. 2005. *Business-to-business marketing: Relationships, systems and communications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Grunig, J. E., & Hunt, T. 1984. 22. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. E. 1992. Communication, public relations, and effective organizations. Teoksessa Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C. & White, J. (toim.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1–28.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grönroos, C. 2003. Asiakkaiden odotusten ylittäminen – Palveluyritysten johtaminen. Teoksessa Moilanen, P. & Mitronen, L. (toim.) *Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*. Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 122–131.
- Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue and value. *Journal of business and industrial marketing* 19, 2, 99–113.
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development: Theory of communication, action research and restructuring of working life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. *Leadership. A communication perspective*. 4. painos. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hakanen, M. 2007. *Pk-yrityksen strategiatyö*. 2. painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hartline, M. D. & Ferrel, O. C. 1996. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of marketing* 60, 53–70.
- Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. L. T, Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25–62.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.
- Hänninen, K. 2010. Pinna palaa avokonttorissa. Kauppalehti 19.5.2010. Saatavilla www-muodossa <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/05/33581&ext=rss> 1.4.2011.
- Inkpen, A. & Tsang, E. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review* 30, 1, 146–165.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

- Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2009. *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Kannisto, P., Salenius, B. & Sigfrids, C. 2005. *Johtamisen pakolliset kuviot*. Helsinki: Talentum.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. *Esimies valmentajana: Yhteistyöllä tuloksiin*. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The balanced scorecard – Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karjaluoto, H. 2010. *Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin*. Jyväskylä: WSOYpro.
- Kiviniemi, A. 2008. *Sukupolvenvaihdoksen (omistajanvaihdoksen) valmistelu*. Yrityksen sisäinen dokumentti.
- Kokko, O. 2010. Kilinää ja pulinaa – tee siinä sitten töitä. Taloussanomat 12.7.2010. Saatavilla <http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2010/07/12/kilinaa-ja-pulinaa--tee-siina-sitten-toita/20109583/139> 1.4.2011.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koski, T. 2008. *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Lahti: Tietosykli Oy.
- Kotler, P. & Andreasen, A. 1987. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 3. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management. Analysis, planning, implementing and control*. 9. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. *Marketing for hospitality and tourism*. 2. painos. Lontoo: Prentice Hall International Inc.

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimystä*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus: Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuri, U. & Kunelius, R. (toim.) *Viestinnän jäljillä: Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Helsinki: WSOY, 119–142.

Lindroos, J. 2010. Onko organisaation visiolla merkitystä – ja millainen sen tulisi olla? Saatavilla www-muodossa http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html 20.12.2010.

Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15, 3, 221–234.

Merisavo, M. 2008. *The interaction between digital marketing communication and customer loyalty*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mu, J., Peng, G. & Love, E. 2008. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of knowledge management* 12, 4, 86–100.

Nummelin, T. 2007. *Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.

Oikarinen, S. 2009. *Kunto-kehittämisohjelma*. Yrityksen sisäinen dokumentti.

Otala, L-M. & Pöysti, K. 2008. *Wikimaniaa yrityksiin – Yritys 2.0 tuottamaan*. Porvoo: WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. *Ihmisten johtaminen*. Helsinki: Edita.

- Pihkala, T. 2003. Pk-yritysten liiketoiminnan ongelmat. Saatavilla [www-muodossa http://www.menestys.kyamk.fi/Pk-yritystenliiketoiminnanongelmat.ppt](http://www.muodossa.http://www.menestys.kyamk.fi/Pk-yritystenliiketoiminnanongelmat.ppt) 10.6.2010.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard business review*, november-december, 61–78.
- Puro, J. 2010. *Kuunteleva organisaatio*. Porvoo: WS Bookwell.
- Reeder, R., Brierty, E. & Reeder, B. 1991. *Industrial marketing: Analysis, planning and control*. 2. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rissanen, T. 2002. *Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä*. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2007. *Kilpailu markkinoilla*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Salin, V. 2002. *Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Schultz, D. E. 2004. Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6, 2, 111–129.
- Shimp, T. A. 2010. *Integrated marketing communications in advertising promotion*. 8. painos. South-Western: Cengage Learning.
- Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate communications: An international journal* 2, 1.
- Suojanen, U. 1999. Action research – Strategy for empowerment. Teoksessa Turkki, K. (toim.) *New approaches to the study of everyday life: Part II. Proceedings of the international household and family research conference*. Painos 4. Helsinki: University of Helsinki, 81–88.

Sydänmaanlakka, P. 2001. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. *Opas: Sisäisen viestinnän abc*. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy.

Säteri, R. 2009. *Opas: Esimiesviestintä*. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy.

Tilastokeskus. 2009a. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. Saatavilla www-muodossa http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_kat_001_fi.html 10.6.2010.

Tilastokeskus. 2009b. Yritysten määrä lisääntyi edelleen vuonna 2008. Saatavilla www-muodossa http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_tie_001_fi.html 10.6.2010.

Tilastokeskus. 2010a. PK-yritys. Saatavilla www-muodossa http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html 10.6.2010.

Tilastokeskus. 2010b. Tehdyn työtunnin kustannus laski huhti-kesäkuussa -0,1 prosenttia. Saatavilla www-muodossa http://www.stat.fi/til/tvki/2010/02/tvki_2010_02_2010-09-07_tie_001_fi.html 15.9.2010.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Saatavilla www-muodossa http://www.ttk.fi/files/915/tyoturvallisuuskeskus_tyoyhteisoviestinta.html 30.12.2010.

Valpola, A. 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WSOY.

Vierula, M. 2009. *Markkinointi, myynti ja viestintä – Suuri integraatiokirja*. Helsinki: Talentum Oy.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: LEMMA Publishers.

Vuokko, P. 1993. *Markkinointiviestintä*. 9. painos. Helsinki: WSOY.

Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. 2003. Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. *International journal of human resource management* 14, 1; 117–127.

Åberg, L. 1989. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Äyväri, A. 2000. *Käsityöyrityksen markkinointi*. Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto ry.

Suulliset haastattelut

Marko Iloniemen haastattelu 18.11.2009.

Pete Okkosen haastattelu 5.10.2010.

Pirjo Kokon haastattelu 30.6.2010.

Tomi Jylängin haastattelu 6.10.2010.