

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityönkoulutusohjelma

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2013

Essi Toivonen

VIESTINTÄ LÄHITAPIOLAN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Essi Toivonen

VIESTINTÄ LÄHITAPIOLAN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Muutokset yrityksissä luovat epävarmuutta niin organisaation sisällä kuin yrityksen ulkopuolellakin erilaisissa sidosryhmissä. Epävarmuuden hetkellä yrityksen viestinnälle asetetaan suuria tavoitteita, ja sillä voidaankin pitkälti vaikuttaa siihen, miten organisaation kokema muutos koetaan ja minkälaisia vaikutuksia sillä saadaan aikaan. Muutoksen keskellä organisaatio joutuu tehostamaan omaa perusviestintäänsä. Yritykset tietävät, minkälaista onnistunut muutosviestintä teoriassa on. Haastavaa onkin se, miten muutosviestintä käytännössä toteutetaan onnistuneesti.

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, miten käytännön viestintäprosesseja toteutetaan toimeksiantajayrityksessä muutoksen aikana. Tämä tutkimus koostuu teoriaosioista ja Case-osioista. Tutkimuksen teoriaosio jakautuu kahteen osaan: ensin käsitellään yrityksen viestintää kokonaisuudessaan ja sen eri osa-alueita ja tavoitteita. Teoriaosion toinen kappale keskittyy muutosviestintään finanssialalla ja muutoksenhallintaan. Case-osiossa suoritettiin kaksi erillistä kyselytutkimusta, joista ensimmäinen toteutettiin organisaation sisällä ja toinen asiakkaille. Näiden kyselyiden esiin tuomia näkemyksiä verrataan teoriaosiossa esitettyihin viestinnän piirteisiin, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sieltä löytyy.

Tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, että toimeksiantajayrityksessä muutoksen aikana toteutettu viestintä vastaa pitkälti teoriaosiossa kerrottua. Organisaation sisäinen näkemys oli, että viestinnästä on suoriuduttu hyvin tai melko hyvin. Asiakaskyselyissä esiin nousi kuitenkin selkeitä esimerkkejä siitä, miten viestintää voitaisiin parantaa. Teoriaosiossa esitettyjä viestinnän piirteitä löytyi myös LähiTapiolan toteuttamasta viestinnästä.

ASIASANAT:

muutosviestintä, muutos, markkinointiviestintä, viestintä

Essi Toivonen

COMMUNICATION IN LÄHITAPIOLA'S ORGANISATION CHANGE

The changes create uncertainty both within the organization and also within different interest groups of the company. In the moment of uncertainty, company sets big goals to its communication. With good communication company can impact on how the change is experienced and what kind of affects communication creates. During the change the organization must improve its basic communication. Companies know what successful communication means in theory. Another challenge is how the change communication is carried out successfully in practice.

In the thesis the focus is on how practical communication processes are carried out in the company during the change. This thesis consists of the theoretical part and the case section. The theoretical part is divided into two different parts: the first one is about company's communications as a whole. The second part is about change communication and its various aspects and goals. The second part of the theory is about change communication in financial sector and about change management. In the case section there were two different kinds of surveys. The first one was inside the company and the other one was for the customers. The queries raised in the case section compared to the theoretical part shows that there is similarities but also differences.

As a result of the study it became evident that the communication that the company has done during the change is very likely to the communication which was presented in the theory part. The internal view was that the communication has been done well or very well. In customer survey there were clear examples how communication could be improved. Communication features which were presented in theory part were also found in communication that LähiTapiola has done during the change.

KEYWORDS:

Change communication, change, marketing communications, communication

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 MARKKINOINTIViestintä JA YRITYSViestintä	7
2.1 Yrityksen viestintä	7
2.2 Markkinointiviestinnän osa-alueet	9
2.3 Markkinointiviestinnän suunnittelu	12
2.4 Yrityksen onnistunut markkinointiviestintä	14
2.5 Yritysviestinnän osa-alueet	15
2.6 Yrityskuva	18
3 MUUTOKSENHALLINTA	20
3.1 Muutosviestintä finanssialalla	20
3.2 Organisaatiomuutoksen hallinta	21
4 CASE LÄHITAPIOLAN Viestintä ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	24
4.1 Tutkimuksen taustaa	24
4.2 Organisaation sisäinen kyselytutkimus	25
4.3 Asiakkaille tehty kyselytutkimus	31
4.4 Toteutetun viestinnän arviointi ja uusien toimintatapojen esittely	35
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

- Liite 1. Yrityksen sisäiset haastattelukysymykset
- Liite 2. Asiakkaiden haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys.	8
Kuvio 2. Suunnittelun eri tasot.	13
Kuvio 3. Joukkoviestinnän markkinakehitys.	17
Kuvio 4. Vastanneiden henkilöiden tausta.	32
Kuvio 5. Miten sait tietää fuusiosta.	32
Kuvio 6. Asiakkaiden toivomat viestintäkanavat.	34

1 JOHDANTO

Vakuutusallalla asiakkaan ja organisaation välillä vallitsee luottamussuhde. Vakuutusyhtiö on asiakkaan jokaisessa elämänvaiheessa mukana; häden hetkellä käännytään usein ensimmäisten joukossa vakuutusyhtiön puoleen, kuten myös silloin, kun on kyse iloisesta tapahtumasta, esimerkiksi lapsen syntymästä. Ihmiset eivät suhtaudu muutoksiin aina pelkästään intoa puhkuen, vaan he kyseinalastavat entistä enemmän uusia ja vieraita asioita ja muutoksia (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56). Jotta luottamussuhde muutoksen tuomasta epävarmuudesta huolimatta pystytäisiin pitämään yllä, on muutoksen hetkellä organisaation omista asiakkaista huolehtiminen ensiarvoisen tärkeää; jos yritys itse ei tee sitä omille asiakkailleen, joku toinen kyllä tekee. Parhaimmillaan asiakasviestintä tavoittaa asiakkaan, lisää luottamusta sekä tuo asiakkaan ja vakuutusyhtiön väliseen suhteeseen lisäarvoa ja vahvistaa sitä. Epävarmuuden keskellä huonolla asiakasviestinnällä asiakas saattaa pelästyä tai olla epätietoinen ja epävarma. Huono asiakasviestintä saattaa pahimmillaan johtaa asiakassuhteen päättymiseen.

Tämän opinnäytetyön päätavoite on tutkia käytännön muutosviestintäprosessien onnistumista ja toteutumista itse toimeksiantajayrityksen sekä asiakkaan näkökulmasta. Näiden näkökulmien perusteella ehdotetaan toimeksiantajayritykselle uusia tulevaisuuden toimintatapoja. Tutkimuksen rajallisuuden ja toimeksiantajayrityksen suuruuden ja toiminnan monipuolisuuden vuoksi tutkimus rajoittuu Varsinais-Suomen alueelle. Lisäksi tässä tutkimuksessa asiakasviestintää tarkoittamaan on rajattu markkinointiviestintä ja se osa yritysviestinnästä, jolla pyritään vaikuttamaan yrityskuvaan ja yrityksen tunnettuuteen sekä olemassa olevien että uusien potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tutkimuksen rajallisuuden ja tämän rajauksen takia esimerkiksi sijoittajille ja yhteistyökumppaneille suunnattu yritysviestintä jää asiakasviestintä-käsitteen ja näin ollen myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen toimeksiantajayrityksessä, sillä fuusio LähiTapiolassa etenee parhaillaan. Ensimmäiset tiedot fuusiosta julkaistiin jo 7.2.2012, ja fuusion myötä muodostuvan yhtiöryhmän uusi nimi Lähitapiola julkaistiin muutamaa kuukautta myöhemmin 25.5.2012. Virallinen yhdistyminen on tapahtunut 1.1.2013. Fuusion tuomat muutokset LähiTapiolassa ovat käynnissä ja jatkuvat edelleen, sillä fuusion uskotaan olevan valmis 2014 aikana, ja näin ollen myös jatkossa asiakkaille viestiminen uuden organisaation nimellä ja logolla on ajankohtaista ja tärkeää.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osiosta; teoriaosiosta, empiirisestä osiosta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa keskitytään markkinointi- ja yritysviestintään käsitteinä, mitä ne tarkoittavat, minkälaisia eri osa-alueita ne sisältävät, miten yrityskuva muodostuu ja minkälaista hyvä viestintä teoriassa on. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi muutosviestintää ja muutoksenhallintaa. Teoriaosuus on luotu ja koottu erilaisten kirjallisten- ja sähköisten lähteiden pohjalta.

Empiirisessä osiossa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Empiirinen osio koostuu kahdesta kyselytutkimuksesta; toinen toteutettiin organisaation sisällä ja toinen suuntautui organisaation omille asiakkaille. Asiakaskyselyyn vastanneet asiakkaat on rajattu yli vuoden kestäneisiin asiakkuuksiin joko Lähivakuutuksessa tai Tapiolassa. Tämä rajaus tehtiin siksi, että näin varmistetaan, että kyselyyn vastannut asiakas on ollut mukana mahdollisimman monessa fuusion vaiheessa. Ennen asiakaskyselyä toteutettiin kuitenkin organisaation sisäinen kysely, jossa selvitettiin organisaation omia näkemyksiä muutosviestinnälle. Empiirisessä osiossa selviää, minkälaista asiakkaille suuntautunutta viestintää fuusioon liittyen on tähän mennessä harjoitettu, mikä sen tavoite on ollut ja miten asiakkaat ovat sen kokeneet. Empiirisen osion lopussa esitetään ratkaisuja tulevaisuuden toimintatavoille, miten viestintää voitaisiin muuttaa ja kehittää. Kolmannessa ja viimeisessä osiossa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksistä ilmenevät lisäksi aiheeseen liittyvät mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 MARKKINOINTIVIESTINTÄ JA YRITYSVIESTINTÄ

2.1 Yrityksen viestintä

Viestinnässä välitetään ja vaihdetaan sanomia, ja se tapahtuu lähettäjän ja vastaanottajan kesken (Ojanen 2003, 17). Viestinnällä organisaatio voi ylläpitää olemassa olevia suhteitaan, mutta myös luoda kokonaan uusia. Sen avulla ei pelkästään jaeta tietoa, vaan sitä myös johdatellaan ja motivoidaan, sen avulla luodaan sidosryhmille tietoisuutta yrityksestä ja sen tuotteista, ylläpidetään ja vahvistetaan olemassa olevia asiakassuhteita ja luodaan yrityksen aineetonta pääomaa, brändipääomaa. Kun yritys näkee viestinnän kokonaisvaltaisena osana yrityksen strategiaa, voi viestintä nousta jopa yrityksen kilpailukeinoksi ja sillä voidaan saada aikaan luottamusta ja arvostusta. Kuten kaikkia muitakin yrityksen toimintoja, myös yrityksen viestintää on johdettava, suunniteltava ja toteutettava unohtamatta toteutetun viestinnän seuraamista. (Isohookana 2007, 10–11, 293.)

Viestinnän rakenne koostuu siitä, kuka viestii kenelle ja mitä, millä keinoilla ja millä voimavaroilla. Viestintä on yrityksessä jatkuvaa toimintaa, jossa uuden suunnittelu pohjautuu menneeseen toimintaan ja sen arviointiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9.) Organisaation viestintä jakautuu kolmeen osaan; yrityksen sisäiseen viestintään, markkinointiviestintään ja yritysviestintään. Nämä kolme viestinnän osaa yhdessä muodostavat tiiviin kokonaisuuden, jotka eivät tue ai-noastaan toisiaan, vaan myös koko yritystä ja yrityksen toiminnalleen asettamia tavoitetta. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla yhdenmukaisia ja tunnistettavaa, jotta viestinnän avulla luodaan samanhenkistä mielikuvaa koko yrityksestä ja sen toiminnasta. (Isohookana 2007, 16–17.)



Kuvio 1. Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys. (Isohookana 2007,15).

Sisäistä viestintää on hoitaa yrityksen sisäisiä suhteita ja motivoida henkilökuntaa toteuttamaan yrityksen tavoitteita. Sisäinen viestintä on koko organisaation yhteinen asia, ja se heijastuu myös yrityksen ulkopuolelle ja siihen mielikuvaan, joka ulkopuolisille sidosryhmille yrityksestä muodostuu. Näin ollen sisäisen viestinnän toimimattomuus näkyy ja heijastuu välittömästi myös yrityksen ulkopuolelle: se vaikuttaa niihin mielikuviiin, joita yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä yrityksestä on. (Isohookana 2007, 16.)

Markkinointiviestintä suuntautuu yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttäjiin, asiakkaisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, sekä yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Markkinointiviestinnän avulla yritys kertoo tuotteistaan ja niiden ominaisuuksista sekä pyrkii saamaan aikaan luomaan myönteisiä mielikuvia yrityksestä ja lisäämään tuotteiden tai palveluiden kysyntää. (Siukosaari 1999,17.)

Yritysviestintä on markkinointiviestinnän ja sisäisen viestinnän lisäksi yksi kokonaisvaltaisen viestinnän osa-alueista. Yritysviestinnässä yrityksen identiteetti tehdään näkyväksi. Sen avulla yritys parantaa tunnettavuuttaan sekä vahvistaa vuorovaikutussuhteitaan merkityksellisiin sidosryhmiin. Yritysviestinnän avulla yritys myös luo visuaalista identiteettiään, jolla tehdään yrityksestä tunnistettava. Yritys- ja markkinointiviestinnän hyvällä yhteistyöllä asiakas ei osta vain tuotetta, vaan asiakas saadaan ostamaan juuri tietyn yrityksen tarjoama tietty tuote. (Isohookana 2007, 190–191, 214.)

Onnistuneella viestinnällä yrityksen sidos- ja kohderyhmille siis välittyy oikea viesti ja yritykset saavuttavat huomioarvoa. Pitkällä tähtäimellä onnistunut viestintä vahvistaa yrityksen mainetta ja auttaa organisaatiota menestymään. On kuitenkin hyvä muistaa, että myös yrityksen liian avoin viestintä ja liika julkisuudessa olo saattaa rajoittaa yrityksen ja sen johdon toimintaa ja päätöksentekoa. Olosuhteet yritysmaailmassa muuttuvat nopeasti, ja näin ollen myös yritysten on oltava valmiita muuttumaan ja oltava tarkkana, ettei yrityksen julkisuudessa antamat lausumat sido liikaa yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. (Kantor 2007, 20, 25.)

2.2 Markkinointiviestinnän osa-alueet

Markkinointiviestintä tulisi nähdä yrityksessä jatkuvana ja pitkäjänteisenä toimena: ei riitä, että asiakas kokeilee yrityksen tuottamaa tuotetta tai palvelua kerran, vaan yrityksen on suunniteltava viestintäänsä erilaisille asiakasryhmille: jo tuotteen tai palvelun ostaneita asiakkaita muistutetaan tuotteesta ja sen olemassa olost, ja yrityksen kannattaville ja uskollisille asiakkaille tarjotaan lisäetuja. Markkinointiviestintä muotoutuu siis tuotteen ja asiakasryhmän mukaan. (Bergström & Leppänen 2007, 179.) Markkinointiviestintä on yritykselle positiivista mainontaa, sillä siinä yritys itse voi valita välittämänsä viestin sisällön. Toisin on esimerkiksi uutisoinnissa, sillä siinä välitetään myös yritystä koskevat ikävät uutiset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 119.)

Yrityksen miettiessä sen kokonaisvaltaista markkinointiviestintää, on pohdittava, mitä viestintäkeinoja yrityksessä halutaan käyttää ja mitkä tukevat viestinnän

tavoitteita, miten eri keinoja tulisi markkinointiviestinnässä painottaa ja miten viestintäbudjetti jaetaan. Huomioitavaa on myös eri toimintojen tehtävät ja miten eri viestintämuotoja käytetään. Tämän mietinnän aikaansaannoksena syntyy yrityksen kokonaisvaltainen markkinointiviestintä, jossa eri viestinnän keinot ja kanavat tukevat toisiaan ja markkinointiviestinnän tavoitteita. Markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhde- ja tiedotustoimintaan, menekinedistämiseen ja mainontaan. (Ylikoski 1999, 281–282.)

Henkilökohtaisessa myyntityössä käytetään henkilökohtaisia vaikutuskanavia asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Tyypillisimmät näistä viestintäkanavista ovat face-to-face-kohtaamiset ja puhelimitse käytävä kommunikointi ja viestintä. (Vuokko 1996, 49.) Henkilökohtaisessa myyntityössä tavoitteena on hankkia asiakkaita, luoda asiakassuhteita ja jatkuvasti huolehtia olemassa olevista asiakassuhteista. Henkilökohtaisen myyntityön etuna on, että haluttu sanoma voidaan suunnitella aina tilanteelle ja asiakkaalle sopivaksi. (Ylikoski 1999, 288.) Myyjän tehtävänä on tunnistaa asiakkaan ongelmat, tarpeet ja olosuhteet ja kertoa sen jälkeen asiakkaalle, miten juuri meidän yrityksen tuotteet ja palvelut ratkaisevat asiakkaan ongelmat. Myyjä edustaa yritystä asiakkaalle, näin ollen asiakaspalvelulla ja myyjällä voi olla suurikin merkitys siinä, kääntyykö asiakas myös jatkossa yrityksen puoleen. (Isohookana 2007, 133–134,138.)

Myyntityö on tehokas markkinointiviestinnän osa-alue, mutta se vie myös paljon organisaation aikaa ja se vaatii resursseja. Näistä syistä sitä ei voida käyttää myytäessä samanaikaisesti suurille joukoille. Myyntityö tarvitseekin paljon tukea muista markkinointiviestinnän osa-alueista. (Isohookana 2007, 133.) Henkilökohtaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat suoraa yrityksen sitä suorittamaan valitsevat henkilöt. Se, miten suuressa arvossa yritys pitää henkilökohtaista myyntityötä, vaikuttaa suoraan siihen, miten paljon organisaation tulisi varata aikaa hyvän myyntihenkilöstön palkkaamiseen ja kouluttamiseen. Väärän henkilön rekrytointi on yritykselle kallis investointi. (Vuokko 2003, 179.)

Suhdetoiminta on pitkäjänteistä toimintaa, jonka avulla yritys luo tunnettuutta, myönteisiä asenteita yritystä kohtaan sekä lisää organisaation myönteistä julkisuutta. Sen avulla vaikutetaan yleensä yrityksestä muodostuvaa yrityskuvaan. (Vuokko 2003, 279.) Tämän toiminnan kohteena ovat kaikki yrityksen sidosryhmät, ei pelkästään asiakkaat. Suhdetoiminnassa yritys pyrkii saamaan aikaan positiivisia kommentteja julkisuuteen. Kun yrityksestä kerrotaan positiiviseen sävyyn esimerkiksi uutisissa, pitävät asiakkaat suhdetoiminnan avulla saatua myönteistä julkisuutta uskottavampana kuin yrityksen omien maksettujen ja ostettujen mainosten viestejä. Suhdetoiminnan avulla saadussa julkisuudessa on kuitenkin yritykselle ongelmallista se, ettei se itse pysty kontrolloimaan sitä, mitä yrityksestä kerrotaan julkisuudessa. (Ylikoski 1999, 294–295.)

Suhdetoiminta voidaan jakaa joko yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon liittyvään suhdetoimintaan, tai yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinointiin liittyvään suhdetoimintaan. Yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon keskittyvä suhdetoiminta voidaan puolestaan jakaa joko organisaation sisäisiin ryhmiin suuntautuvaan tai organisaation ulkoisiin sidosryhmiin suuntautuvaan suhdetoimintaan. Sisäisessä suhdetoiminnassa pyritään muun muassa luomaan organisaation sisälle positiivista yritysilmastoa ja me-henkeä sekä lisäämään työpaikan viihtyvyyttä ja sitä kautta sitoutumista omaa yritystä kohtaan. Ulkoinen suhdetoiminta suuntautuu asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi tiedotusvälineisiin ja rahoittajiin. Ulkoinen suhdetoiminta eroaa sisäisestä siinä, että ulkoisessa suhdetoiminnassa kullekin sidosryhmälle on asetettu omat tavoitteet. (Vuokko 2003, 280–286.)

Menekinedistämistä ovat toimenpiteet, joiden tarkoituksena on saada asiakas tekemään ostopäätös välittömästi tarjoamalla hänelle lisätua. Lisätua voidaan siis tarjota heti, mutta sitä voidaan tarjota asiakkaalle kuitenkin myös vasta tulevaisuudessa. Esimerkkinä menekinedistämisestä ovat erilaiset kanta-asiakas- ja omistaja-asiakasohjelmat, joissa niihin kuuluville asiakkaille tarjotaan erilaisia lisäetuja. Vaikka menekinedistämisessä käytetyt toimet edistävätkin lyhyen aikavälin tavoitteita, tulee sen käyttöä suunnitella pitkäjänteisesti. (Ylikoski 1999, 290–292.) Menekinedistäminen ja mainonta liitetään usein yhteen, ja voidaan-

kin sanoa, että mainonnalla asiakkaalle luodaan syy tietyn tuotteen tai palvelun ostoon ja menekinedistämisellä tarjotaan siihen yllyke (Vuokko 2003, 247).

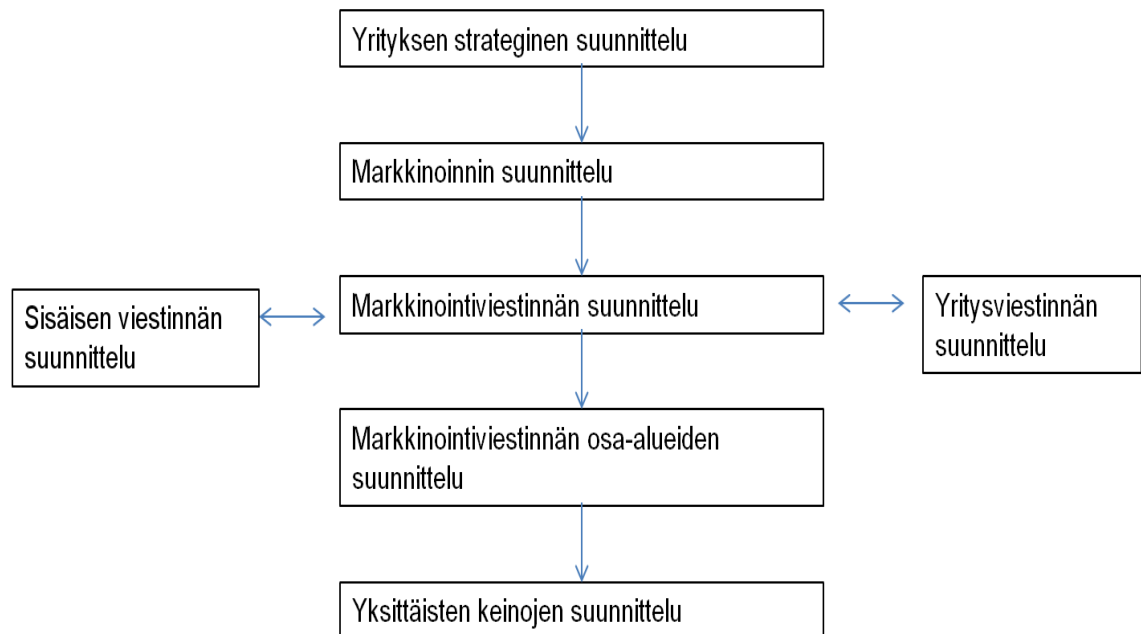
Markkinointiviestinnän eri osa-alueista mainontaa suunnataan suoraan suurelle yleisölle. Mainonnalla tarkoitetaan yrityksen maksamaa viestintää, jonka avulla pyritään antamaan tavoitteellista tietoa tuotteista ja palveluista. Mainonnalle asetettavat tavoitteet luokitellaan sen mukaan, pyritäänkö viestinnällä informoimaan, suostuttelemaan, muistuttamaan vai vahvistamaan asiakkaan jo tekemää ostopäätöstä. Informoivalla mainonnalla asiakkaalle luodaan tietoisuutta joko kokonaan uudesta tuotteesta/palvelusta tai jo markkinoilla olevan tuotteen uusista ominaisuuksista. Mainonnan keinoja ovat muun muassa televisiomainonta, radiomainonta, sanomalehtimainonta, ulko- ja liikennemainonta ja elokuvat. (Isohookana 2007, 139–141.)

Organisaatio voi asettaa toimintansa mainonnalle kolmenlaisia tavoitteita: kognitiivisia, affektiivisia tai käyttäytymistavoitteita. Kognitiivisia tavoitteita ovat tuotteista ja toimenpiteistä informointi, sekä tunnettuuden luominen. Affektiivisia tavoitteita organisaatiolla voi puolestaan olla esimerkiksi asiakkaan ostokiinnostuksen aikaansaanti ja asenteiden muokkaaminen tai mielikuvien vahvistaminen ja muuttaminen. Koko yrityksen markkinointiviestintä pyrkii asiakkaan käyttäytymisen muokkaamiseen ja vaikuttamiseen. Tähän tavoitteeseen voidaan kuitenkin päästä myös yksittäisten markkinointiviestinnän keinojen, kuten esimerkiksi juuri mainonnan keinoin. (Vuokko 2003, 194–198.) Mainontaa esiintyy erilaisissa paikoissa ja sitä viestitään erilaisin keinoin. Mainonta ei ole pelkästään markkinointiviestintää, vaan se sisältää lisäksi runsaasti piirteitä muilta erilaisilta aloilta, esimerkiksi psykologiasta ja taiteesta. (Siukosaari 1999, 69–71.)

2.3 Markkinointiviestinnän suunnittelu

Markkinointiviestintää suunniteltaessa voidaan organisaatioissa lähestymistavaksi valita joko yksittäisen viestintäkeinojen suunnittelu tai laajempi lähestymistapa, jossa viestintää suunnitellaan vuositasolla. Olipa näkökulma kumpi tahansa, tulee kaiken yrityksen markkinointiin liittyvän pohjautua organisaation stra-

tegiaan. Yrityksen toimintaperiaatteet, tarpeet ja tavoitteet asettavat yrityksen toiminnan suunnan. (Vuokko 2003, 132–133.)



Kuvio 2. Suunnittelun eri tasot. (Isohookana 2007, 92).

Markkinointiviestintä ei ole erillisiä toimenpiteitä, vaan eri suunnitteluprosessien tulee kytkeytä toisiinsa, ja näiden prosessien tulee olla erottamaton osa yrityksen koko markkinointia. Markkinointiviestintä on yksi näkyvimmistä kilpailukeinoista, ja sen suunnitteluun tulee varata riittävän paljon aikaa ja resursseja. Mikäli näin ei organisaatiossa ole, on organisaatiossa tuote, palvelu ja hinta ristiriidassa mainonnan ja asiakaspalvelun kanssa. (Isohookana 2007, 92-94; Vuokko 2003, 133.)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa on havaittavissa yhteneviä vaiheita huolimatta siitä, tapahtuuko suunnittelu yksittäistä markkinoinnin toimea silmällä pitäen vai vuosisuunnittelutasolla. Markkinointiviestinnän suunnittelu alkaa pohdimalla organisaation ongelmia ja mahdollisuuksia. Organisaation tulee määritellä jo alussa, mitä voidaan ja mitä pitää muuttaa, mihin halutaan päästä ja mitä organisaatio haluaa olla. Markkinointiviestinnällä tulee aina olla yksi tai useampi

selkeä kohderyhmä. Organisaation on mahdollista suunnitteluvaiheessa asettaa kohderyhmäkohtaiset tavoitteet, eli mitä vaikutuksia halutaan saada aikaan ja viestintään liittyvät erityispäätökset, kuten mitä viestintäkeinoja käytetään ja missä kohderyhmissä. Organisaation tavoitteiden tulee olla realistisia. Jotta organisaatiossa tavoitteet osataan asettaa oikealle tasolle, tulee yrityksen olla selvillä sen nykytilanteesta eli lähtötilasta. (Vuokko 2003, 134,138–139,163.)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee aina myös huomioida käytettävä budjetti ja käytettävien resurssien määrä. Tähän samaan liittyy myös markkinointiviestinnän toteutuksen suunnittelu. Markkinointiviestinnän toteutuksen suunnitteluun kuuluu muun muassa saada vahvistettu tieto käytettävien resurssien ja budjetin määrästä, lopullinen aikataulutus ja organisointi. Jo suunnitteluvaiheessa organisaation tulee pohtia, miten tapahtuvan markkinointiviestinnän onnistumista voidaan arvioida. Organisaation tulisi suorittaa arviointeja eri viestinnän vaiheissa, eikä pelkästään esimerkiksi kampanjan päätyttyä. Arviointi on markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa tärkeä vaihe, ja se auttaa organisaatiota tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. (Vuokko 2003, 134,138–139,163.)

2.4 Yrityksen onnistunut markkinointiviestintä

Onnistuneessa markkinointiviestinnässä viestijän on ylitettävä kolme erilaista kynnystä: altistuminen, huomaaminen ja prosessointi. Ensin viestinnän sanoma välitetään asiakkaalle niin, että asiakas kuulee tai näkee sen. Tämä on ensimmäinen kynnyksistä, altistuminen. Toisen kynnyksen kohdalla asiakkaassa pitää herättää riittävä huomio, jotta hän havaitsee yrityksen viestin. Kolmannessa kynnyksessä pyritään siirtämään viestin lähettäjältä asiakkaalle tunteita ja tunteita, jotta asiakkaassa syntyisi haluttuja mielikuvia ja käyttäytymisvaikutuksia. (Idman ym. 1995, 25.)

Onnistuneen markkinointiviestinnän avulla saatujen tulosten arviointi on haasteellista useista syistä:

- Markkinointiviestinnän vaikutukset voivat näkyä pitkällä ja/tai lyhyellä aikavälillä, jolloin oikean mittaamisajankohdan löytäminen on hankalaa.
 - Juuri markkinointiviestinnän vaikutuksia on vaikea erottaa muista vaikuttavista tekijöistä.
 - Jokainen viestintätilanne on yksilöllinen, eivätkä viestintätilanteet toistu samanlaisina.
 - Viestinnällä on eri vaikutus eri kohderyhmiin ja yksilöihin.
- (Isohookana 2007, 117.)

Yllä oleva luettelo osoittaa, ettei markkinointiviestinnän aikaansaamia vaikutuksia ole yksinkertaista määritellä. Yritys voi kuitenkin itse valvoa jossain määrin käyttämiensä viestintäkeinojen toimivuutta; suhdetoiminnan ja yrityksen saaman julkisuuden tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi saadun mediajulkisuuden määrällä, kun taas esimerkiksi mainonnan tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi suoramainonnan avulla saatujen tilauksien määrää ja sen kehitystä tutkimalla. Myös myynnin kasvu on hyvä mittari markkinointiviestintää arvioitaessa. Henkilökohtaisen myyntityön tehokkuuden mittariksi puolestaan käy esimerkiksi aikaansaadut kontaktit. (Vuokko 1996, 142.)

2.5 Yritysviestinnän osa-alueet

Yritysviestintää harjoitetaan samojen välineiden avulla kuin yrityksen muutakin viestintää. On kuitenkin mahdollista jakaa yritysviestinnän kanavat kahdella eri tavalla: yritysviestintä voidaan jakaa henkilökohtaiseen viestintään, kirjalliseen viestintään, sähköiseen viestintään ja digitaaliseen viestintään. Toisen jaottelun mukaan yritysviestintä voidaan jakaa muun muassa mediasuhteisiin ja julkisuuteen, talousviestintään, kriisiviestintään, yritysjulkaisuihin, yritysmainontaan ja yrityksen visuaaliseen identiteettiin. Jaettiinpa yritysviestintä kummalla tavalla

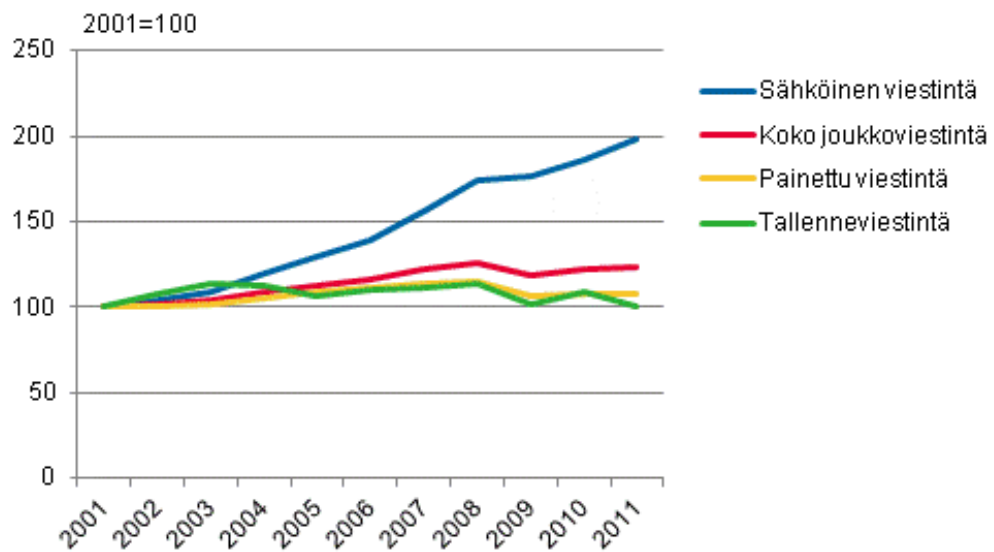
tahansa, on yrityksen haasteena saada kaikki yrityksestä lähtevä viestintä yhdenmukaistettua niin, että asiakas tunnistaa sen samasta yrityksestä lähetetyksi. (Isohookana 2007, 191, 218.)

Yrityksen kannattaa panostaa tarpeeksi sen mediasuhteisiin, ja niitä tulisi rakentaa pitkällä tähtäimellä tutustuen eri medioihin, ja mediakentällä toimiviin henkilöihin. Yrityksille joukkoviestimet ovat keino välittää tietoa yrityksen toiminnasta sen sidosryhmille ja sillä voidaan vaikuttaa suuressa määrin yrityskuvaan. Joukkoviestimien, kuten television ja radion, välityksellä tietoa välitetään suurille yleisöille. (Isohookana 2007, 191–194.)

Yrityksen ja median välinen suhde voi olla tasapainotilassa, ristiriitatilassa, latenssitilassa tai ryntäystilassa. Tasapainotilassa median kysyntä ja yrityksen tarjonta ovat tasapainotilassa; yritys saa medialta julkisuutta sitä halutessaan. Ryntäystilassa yritys hakee jatkuvasti medialta julkisuutta kuitenkin saamatta sitä. Latenssitilassa yritys elää median suhteen hiljaiseloa; yritys ei ole kiinnostunut julkisuudesta, eikä media puolestaan ole kiinnostunut yrityksestä ja sen toiminnasta. (Isohookana 2007, 191–194.)

Parhaimmillaan yritykseen liittyvä julkisuus on neutraalia, eikä liian kantaaottavaa. Julkisuuden tuomista eduista huolimatta on se yritykselle aina myös riski. Satunnainen ja suunnittelematon viestintä johtaa helposti kielteiseen julkisuuteen. Huolimatta julkisuuden tuomista riskeistä, ei yrityksen tulisi pelätä sitä, vaan rohkeasti tuoda esiin positiivisten asioiden lisäksi seikkoja, jotka vaativat organisaatiolta kehittämistä ja parannusta. (Kantor 2007, 34–35.)

Joukkoviestimien käytön lisäksi yritysten verkkosivut ja muu sähköinen viestintä ovat sidosryhmille helppo ja nopea tapa hakea ajankohtaista tietoa organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista ja tavasta toimia. Tästä syystä verkkosivujen tulee olla päivän tasalla yrityksen tilanteesta ja tiedon tulee olla helposti löydettävissä. (Isohookana 2007, 191–194.) Koska yrityksen verkkosivuilla luodaan myös yrityksen imagoa, tulee myös niiden olla yrityksen näköiset (Pitkänen 2001, 112).



Kuvio 3. Joukkoviestinnän markkinakehitys. (Tilastokeskus, 2.3.2013).

Verkkomainonnan kasvu ja sähköisen viestinnän käyttö yrityksissä on menneinä vuosina ollut voimakasta. Organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä Facebookin, Twitterin ja lisäksi muun muassa blogit, jotka voivat olla organisaatioiden sisäisiä, asiakkaille tarkoitettuja, tai ne voivat toimia toimitusjohtajan sanoman jakajana niin, että se on helposti ja samanaikaisesti kaikkien organisaation jäsenten ja ulkopuolisten sidosryhmien saatavilla ja luettavissa. (Kantor 2007, 120–121.) Twitterin kautta organisaatio voi jakaa ajankohtaisia uutisia ja tiedotteita suoraan seuraajilleen. Tällä ajantasaisella ja tehokkaalla sosiaalisen median hyödyntämisellä vuoropuhelu asiakkaan kanssa helpottuu. (Brown 2010, 15, 63.) Sähköisen viestinnän käyttö kasvoi vuonna 2011 selvästi, noin 7 %, kun taas esimerkiksi painettu viestintä pysyi edellisen vuoden tasolla ja videotallenteiden käyttö laski 12 %. (Tilastokeskus 2.3.2013).

Yrityksen talousviestintään kuuluu kaikki yrityksen taloutta koskeva tieto, kuten esimerkiksi tiedot yrityksen tulevaisuuden näkymistä, toiminnan pienentämisestä, lomautuksista, sopimuksista ja fuusioista. Yrityksen talousviestinnästä haastavan tekee muun muassa se, että siinä yhdistyvät sekä yrityksen talousosaaminen että viestintäosaaminen. (Isohookana 2007, 198–200.) Talousviestinnän, kuten muunkin organisaation viestinnän, tulee olla nopeaa, ajantasaista, luotet-

tavaa ja monipuolista. Erityisen tärkeää talousviestinnässä ja sijoittajaviestinnässä on tosiaikaisuus, esimerkiksi tulosjulkistukset organisaatiot pyrkivät välittämään kaikkialle täsmälleen samanaikaisesti. (Juholin 2006, 269–270.)

Yrityksen tulee huomioida sidosryhmäsuhteensa myös henkilökohtaisella tavalla, eikä vain suurelle joukolle suunnatun massamarkkinoinnin näkökulmasta. Henkilökohtaisella viestinnällä luodaan asiakkaalle ilmapiiri, jossa liiketoiminnan hoitokin luonnistuu myönteisessä tunnelmassa. Henkilökohtaisesti sidosryhmäsuhteita hoidetaan muun muassa erilaisilla tapaamisilla, puhelinsoitoilla, henkilökohtaisesti osoitetuilla sähköposteilla sekä yrityslahjoja lähettämällä. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa tärkeää on muistaa yrityksen ja asiakkaan välillä molemminpuolinen kunnioitus ja huomaavaisuus, asiansa osaaminen, toisen kuuntelu sekä asiallisuus. Ilman molemminpuolista viestintää ja kuuntelua suhde asiakkaan ja yrityksen välillä ei onnistu, sillä yritysviestinnän tavoitteisiin kuuluu molemminpuolisen ymmärryksen aikaansaanti. (Isohookana 2007, 206, 218.)

2.6 Yrityskuva

Ulkopuolisille sidosryhmille jo pelkästään yrityksen heikko tunnettavuus on yhdenlainen viesti. Yrityskuvaa syntyy sitä mukaa, kun yritys tulee tunnetuksi. Ensimmäisenä yrityksestä opitaan tunnistamaan sen nimi. Sen jälkeen aletaan tiedostaa, millä toimialalla yritys toimii, minkälaisia tuotteita ja palveluita se valmistaa tai tuottaa ja minkälainen asema sillä on kilpaileviin yrityksiin nähden. Näiden jälkeen yrityksestä opitaan tuntemaan sen tapa toimia ja palvella asiakkaita. (Siukosaari 1999, 206–207.) Yrityskuva muodostuu kaikista niistä käsityksistä, joita asiakkaalla yritystä kohtaan on (Vuokko 1996, 64). Yritys itse vaikuttaa siihen, minkälaisia mielikuvia sidosryhmissä siitä muodostetaan ja minkälaisia tarinoita siitä kerrotaan. Keskeistä tässä kuitenkin on, että yrityksellä itsellään on oltava oma vahva käsitys siitä, mitä se on ja mitä se haluaisi olla. Yritys voi toiminnallaan siis kehittää yrityksen omaa mainetta, yrityskuvaa ja brändiä,

mutta sitä, minkälaisen kuvan vastaanottaja yrityksestä saa, se ei voi määrätä. (Pitkänen 2001, 10, 85.)

Yrityksen visuaalinen ilme on se, josta yritys tunnistetaan. Visuaaliseen ilmeeseen kuuluvat yrityksen tunnusvärit, nimi ja logo, toimitilat ja niiden sijainti sekä sisustus. Yrityksen logon ja nimen tulee olla tunnistettavia ja helposti mieleen jääviä. Yrityksen tunnusväri lisää tunnettavuutta, ja joissain tapauksissa ihmisillä on tarkka värimuisti, jonka avulla tietty yritys erotetaan muista. (Isohookana 2007, 215–216.)

Yrityksen viestinnässä yrityksen nimi on tärkeässä roolissa, se yksilöi yrityksen ja tultuaan tunnetuksi yrityksen nimi saa myös merkityksellisen sisällön. Alkuvaiheessa yrityksen nimi ei ole vielä muuttunut käsitteeksi ja on tärkeää, että se on helposti lausuttava, helposti ymmärrettävä ja helppo muistaa. Vakiintunut nimi on yrityskuvan ja yrityksen tunnettavuuden kannalta hyvin arvokas, eikä sitä pidä liian helposti lähteä muuttamaan. Yleisimmät syyt suomalaisten organisaatioiden nimenmuutoksille on yritysruusu tai lähteminen kansainvälisille markkinoille. (Siukosaari 1999, 219–223.)

Visuaalinen identiteetti heijastaa yrityksen toiminta-ajatusta ja muodostaa yrityksestä kokonaisuuden, joka luo sidosryhmissä erottavuutta muihin yrityksiin verrattaessa. On tärkeää muistaa, että ihmiset ja työntekijät elävät ja toimivat omissa suhdeverkostoissaan työyhteisönsä ulkopuolella ja myös sillä viestinnällä, mitä henkilöstö kertoo oman organisaationsa ulkopuolelle, olipa se negatiivista tai positiivista, on vaikutusta yrityksestä syntyvään yrityskuvaan. (Isohookana 2007, 206, 217.) Yrityksen sidosryhmille positiivinen yrityskuva lisää luottamusta ja uskottavuutta yritystä kohtaan, sekä antaa vahvistusta päätöksenteolle, luo kilpailuetua ja helpottaa itse yrityksen toimintaa monin tavoin (Siukosaari 1999, 207).

3 MUUTOKSENHALLINTA

3.1 Muutosviestintä finanssialalla

Organisaatiossa tapahtuva muutos käynnistyy, kun tunnistetaan uusi asia tai tarve, epäkohta tai virhe, johon halutaan puuttua (Ponteva 2010, 10). Muutoksella on aina jokin tavoite: sillä haetaan usein parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta tai molempia. Muutostilanteessa organisaation on mahdollista oivaltaa jotain uutta, toiminnalleen oleellista ja kannattavaa, mitä tasaisissa olosuhteissa ei mahdollisesti huomattaisi. Suomen kielessä on vain yksi muutos-sana, kun taas englannin kielessä sanoja on kaksi: *change* ja *transformation*. *Change* tarkoittaa konkreettista, ulkoista muutosta, kun taas *transformation* tarkoittaa sisäistä muutosta. Transformation kuvaa organisaation perusoletusten, kuten vision tai strategian muutosta. (Juholin 2006, 317–319.)

Muutostilanteessa tiedon tarve lisääntyy, jonka vuoksi muutosviestinnän nähdään olevan yksi ratkaisevista tekijöistä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 109). Kokonaisuudessaan muutosviestinnän tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Kun organisaatiossa aletaan suunnitella muutosta, on huomioitava muutoksen kaksi eri puolta: jollekin muutos on suuri mahdollisuus, kun taas toiselle se on samanaikaisesti suuri uhka. Lähes aina muutostilanteissa osa ihmisistä kokee muutoksen negatiivisena, osa kannattaa sitä ja kokee sen positiivisena ja osa ei tiedä, mitä mieltä he muutoksesta olisivat. (Juholin 2006, 317, 319.)

Muutostilanteessa viestintä on usein reaktiivista, eli jo tapahtuneita asioita kommentoivaa ja selittävää viestintää. Tämä viestinnän muoto vastaa useimmiten kysymykseen mitä. Muutosviestintä voi olla myös proaktiivista, jossa viestintää käytetään muutoksen hallinnassa. Proaktiivisessa viestinnässä pyritään selvittämään muutoksen taustaa. Muutoksesta viestittäessä on tärkeää pohtia, mitä tarinaa kerrotaan ja miten, minkälaisin työvälinen haluttu viesti onnistutaan välittämään sidosryhmille ja miten varmistetaan, että sidosryhmät saavat tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista oikeaan aikaan. Muutosviestinnän keskeisiä periaatteita ovatkin avoimuus, jatkuvuus, vuorovaikutteisuus ja sisältöjen yhte-

näisyys. (Juholin 2006, 270, 325–326, 329.) Muutosviestintä koostuu organisaatioissa muutoksen aikana tapahtuvasta perusviestinnästä, vuorovaikutuksesta, sekä osallistamisen tehostamisesta ja syventämisestä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19).

Muutos vaatii jatkuvaa tiedottamista, kuuntelua ja kommunikointia, eikä kaikkea pidä jättää alkutiedottamisen varaan, vaan tiedottamisen tulee jatkua koko muutosprosessin ajan. Lisäksi kommunikoinnissa tulee ottaa käyttöön kaikki mahdolliset keinot, muodolliset ja epämuodolliset. (Tuominen 1997, 304.) Erilaiset palautekanavat ja keskusteluryhmät ovat tärkeässä roolissa muutoksen aikana, sillä mitä enemmän palautetta organisaatio saa muutoksesta ja sen viestimisestä jo muutosprosessin aikana, sitä helpommin ja nopeammin organisaatio pystyy ohjaamaan muutosta oikeaan suuntaan (Juholin 2006, 270).

On tutkittu, että merkittävä muutos kestää kolme vuotta ja ettei alle kolmessa vuodessa päästä organisaatioissa pysyviin muutoksiin. Muutoksen hetkellä sitä johtavan henkilön tuleekin tasapainoilla nykyhetken ja tulevaisuuden välillä ja saada myös eri sidosryhmät mukaan muutosmatkalle. (Tuominen 1997, 304, 319.) Erityisesti erilaisissa yritysostoissa ja organisaatiomuutoksissa yrityksen johdolta vaaditaan määrätietoista otetta: on selvitettävä henkilöstölle, sijoittajille ja erityisesti asiakkaille, mitä hyötyä muutoksesta syntyy ja mitä vaatimuksia se asettaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 123). Ulkoisia ryhmiä, joille yritykset muutoksistaan viestivät, ovat muun muassa asiakkaat, media ja yhteistyökumppanit. Näille ulkoisille ryhmille muutoksesta tiedottamista ei voi toteuttaa vain yhdellä tiedotteella tai viestillä, vaan muutostilanteessa tulee hyödyntää yrityksen kaikkia viestintäkanavia. (Juholin 2006, 324; Kotter 1996, 95.)

3.2 Organisaatiomuutoksen hallinta

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia: nopeita ja hitaita, isoja ja pieniä ja tapahtuvat muutokset voivat kohdistua erilaisiin asioihin. Organisaatiomuutos on monimutkainen ja sekava prosessi, jossa kaikki tekijät vaikuttavat kaikkeen ja koettavat muutokset ovat tavallisesti kaikkea muuta kuin yksinkertaisia. Muutokset ovat usein epäloogisia kokonaisuuksia, joissa esiintyy ristiriitaisia näkö-

kulmia. Tapahtumat, joita organisaatiot muutoksen aikana kohtaavat, viestivät siitä, ovatko yrityksen tekemät valinnat olleet oikean vai väärän suuntaisia. Organisaatiomuutos on yritykselle oppimisprosessi, jossa ei tiedetä mihin lopulta päädytään. Tavoitteena organisaatioilla on usein organisaatiomuutoksen avulla vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja joustavuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 16, 165–167.)

Organisaatiomuutokset voidaan perusmallin mukaan toteuttaa joko tarkkaan suunnittelemana tai täysin sattumanvaraisesti. Tarkkaan suunnitellussa organisaatiomuutoksessa muutoksen tarve on tarkkaan etukäteen todettu ja muutoksen eri vaiheet yksilöity. Sattumanvaraista organisaatiomuutosta puolestaan lähdetään toteuttamaan ajatuksella, ettei muutosprosessin riskejä voida ennakoita, eikä tarvittavia muutokseen liittyviä päätöksiä tehdä etukäteen. Tässä lähestymistavassa uskotaan, että onnistuneeseen muutokseen riittää, että muutoksen idea on alussa selvillä ja suunnitelma muutoksen toteuttamisesta muovautuu muutoksen edetessä. Sattumanvaraisessa organisaatiomuutoksessa korostetaan intuitiivisuutta ja kokemusperäisyyttä. (Juuti & Virtanen 2009, 27–28, 81.)

Organisaatiomuutoksen hallinnalla on monta ulottuvuutta. Kuuden eri kielikuvan eli metaforan avulla havainnollistetaan sitä, ettei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa hallita organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Organisaatiomuutos koelaboratoriona kielikuvassa organisaatiomuutos koetaan mekanistisena organisaatioajatteluna, jossa korostetaan tarkkaa ja kontrolloitua suunnitelmaa. Tässä kielikuvassa motivaatio organisaatiomuutoksen toteutukseen löytyy sekä organisaation sisältä, että ulkopuolelta. Organisaatiomuutosta kuvattaessa matkana, muutos on toisilta oppimista ja yhdessä tekemistä. Tässä kielikuvassa korostuu spontaanisuus, jolloin muutos ei ole liian tarkkaan etukäteen suunniteltu, vaan se täsmentyy muutoksen edetessä. Tässä kielikuvassa muutosprosessin aikana tehdään korjausliikkeitä, joilla muutosprosessi ohjataan taas raiteille. (Juuti & Virtanen 2009, 94–97.)

Kolmannen kielikuvan mukaan organisaatiomuutos nähdään eräänlaisena prosessityöpajana, jossa tyypillistä on itsearviointi. Tässä kielikuvassa muutoksen

motivaattorina toimii oppiminen. Myös tässä kielikuvassa muutoksen motivaatio löytyy organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Neljännessä kielikuvassa organisaatiomuutos nähdään ikään kuin vankilana, jossa muutos perustuu paktoon. Tässä kielikuvassa organisaatiomuutos on kurinalainen ja vallankäyttäjien kontrolloimaa, eikä sisäisiä motiiveja tunnisteta eikä arvosteta. Viides organisaatiomuutosta kuvaavista kielikuvista on organisaatiomuutos hiekkakakkuna. Tämän kielikuvan mukaan organisaation kokemalla muutoksella ei ole minkäänlaista merkitystä ja muutoksia tehdään vain muutoksien vuoksi. Kuudes ja viimeinen kielikuva kuvaa organisaatiomuutosta vallankumouksena. Tässä kielikuvassa korostetaan muutoksen sisältöä sekä organisaation aitoa kehittämistarvetta. Muutokset toteutetaan keinoja kaihtamatta kokonaisvaltaisesti, nopeasti ja niitä johdetaan kokemuksien pohjalta. Ihanteellisesti toteutettu muutos tapahtuu, kun yhdistetään matkamuutoksen, työpajaprosessimuutoksen ja vallankumousmuutoksen parhaat ominaisuudet. (Juuti & Virtanen 2009, 94–95.)

4 CASE LÄHITAPIOLAN VIESTINTÄ ORGANISAA- TIOMUUTOKSESSA

4.1 Tutkimuksen taustaa

LähiTapiola sai alkunsa vuonna 2012, kun Lähivakuutus ja Tapiola ilmoittivat fuusioitumisestaan ja jo seuraavan vuoden alussa uusi yhtiöryhmä LähiTapiola aloitti virallisesti toimintansa. LähiTapiola on keskinäinenvakuutusyhtiö, jonka yhtiön asiakkaat omistavat. Keskinäisyyden takia LähiTapiolalle on tärkeää, että asiakkaat ovat mukana myös yhtiöryhmän kehittämisessä ja lisäksi yhtiön omistajilla eli asiakkailta on mahdollisuus vaikuttaa myös yrityksen toimintaan: vakuutusnottajille järjestetään avoimia yhtiökokouksia, joissa käsitellään yhtiön tärkeimpiä asioita ja valitaan muun muassa hallintoneuvosto. LähiTapiola haluaakin näin panostaa ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen, selkeyteen ja viestinnän ymmärrettävyyteen. Tällä avoimella ja läpinäkyvällä toiminnalla yrityksessä pyritään saamaan asiakkaiden luottamus. LähiTapiola ryhmä koostuu 20 alueyhtiöstä ja nämä alueyhtiöt koostuvat yhteensä yli 350 toimipisteestä. LähiTapiola ei tarjoa asiakkaalleen vain vakuutuspalveluita, vaan palveluihin kuuluvat myös pankki ja sijoitustoimintaa. (www.lahitapiola.fi.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka pyrkimyksenä on paljastaa tosiasioita. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä esittämään säännönmukaisuuksia tai yhteyksiä. Tämän takia laadullisen tutkimuksen aineiston ei tarvitse koostua suuresta määrästä vastaajia, vaan joissain tapauksessa vastanneita henkilöitä voi olla jopa vain yksi, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkimusobjekteja saattaa olla jopa satoja. Lisäksi tässä tutkimuksessa on toteutunut kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Tutkimus on toteutunut joustavasti ja tutkimuksen toteutusaikataulu on myös muuttunut tutkimuksen alkuperäisestä suunnitelmasta. (Hirsjärvi, 2009, 164,181; Kananen, 2010, 34 & Tilastokeskus, 22.9.2013.)

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kyselynä ja se toteutettiin kahdessa vaiheessa; ensin keskityttiin tutkimaan käytännön viestintäprosessien onnistumista ja toteutumista organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimaan samaa asiaa asiakkaiden näkökulmasta. Kyselytutkimus toteutettiin joukkona yksilökyselyitä ja kyselyyn vastaavien henkilöiden määrä muotoutui tutkimusta toteutettaessa. Kyselytutkimukseen päädyttiin, sillä sen avulla voidaan kysyä useita kysymyksiä ja se on tehokas. Kyselytutkimusta arvostelevat pitävät kyselytutkimusta kuitenkin pinnallisena. Kyselytutkimusta arvostellaan lisäksi siitä, ettei tutkija voi kysyä toteutettaessa ja vastauksia analysoitaessa tietää miten hyvin vastaajat ovat olleet tietoisia ja perehtyneitä siihen asiaan, jota kysely koskettaa. Molemmat toteutetut kyselyt ja niiden kysymykset suunniteltiin samanaikaisesti ja molemmissa ryhmissä toteutetut kyselyt olivat keskenään samanlaisia. Näin tutkimuksessa saadut tulokset tukevat mahdollisimman paljon toisiaan. Molemmat kyselyt toteutettiin avoimilla kysymyksillä, jotta vastaaja saa ilmaista mielipiteensä omin sanoin, itsenäisesti ja avoimesti ja ilman että kyselyn laatija valmiiksi ehdottaa vastaajalle vastauksia erilaisilla vastausvaihtoehdoilla. Avointen kysymysten avulla kyselystä voidaan saada tietoa, jota ei välttämättä suoraan kyselyä suunniteltaessa osattu kysyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 185, 195, 201, 203.)

4.2 Organisaation sisäinen kyselytutkimus

Jotta asiakkailta osattaisiin kysyä oikeat kysymykset ja saataisiin mahdollisimman paljon tutkimukselle ja toimeksiantajayritykselle hyödyllistä tietoa, järjestettiin ennen asiakaskyselyiden suorittamista organisaation sisäinen kysely. Kyselellä haluttiin siis selvittää käytännön viestintäprosesseja yrityksen omasta näkökulmasta. Kysely toteutettiin yksinkertaisena sähköpostikyselynä, jotta kyselyn vastaanottajat saivat itse valita ajankohdan jolloin kyselyyn ehtivät vastata. Tällä haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moni kyselyn saaneista vastaisi kiireestä huolimatta ja vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi.

Kysely lähetettiin organisaation sisällä seitsemälle eri tehtävässä toimivalle henkilölle ja kyselyä pohjusti pieni saate, jossa kerrottiin kuka kyselyn tekee ja miksi. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden joukossa oli varsinais-suomessa johdotehtävissä toimiva henkilö, esimies, asiakkaiden kanssa toimivia henkilöitä, sekä muutama nimenomaan markkinointiin ja viestintään keskittynyt henkilö. Kyselyt henkilökunnan sisällä lähetettiin 31.5 samaan aikaan kaikille seitsemälle ja sähköpostin saatteessa vastausajaksi rajattiin kaksi viikkoa. Kaikilta kyselyn saaneilta seitsemältä henkilöltä saatiin vastaus eli vastausprosentti nousi haluttuun 100 %. Viimeisimmät vastauksista saatiin kuitenkin vasta elokuussa, muutamien muistutussähköpostien jälkeen. Kyselyyn vastanneista henkilöistä käytetään tässä tutkimuksia nimiä vastaaja A, B, C, D, E, F ja G.

1. Mitä eri viestintäkanavia yritys on fuusion aikana käyttänyt asiakasviestinnässä ja mitkä näistä kanavista on tärkeimpiä?

Ensimmäisten kahden kysymyksen avulla selvitettiin mitä eri viestinnänkeinoja organisaatio on muutosviestinnän toteuttamisessa omasta näkökulmastaan käyttänyt, miten viestintää on suunniteltu ja miksi juuri nämä valinnat on tehty. Organisaatiomuutoksen aikaiseen viestintään on yhtiöryhmässä panostettu paljon ja sitä on toteutettu vastauksien perusteella lähes kaikkien olemassa olevien viestintäkanavien kautta. Näitä valintoja kyselyyn vastanneet perustelivat sillä, että näin tavoitetaan mahdollisimman suuri joukko jo olemassa olevista asiakkaista ja mahdollisimman helpolla.

A: ”Perinteinen kirjeposti, ilmoittelu paikallislehdissä, sekä erillinen lehtiliite Turun Sanomien mukana, haastatteluja taloustoimituksille, www-sivut, paikallisradiossa fuusioinfo mainoksia, FB-sivut. Tältä osin tärkein oli kirjeposti, koska sillä tavoitettiin jo asiakkaana olevat henkilöt.”

B: ”Asiakaskirje asiakkaille, verkkosivut, verkkolehti omatalous ja sen uutiskirje, laskut ja vakuutuspostit, Facebook.”

C: ”Valtakunnallisella tasolla on käytetty kaikkia pääkanavia: Asiakasposti, TV, Radio, Isot päälehdet (HS, TS jne.), verkkomainontaa lukuisilla eri sivustoilla, sähköpostimarkkinointia luvan antaneille ja tekstiviesti-infoa. Alueyhtiön pää-

kanavat ovat olleet: vakuutusposti, Turun Sanomat, Varsinais-suomen alueen paikallislehdet.”

D: ”Lehti, puhelin, sähköposti, sähköinen uutiskirje, suorakirjeet muun vakuutuspostin mukana, ”nettimainonta”, televisio, radio jne.”

E: ”Asiakkaille on lähetetty fuusiota koskeva kirje. Sanomalehtimainontaa on ollut aika paljon. Netissä on kerrottu fuusiosta ja aluksi oli jopa oma LähiTapiolan yhdistymisestä kertova sivu. Bussien kyljessä oleva mainos on ollut ainakin Turussa aika näkyvä, vaikka se ei erityisesti fuusiosta kerrokaan, vaan jo olemassa olevasta LähiTapiolasta.”

F: ”Kirje, Turun Sanomat ja lehdet, esimerkiksi kun fuusio julkaistiin, siitä kirjoitettuun.”

G: ”Sanomalehti, kirje muun vakuutuspostin seassa, bussit, joissa LähiTapiolan mainoksia (ei ehkä varsinaista fuusiomainontaa, mutta muistuttaa olemassa-olostamme).”

2. Miten juuri nämä viestintäkanavat on valittu?

A: ”Valittiin melkein olemassa olevat kanavat. Enemmän voisi sanoa, että vain televisio ja Twitter jäivät välistä.”

B: ”Ne ovat olleet omia kanavia, joilla tavoitetaan mahdollisimman laajalti kaikki asiakkaat.”

C: ”Turun Sanomilla on hyvä peitto ja paikallislehdillä suuri konttorikohdistettavissa oleva kiinnostavuus asiakaskunnassa. Paikallislehdet sopivat mainiosti paikallisen strategiamme viestinnän toteuttamiseen.”

D: ”Median pirstaloitumisen myötä ei ole olemassa yhtä oikeaa kanavaa, vaan on käytettävä useita eri kanavia.”

E: ”En osaa sanoa muuta kuin, että käytössä on ollut varmaan kaikki mahdolliset viestintäkanavat.”

F:-

G: "En osaa sanoa, kun en niistä niin päättä."

Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää viestinnän pääasiallista tavoitetta fuusion aikana ja sitä, mitä viestinnällä on haluttu välittää asiakkaille. Kolmas kysymys esitettiin sen takia, että pystytään ymmärtämään organisaation viestinnälle asettama affektiivinen tavoite, miten asiakkaiden mielikuvia on haluttu muokata tai miten niihin on haluttu vaikuttaa. Merkittävä oli se, mitä kysymyksellä saatiin selville; kysymyksen tarkoitus oli selvittää organisaation taustajatukset, joita viestinnän suunnittelussa on ollut, päästä selville siitä miksi muutosviestintä on ollut juuri sellaista, kuin se on ollut ja miksi se on toteutettu juuri valitulla tavalla. Kyselyn vastauksien mukaan organisaation näkemys on, että viestinnän tavoitteina on ollut korostaa asiakkaille paikallisuutta ja pysyvyyttä. Viestinnällä on haluttu viestiä, että muutos ei vähennä konttoriverkostoa, vaan päinvastoin ja että fuusion myötä palveluiden tarjonta laajenee. Tavoitteena muutosviestinnällä on ollut lisäksi viestiä asiakkaalle fuusion etenemisestä ja vaiheista, pitää asiakas ajan tasalla ja tietoisena siitä, ettei hänen itse tarvitse tehdä mitään. Se mitä viestinnällä on haluttu kertoa, on myös toiminut kaiken suoritettujen viestinnän suunnittelun lähtökohtana.

4 ja 5. Mikä merkitys viestinnällä on fuusiolle ja Lähitapiolalle? Onko eri viestintäkanavia valittaessa mietitty eri kohderyhmiä? Ja onko "Lähi" tai "Tapiola"-taustaisille asiakkaille suunnattua viestintää eritelty?

Kysymyksien neljä ja viisi vastausten perusteella organisaation sisäiset näkemykset viestinnän merkityksistä ja suuntautumisesta eroavat toisistaan melko paljonkin. Osa vastaajista kokee, että viestintää on selvästi kohdistettu eri kohderyhmille sopivaksi. Toinen osa taas on vastauksessaan sitä mieltä, ettei kohderyhmiä ole muutosviestinnän aikana mietitty lainkaan, ja että viestintä on ollut kaikille asiakkaille samanlaista. Kyselyn mukaan muutosviestinnän toteuttamisessa on markkinointiviestinnän keinoista käytetty ainakin menekinedistämistä mainostamalla fuusion myötä kehittyviä asiakasetuja, sekä yksinkertaista mainontaa, joka tavoittaa suuren asiakasjoukon helposti.

A: ”Kovin syvällisesti ei eri kohderyhmiä nimenomaan fuusioviestinnässä mietitty. Myöskään asiakkaita ei lähdetty viestimään eri tavoin heidän asiakkuuden perusteella. Aivan aluksi se olisi voinut kyllä olla ihan fiksuakin, mutta näin sitä ei tosiaan toteutettu.”

B: ”Viestintä on ollut sekä sisäisesti että ulkoisesti tärkeä osa fuusion toteuttamista alusta asti. Päätökset ja niiden taustoittaminen, fuusion eteneminen sekä henkilöstön sitouttaminen ovat olleet osa viestinnän roolia ja siten se on auttanut fuusion onnistumisessa. Viestintä on rakentanut myös LähiTapiolan mainetta median kautta.”

B: ”- - Kohderyhmiä ovat olleet: henkilöstö, yhtiöiden hallinnot, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, toimialaan liittyvät järjestöt ja viranomaiset, valtakunnallinen ja erityisesti alueellinen media, jonka kautta tavoitetaan suuri yleisö.”

C: ”On suuri merkitys. Fuusiouutisen tullessa julki asiakkaissa levisi pelko palvelujen supistumisesta, käsittääkseni enää ei sellaista pelkoa juurikaan ilmene. Muutoksen hetkellä pitää olla viestimissä aktiivinen, jotta asiakkaat tietävät missä mennään.”

C: ”Käsittääkseni ei juurikaan.”

D: ”On mietitty eri kohderyhmiä, mutta suurten asiakasmassojen ollessa kyseessä, on viestintä pysynyt kuitenkin aika yleisenä.”

6. Minkälainen kuva markkinointiviestinnällä on haluttu antaa uudesta yhtiöstä, LähiTapiolasta?

Kun selvitettiin adjektiiveja, joilla yrityksessä kuvailtaisiin uutta yhtiötä, nousi esiin seuraavanlaisia adjektiiveja: paikallinen, läheinen, välittävä, ihmisen kokoinen, markkinajohtaja, paikallinen toimija, helposti tavoitettava. Jokaisessa seitsemässä kyselylomakkeessa esiin nousi sana paikallinen. Lisäksi puolet saaduista vastauksista sisälsi jossain muotoa asiakkaista välittämisen.

7. Omat näkemykset miten viestinnässä on onnistuttu ja miten sitä voitaisiin kehittää jatkossa?

Organisaation sisällä viestinnän onnistumiseen suhtauduttiin vastausten perusteella melko optimistisesti, sillä kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että viestinnässä on onnistuttu hyvin tai melko hyvin. Kehitysideoiksi viestinnän suhteen kyselyssä nousi kuitenkin sosiaalisen median potentiaalin parempi hyödyntäminen, sekä henkilökohtaisempaan viestintään siirtyminen. Tärkeäksi tulevaisuudessa kyselyyn vastanneet kokivat sen, että jokaiselle asiakkaalle suuntautuva viestintä olisi ajankohtaista ja asiakkaan omaa elämäntilannetta tukevaa ja henkilökohtaista. Viestintää, jolla ollaan mukana asiakkaan eri elämänvaiheissa. Viimeisessä kysymyksessä esiin nousi myös yrityskulttuuri ja organisaatiomuutoksen vaikutus siihen. Jotta fuusio voi onnistua tarvitsee organisaatio yhteisen yrityskuvan ja identiteetin. Mahdollisimman nopeaan muodostunut yhteinen yrityskulttuuri luo lisäarvoa organisaatiolle.

A: "Viestintä on onnistunut suht hyvin, ainahan se voisi mennä paremminkin. Pääasialliset viestinnän tarpeet on kuitenkin saatu läpi, se on pääasia. Jatkoa silmällä pitäen viestintä tulee menemään enemmän sekä kohderyhmältään tarkempaan että myös asiapohjaltaan tarkemmin johonkin yksittäiseen asiaan painutuvaan suuntaan. Yleisinfo, jollaista fuusioinfo lähinnä oli, on enemmän taaksejäänyttä viestintää."

B: "Viestinnässä on onnistuttu hyvin. Uusi yhtiöryhmä tunnetaan ja on pystytty rakentamaan nopeasti yhteiset viestinnän kanavat. Yrityskulttuurien yhdistäminen edellyttää sisäisessä viestinnässä vielä tehon lisäämistä ja yhteishengen parantamista."

C: "Viestintää tulee kehittää kattamaan jatkossa myös enemmän sähköisiä kanavia. Esimerkiksi sosiaalisen median keinoja ei juuri ole vielä kokeiltu (Facebook, Twitter ym.)"

D: "Viestinnässä on onnistuttu sikäli, että asiakkaat kokevat olevansa jo Lähi-Tapiolan asiakkaita. Viestintää ja viestintävälineitä pitäisi pystyä kohdentamaan paremmin asiakasryhmien ja tarpeiden perusteella."

E: "Mielestäni viestinnässä on onnistuttu hyvin. Myös muiden toimintojen pitäisi toimia samalla tasolla. Erityisesti nyt tulee mieleen verkkokauppa, joka laitettiin

”yhden putken kaupaksi” liian nopeasti. Nyt siirrellään vakuutuksia aivan turhaan järjestelmästä toiseen.”

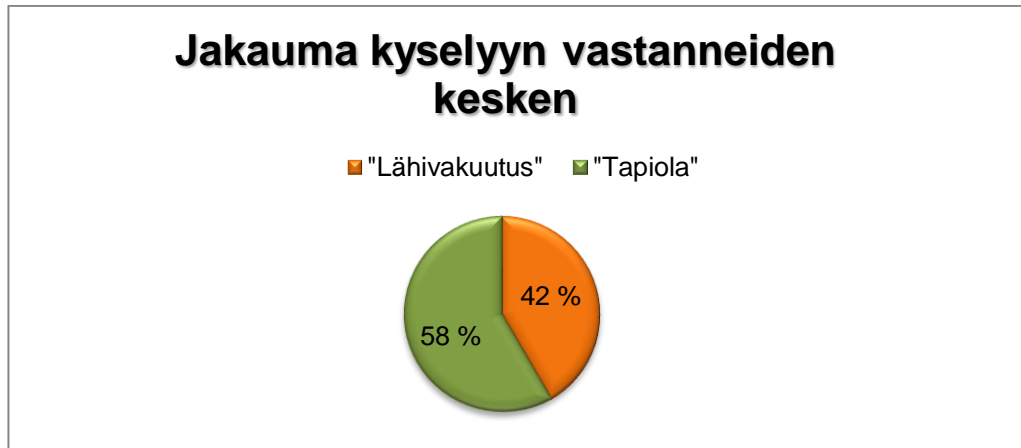
F: ”Viestinnässä onnistuttu ihan hyvin, sosiaalisen median vaikutusta ei saisi unohtaa ja sitä voitaisiin kehittää.”

G: ”Mielestäni viestintä on onnistunut ihan hyvin.”

4.3 Asiakkaille tehty kyselytutkimus

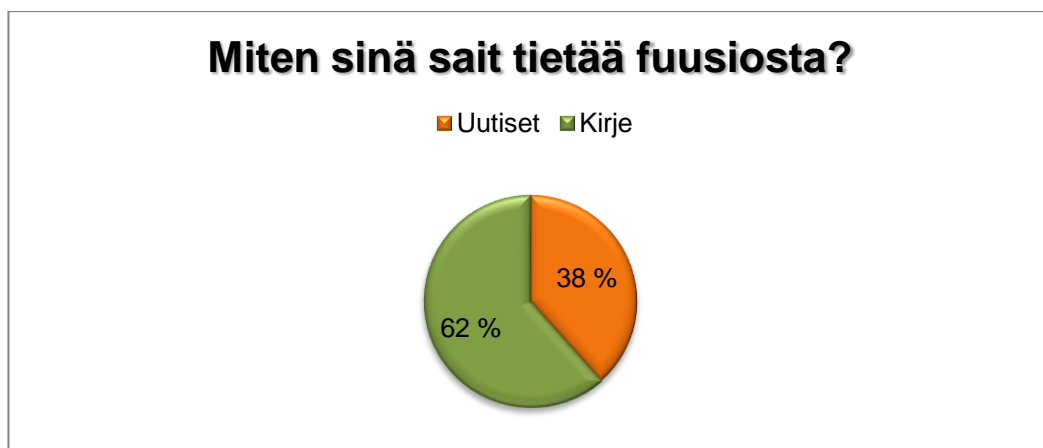
Kun organisaation sisäiseen kyselyyn oli saatu kaikilta vastaukset, lähdettiin toteuttamaan empiirisen osion toista vaihetta, eli asiakkaille suoritettavaa kyselyä. Asiakashaastattelut suoritettiin normaaleissa asiakaskohtaamisissa normaalin asiakaspalvelun ohessa ja haastattelumateriaalia kerättiin 2.7.–30.8.2013 välisenä ajanjaksona. Sillä, että uudet asiakkuudet rajattiin kyselyn ulkopuolelle, pystyttiin varmistamaan se, että haastatteluun vastannut henkilö on ollut mukana mahdollisimman monessa fuusion vaiheessa aina alkutaipaleista lähtien. Kyselyä suoritettaessa tarkkailtiin satunnaisesti, että molemmat taustat omaavia vastaajia olisi suhteellisen saman verran. Asiakkaille tehty kysely itsessään ei sisältänyt saatetta tutkimuksen taustasta ja tavoitteista tai siitä kuka tutkimusta tekee, vaan tutkija suoritti pohjustuksen kussakin asiakaskohtaamisessa henkilökohtaisesti kullekin vastaajalle.

Aluksi kyselyssä selvitettiin taustatietoina vastaajan ikä ja kumman yhtiön asiakkaita vastaajat aikaisemmin ovat olleet.



Kuvio 4. Vastanneiden henkilöiden tausta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 12 asiakasta, joista seitsemän oli vanhastaan Tapiolan asiakkaita ja viisi Lähivakuutuksen. Vastanneet henkilöt olivat ikähaarukaltaan 18–80 vuoden ikäisiä. Se ettei alle vuoden kestäneitä asiakkuuksia ollut kyselyyn vastanneiden henkilöiden joukossa, oli helppo tarkistaa asiakaskohtaamisen aikana tietokoneelta asiakkaan tiedoista.



Kuvio 5. Miten sait tietää fuusiosta.

Kun kyselyyn vastanneilta kysyttiin miten he saivat tietää fuusiosta ja mitä mieltä he itse fuusiosta ovat, oli vastaukset melko samanlaisia. Kahdentoista kyselyyn vastanneen vastauksista nousi esiin ainoastaan kaksi eri viestintäkanavaa: uutiset ja kirje. 62 % vastanneista oli saanut tiedon kirjeitse. Kyselyssä vastaajat olivat tarkentaneet, että kirje oli tullut normaalin vakuutuspostin, kuten esimer-

kiksi laskun yhteydessä, eikä erillisenä infolappusena. Vastanneiden mielipiteet itse fuusioon olivat neutraaleja, vastauksissa ei juuri hehkutettu tai haukuttu fuusiota tai otettu muutenkaan siihen kantaa.

"Fuusio ok."

"Ei sen ihmeempää mielipidettä, varmaan ihan hyvä juttu."

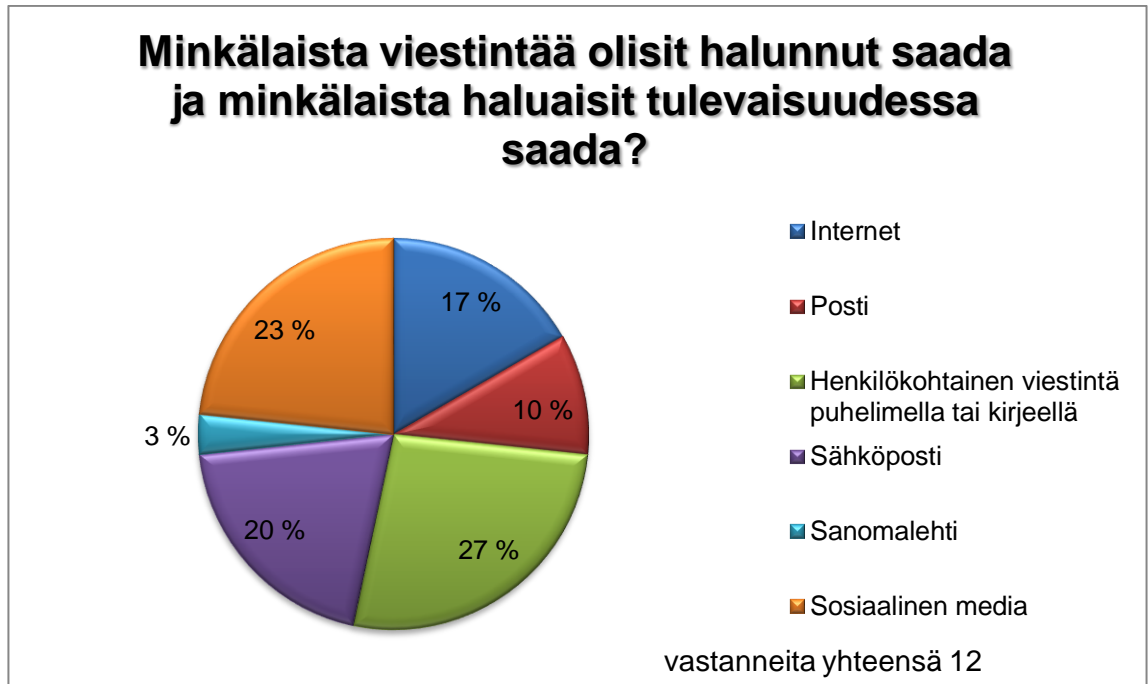
"Ihan ok, tulevaisuus näyttää."

"Ihan hyvä juttu, ja varmaan palvelu ja asiat hoitunee ihan entiseen tapaan:"

Organisaation sisäisessä haastattelussa kävi ilmi, että muutoksenaikaista viestintää on toteutettu useiden eri viestinnän keinoin. Kysymyksellä "Minkälaista mainontaa uudesta yhtiöstä, LähiTapiolasta olet huomannut?" haluttiin vastavasti selvittää, minkälaisia markkinointiviestinnän kanavia asiakkaiden näkökulmasta organisaatiossa on käytetty. Kahdestatoista vastauksesta esiin nousi:

- sanomalehtimainonta
- televisiomainonta
- mediamainonta
- sponsorointi, ja tapahtumat, joissa LähiTapiola on ollut mukana.

Yksi vastaus poikkesi muista: *"LähiTapiolasta ei ole näkynyt mitään erityisen mieleenpainuvaa mainontaa. Oikeastaan ainoa mainonta, jonka muistan, on sähköpostiini tuleva uutiskirje, josta en ole vielä löytänyt mitään itseäni kiinnostavaa luettavaa."*



Kuvio 6. Asiakkaiden toivomat viestintäkanavat.

Eniten asiakkaat toivoivat vakuutusyhtiöltä henkilökohtaista viestintää, sekä sähköisesti tapahtuvaa viestintää, joko sähköpostilla, Internetissä tai sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median sama prosenttiosuus on melko suuri, kun muistellaan miten organisaation sisäisessä kyselystä ilmeni, ettei sosiaalista mediaa välttämättä ole hyödynnetty täysin muutoksen aikaisessa viestinnässä. Kun asiakkailta kysyttiin kehitysideoita tulevaisuutta silmälläpitäen, nousi esiin useammassakin vastauksessa hyväntahtoinen arkielämään viittaava huumori.

”Toivoisin viestinnän siirtyvän enemmän nettiin.”

”Haluaisin saada juuri minulle kohdistettuja ilmoituksia muutoksista, sekä tarjouksia ikäluokalleni yleisistä vakuutuksista.”

”Henkilökohtaiset soitot kerran vuodessa tai aina sopivin väliajoin ovat mukavia.”

”Nuorena tyyppinä pyörin paljon Facebookissa ja netissä, olis kiva huomata jotain kampanjoita siellä. Ehkä uudetkin nuoret asiakkaat saattais innostuu.”

”Kiinnostukseni herää, jos asia on helposti luettavissa heti ensimmäisellä sivulla, eikä nippu ole super paksu.”

”Laadukas ja mieleenpainuva televisiomainonta on tehokas tapa saada uusia asiakkaita ja pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisenä. Esimerkkinä Iffin mainossarja.”

”Mieleenpainuva arkielämään viittaava mainonta, jossa mukana myös hyväntahtoista huumoria!”

”Sellaista viestintää ja sellaisella kielellä, että tavallinenkin alasta mitään tietämätönkin ymmärtää tärkeimmät faktat.”

4.4 Toteutetun viestinnän arviointi ja uusien toimintatapojen esittely

Organisaation kokema muutos on ollut luonteeltaan paljon aikaa vievä iso prosessi, jossa kaikilla tekijöillä on vaikutusta toisiinsa. LähiTapiolan toteuttamassa muutosviestinnässä esiintyy sekä asiakaskyselyn, että organisaation sisäisen kyselyn vastausten perusteella teoriaosiossakin esiin tulleita muutosviestinnän piirteitä. Kokonaisvaltainen viestintä koostuu kolmen eri osa-alueen eli markkinointiviestinnän, sisäisen viestinnän ja yritysviestinnän yhdistelmästä. Suoritetujen kyselytutkimusten perusteella LähiTapiolan viestintää on suunniteltu niin, että siihen on kuulunut kaikki kolme viestinnän muotoa.

Toteutetun viestinnän tavoitteena on ollut parantaa uuden yhtiöryhmän tunnettavuutta ja tietämystä uudesta organisaatiosta. Tämän voidaan luokitella kuuluvan yritysviestintään. Markkinointiviestinnällään yritys on puolestaan pyrkinyt vaikuttamaan käsityksiin, joita sidosryhmillä LähiTapiolaa kohtaan on; uusi yhtiöryhmä on halunnut luoda kuvaa paikallisesta ja asiakkaita lähellä olevasta organisaatiosta. Vaikka asiakkaille suoritetussa kyselyssä esiin ei noussutkaan paikallisuus, on organisaatio toteuttanut kokonaisvaltaista markkinointiviestintää valitsemalla viestintäkanavat tukemaan yrityksen haluamaa sanomaa; paikallisuutta on haluttu korostaa muun muassa paikallislehdissä mainostamalla. En-

nen viestinnän aloittamista organisaation itsensä tulisi määritellä mitä se haluaa olla. LähiTapiola haluaa olla paikallinen ja sitä onkin pyritty korostamaan paljon.

LähiTapiolan sisäiseen viestintään ei tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisesti paneuduttu, mutta siitä huolimatta myös se nousi kyselyosuudessa esiin. Kyselyssä nousi esiin viestinnän teorian mukaisesti se, ettei muutosviestintä ole vain ulkoisille sidosryhmille viestimistä, vaan että siihen kuuluu oleellisesti myös organisaation sisällä tapahtuva viestintä. Toimeksiantajayrityksessä on huomioitu, että sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat toisiaan ja että sisäisen viestinnän toimimattomuus heijastuu välittömästi ulkoisiinkin sidosryhmiin. Sisäinen kysely kertoo, että viestintää on suunnattu koskemaan myös henkilöstöä ja hallintoa, eikä pelkästään asiakkaita.

Onnistuneella markkinointiviestinnällä herätetään asiakkaassa tunteita, tunteuksia, sekä käyttäytymisvaikutuksia. Jotta siihen päästään, tuli teoria osiossa esiin kolme erilaista kynnystä, jotka viestijän tulisi ylittää: altistuminen, huomaaminen ja prosessointi. Tehdyn asiakaskyselyn mukaan asiakkaiden näkökulmasta toimeksiantajayritys ei kuitenkaan ole onnistunut viestintäprosesseillaan saamaan aikaan erityistä huomioarvoa, sillä asiakkaiden mielipiteet fuusiosta olivat neutraaleita ja jopa yhdellä kyselyyn vastanneista ei ollut minkäänlaista mielipidettä fuusioon liittyen. Sisäisen kyselyn vastausten mukaan viestintää on pyritty kuitenkin toteuttamaan niin, että kolmanteenkin kynnykseen päästäisiin.

Asiakaskyselyiden perusteella voisi siis sanoa, että markkinointiviestinnän kolmesta vaiheesta kaksi ensimmäistä vaihetta LähiTapiola on jo suorittanut; viestinnän sanoma on välitetty asiakkaalle, ja asiakkaan huomio on saatu ainakin jossain määrin tähän yrityksen viestiin, sillä kaikki kyselyyn vastanneet tiesivät fuusiosta ja yhtiön uudesta nimestä. Se ettei tunteita ja haluttuja mielikuvia vielä ole vielä varsinaisesti syntynyt, saattaa osittain johtua siitä, että tähänastinen viestintä on kyselytutkimusten perusteella ollut pitkälti vain informoivaa tiedottamista asiakkaille.

Nyt, kun informointi ja tapahtuvasta muutoksesta viestiminen on suoritettu, ei se silti tarkoita, että viestintä ja sen suunnittelu voitaisiin lopettaa ja unohtaa. Nyt LähiTapiolan tulisi asettaa tavoitteekseen kolmannen kynnyksen eli prosessoinnin saavuttaminen. Tässä viestinnällä pyritään saamaan asiakkaissa aikaan haluttuja tunteita ja käyttäytymisvaikutuksia, sekä lisäämään uuden organisaatioryhmän kysyntää. Onhan teorian mukaan muutosviestinnän pääasiallinen tavoite usein paremman kilpailukyvyyn tai esimerkiksi paremman tuottavuuden saavuttaminen. Jotta tämän kynnyksen yli päästäisiin, voisi työkaluna siihen toimia kyselyssä esiin tullut henkilökohtainen viestintä. Esimerkiksi erilaiset kampanjat ja henkilökohtaiset soitot, kun asiakkaan jokin vakuutus on päättyvässä. Näin herätetään asiakkaassa tunteita, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänestä huolehditaan. Näin voidaan saavuttaa viestinnän kolmaskin kynnyksen. Asiakaskyselyn mukaan mainontaan kaivataan myös huumoria.

Mediasuhteiltaan LähiTapiola on muutoksen aikana ollut tasapainotilassa; organisaation kokema muutos ja sen seuraukset ovat ylittäneet uutiskynnyksen ja organisaatiomuutoksesta on mediassa julkaistu uutisia ilman organisaation omaakin tavoittelua. Tämä tasapainotila on edistänyt LähiTapiolan muutoksen aikaista viestintää. Nähtäväksi tulevaisuudessa jää, onko seuraavana vuorossa latenssitila, jossa yrityksen ja median välillä vallitsee hiljaiselo, eikä kumpikaan ole kiinnostunut toisesta, vai saako organisaatio tasapainotilan jatkumaan.

Se mikä LähiTapiolassa poikkeaa teoriasta, ovat viestinnän kohderyhmäkohtaiset tavoitteet. Tehdyn sisäisen kyselytutkimuksen perusteella ilmeni ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko muutoksen aikaisessa viestinnässä huomioitu eri kohderyhmiä. Teorian mukaan organisaation tulisi jo viestintää suunniteltaessa päättää kohderyhmäkohtaiset tavoitteet; mitä halutaan saada aikaan ja mitä viestintäkeinoja käytetään ja mihin kohderyhmiin. Osalla organisaation sisällä oli näkemys, että eri kohderyhmiä on viestintää suunniteltaessa ollut. Asiakaskyselyssä nousi kuitenkin toiveiden muodossa se, että viestintä siirtyisi entistä enemmän kohderyhmäviestinnän suuntaan, eikä olisi vain massaviestintää. Teorian mukaan mainonnan tavoitteet riippuvat siitä, miten viestinnällä halutaan vaikuttaa. LähiTapiolassa viestinnän tavoite on tähän asti ollut olla infor-

moivaa viestintää, mikä saattaa myös olla yksi syy kohderyhmäkohtaisen viestinnän puutteelle.

Viestinnällä ei erityisemmin ole haluttu suostutella tai muistuttaa, vaan sillä on haluttu luoda tietoisuutta kokonaan uudesta organisaatioryhmästä. Mainonnan keinoista LähiTapiola käytti ainakin sanomalehtimainontaa ja radiomainontaa. Asiakaskyselyyn vastanneet olivat viestinnässä kiinnittäneet huomiota lisäksi muun muassa televisiomainontaan, sponsorointiin, sekä osa muisti vielä ensimmäiset uutiset fuusioon liittyen. Kun verrataan organisaation sisäistä näkemystä asiakkaiden näkemyksiin viestintäkanavien käytöstä, poikkeavat näkemykset keskenään: esimerkiksi sanomalehtimainonta, jonka lähes jokainen organisaation sisäinen henkilö mainitsi, unohtui kokonaan asiakkaiden listoilta pois. Tärkeää on kuitenkin muista, ettei riitä, että organisaation viestintään kiinnitetään huomiota. Viestinnällä tulisi olla myös vaikutuksia yritystä kohtaan.

Asiakaskyselyssä esiin nousi toistuvasti muutama käytännön toimi viestintäprosessien kehittämiseksi; sosiaalisen median roolia tulisi toimeksiantajayrityksessä korostaa ja sen potentiaali hyödyntää, sekä lisäksi organisaation tulisi siirtyä enenevässä määrin henkilökohtaiseen viestintään. Organisaation sisäinen näkemys vastasi asiakkaiden näkemystä siitä, ettei sosiaalisen median keinoja ole hyödynnetty välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Koska verkkomainonnan ja sosiaalisen median käyttö ja suosio yrityksissä on viime aikoina kasvanut kovaa vauhtia, tulisi myös toimeksiantajayrityksen kehittää tätä markkinointiviestinnän osa-aluetta. Tähän ratkaisu voisi olla erilaiset Facebook-kampanjat ja reaaliaikaiset Chatit, Twitter-päivitykset, Mobiilisovellus tai esimerkiksi toimitusjohtajan ajankohtainen blogi. Sosiaalinen media huomioimalla asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen viestintä saadaan nykyaikaiseksi ja myös helpoksi: verkon avulla asiakas voidaan pitää reaaliajassa ajan tasalla siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen. Vastaavasti näin voidaan myös helpottaa asiakkaan lähestymistä itse toimeksiantajayritystä kohtaan.

Muutosviestinnän teoriassa korostetaan, että suoritettuna viestinnän tulisi olla kaikki mahdolliset keinot hyödyntävää viestintää, jossa palautteelle ja keskusteluille tulisi antaa tilaa. Saatu palaute helpottaa organisaatiota itseään ohjaa-

maan käynnissä olevaa muutosta oikeaan suuntaan. Suoritettujen kyselyiden pohjalta ei noussut esiin, että toimeksiantajayrityksessä olisi erityisemmin korostettu tätä viestinnän kaksisuuntaisuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoksen tuoman epävarmuuden myötä viestinnän merkitys itse organisaatiolle ja sen ulkoisille sidosryhmille kasvaa ja saa muutoksessa suuren roolin. Tutkimuksen teoriaosio paneutuu kattavasti viestinnän teoriaan ja case-osiossa tutkitaan toimeksiantajayrityksen toteuttamaa viestintää ja verrataan sen vastaavuutta teoriaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten käytännönmuutosviestintäprosessit toteutuvat toimeksiantajayrityksessä muutoksen hetkellä.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että LähiTapiolassa muutosviestintä noudattaa pitkälti teoriaa ja sillä on pyritty hälventämään muutoksen tuomaa epävarmuutta asiakkaiden keskuudessa, sekä yksinkertaisesti informoimaan toimintatapojen ja asioiden muutoksista. Tutkimuksen tuloksissa esiin nousi seikkoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan kehittää yrityksen ja asiakkaan vuoropuhelua viestinnän avulla. Kehityskohteita olivat sosiaalisen median hyödyntäminen, sekä henkilökohtaisempaan viestintään siirtyminen. Esimerkiksi yrityksellä on Facebook-sivut ja siellä mainostetaan nuorille asuntosäästötiliä ja mahdollisuutta voittaa sinne lisäsäästöä, mutta itse Facebook sivujen saama huomio ei ole kovin suurta. Huolimatta siitä, että sosiaalisen median ja verkkomainonnan parempi hyödyntäminen nousi esiin molemmissa suoritetuissa kyselyissä, ei vielä tämän tutkimuksen aikana yrityksen sosiaalisen median käyttö ole muuttunut tai kasvanut merkittävästi. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin tutkia miten toimeksiantajayritys on panostanut sosiaalisen median ja verkkomainonnan potentiaalın hyödyntämiseen ja mitä sillä on saavutettu.

Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä tulevaisuuden viestintää suunniteltaessa, olipa kyse nimenomaan muutosviestinnästä tai minkälaisesta toteutettavasta viestinnästä tahansa. Viestintä organisaatiossa tuskin koskaan onnistuu jälkikäteen tarkasteltuna täydellisesti, mutta tällä tutkimuksella voidaan toimeksiantajayritykselle antaa näkemys siitä, miten tämä muutoksen aikainen viestintä on koettu ja miten käytännön viestintäprosesseissa on onnistuttu ja missä ei. Kun viestintää suunnitellaan asiakkail-

le, tulisi suunnitteluvaiheessa huomioida myös itse kohderyhmän näkemykset ja toiveet; onhan asiakas juuri se, kenelle viestintää suunnitellaan ja se, joka päättää huomioiko hän viestin vai ei ja miten hän siihen suhtautuu.

Tutkimuksessa ei päästy selvittämään miten muutosviestintäprosesseilla on vaikutettu toimeksiantajayrityksen asiakaspysyvyyteen ja asiakasmääriin, ja siihen mitä niille on fuusion aikana tapahtunut. Mielenkiintoista olisi selvittää onko muutoksen myötä olemassa olevien asiakkaiden määrä kasvanut vai pienentynyt ja jos on pienentynyt, niin miksi tai onko esimerkiksi suoritettulla muutosviestinnällä ollut vaikutusta siihen vai ei.

Organisaation sisällä muutosviestintä ei toimeksiantajayrityksessä lopu, sillä tämän tutkimuksen aikana fuusiouutiset organisaatiossa jatkuivat; kesäkuun alussa uutisoitiin ensimmäisen kerran S-pankin LähiTapiola Pankin fuusioitumisesta. Tämä fuusio tulee virallisesti toteutumaan 2014. Tutkimuksen ja tehtyjen kyselyiden avulla halutaan antaa toimeksiantajayritykselle näkemys siitä, miten muutosviestintäprosesseja ja ylipäätään viestintäprosesseja voitaisiin tehdä jatkossa toisin. Oleellista tutkimuksessa on, että tutkimuksessa on huomioitu myös asiakkaiden näkökulma, eikä ainoastaan yrityksen oma näkökulma ja visio.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Brown, E. 2010. Working the crowd- Social media marketing for business. Toinen painos. British Informatics Society Limited.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki:WSOY.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum Oy.
- Korkeamäki, A.: Lindström, P.: Ryhänen, T.: Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi S.; Kuronen M-L. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Ojanen, P. 2003. Tiedota tehokkaasti. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita Oyj.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo:WSOY.
- Tuominen, K. 1996. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Suomen Laatu yhdistys Ry.
- Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. Juva:WSOY.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo:WSOY.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Finanssialan keskusliitto. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 2.3.2013 klo.13:40 http://www.stat.fi/til/jvie/2011/01/jvie_2011_01_2012-12-12_tie_001_fi.htm.
- Lähitapiola verkkosivut. Tietoa yhtiöstä. Viitattu 14.4.2013 klo. 13:45, Viitattu 15.9. klo. 18:41 http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola-ryhma/etusivu.htm.
- Tilastokeskus. Tilastollinen tiedonkeruu. Viitattu 22.9.2013 klo 19:20 <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/01>.

Liite 1 Yrityksen sisäiset haastattelukysymykset

Hei!

Opiskelen kolmatta ja viimeistä vuottani Turun Ammattikorkeakoulussa rahoitus- ja vakuutuspalveluita ja tarkoitukseni olisi syksyllä valmistua tradenomiksi. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötä LähiTapiolan asiakasviestinnästä fuusion aikana. Tavoitteena on kartoittaa aluksi firman sisäistä näkemystä muutoksen ja sen jälkeisen ajan asiakasviestinnästä, suunnittelusta ja tavoitteista. Sisäisen haastattelun jälkeen tarkoitus on haastatella asiakkaita ja selvittää muun muassa heidän näkemystään muutoksenaikaisesta asiakasviestinnästä, minkälaisia toiveita asiakkailla on heille suunnattavat viestinnän suhteen ja minkä viestintäkanavien kautta heidät tavoittaisi parhaiten. Lopuksi haastatteluista saadut tulokset vedetään yhteen.

Ystävällisesti pyydän, josko teillä olisi seuraavan kahden viikon aikana hetki aikaa vastata muutamaan kysymykseen.

1. Mitä eri viestintäkanavia yritys on fuusion aikana käyttänyt ja mitkä näistä kanavista on tärkeimpiä?
2. Miten juuri nämä viestintäkanavat on valittu?
3. Mikä on ollut viestinnän pääasiallinen tavoite fuusion aikana ja mitä viestinnällä on haluttu välittää asiakkaille?
4. Mikä merkitys viestinnällä on fuusiolle ja Lähitapiolalle?
5. Onko eri viestintäkanavia valittaessa mietitty eri kohderyhmiä? Ja onko "Lähi" tai "Tapiola"-taustaisille asiakkaille suunnattua viestintää eritelty?

6. Minkälainen kuva markkinointiviestinnällä on haluttu antaa uudesta yhtiöstä, LähiTapiolasta?

7. Omat näkemykset, miten viestinnässä on onnistuttu ja miten sitä voitaisiin kehittää jatkossa?

Iso Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Essi Toivonen

Liite 2 Asiakkaiden haastattelukysymykset

1. Ikä?
2. Oletko "alun perin" Tapiolan vai Lähivakuutuksen asiakas?
3. Miten sinä sait tietää Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusiosta ja oma mielipiteesi fuusioon?
4. Minkälaista mainontaa olet uudesta yhtiöstä, LähiTapiolasta olet huomannut?
5. Minkälaista viestintää olisit halunnut saada vakuutusyhtiöltä muutoksen aikana?
6. Minkälaista viestintää tulevaisuudessa haluaisit saada vakuutusyhtiöltäsi?
7. Mitkä viestintäkanavat tavoittavat sinut helpoiten ja minkälainen viestintä herättää kiinnostuksesi?