

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Metsä- ja puutalouden markkinointi

Johanna Mäkelä

VIESTINTÄSTRATEGIAN JA -SUUNNITELMAN PÄIVITYS  
KOTKAMILLS OY:SSÄ

Opinnäytetyö 2013

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Metsä- ja puutalouden markkinointi

MÄKELÄ, JOHANNA

Viestintästrategian ja -suunnitelman päivitys Kotkamills Oy:ssä

Opinnäytetyö

50 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Kotkamills Oy

Huhtikuu 2013

Avainsanat

yritykset, viestintä, viestintästrategiat, yritysviestintä, työyhteisöt, viestintäsuunnitelma

Viestintä on nykyisin olennainen osa yritysten toimintaa ja sitä toteuttaa koko työyhteisö. Viestintästrategian ja -suunnitelman avulla organisaatio rakentaa viestintäänsä haluttuun suuntaan. Tämän opinnäytetyön aiheena on viestintästrategian ja -suunnitelman päivitys Kotkamills Oy:ssä, jonka omistaja ja toimintaympäristö ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosien aikana. Työn tavoitteena oli luoda yrityksen muuttuneeseen tilanteeseen sopiva viestintästrategia ja -suunnitelma.

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka kohderyhmänä olivat yrityksen eri toimintojen avainhenkilöt sekä otos yrityksen myyntiverkostosta. Haastattelukysymysten laadinnassa viitekehyksenä käytettiin viestintästrategian rakennemallia. Kirjallisuuslähteinä käytettiin viestintää ja työyhteisöjen johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja lehtiartikkeleja.

Opinnäytetyön produktiot ovat ehdotukset toimeksiantajayrityksen viestintästrategiaksi sekä viestintäsuunnitelmaksi, jotka yritys voi ottaa käyttöön ja soveltaa suunnitlessaan ja toteuttaessaan sekä sisäistä että ulkoista viestintäänsä. Viestintästrategiaehdotus määrittelee viestinnän suuntaviivat ja tavoitteet ja viestintäsuunnitelma on listaus tarkemmista viestintätoimenpiteistä aikatauluineen. Merkittävimmät asiat, joihin yrityksen tulee viestinnässään lisätä huomiota, ovat yrityksen tunnettuuden lisääminen kohdentamalla viestintää selkeästi eri sidosryhmille, viestinnän käyttäminen apuvälineenä yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamisessa, vuorovaikutuksen lisääminen yrityksen sisällä sekä viestintävästuiden selkeyttäminen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme in Forestry Product Marketing

MÄKELÄ, JOHANNA

Update of Communication Strategy and Communication  
Plan in Kotkamills Oy

Bachelor's Thesis

50 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Kotkamills Oy

April 2013

Keywords

enterprises, communication, communication strategies,  
corporate communication, work communities, communica-  
tion plan

Nowadays communication is an essential field of activity in companies and the whole work community takes part in it. With the help of communication strategy and communication plan, an organization develops its communications to the desired direction.

The goal of this thesis was to update the communications strategy and communications plan for the commissioner company Kotkamills Oy, whose ownership and operational environment have changed remarkably during the latest years. The target was to create a communication strategy and a communication plan that would be helpful in the company's new situation.

The research method used was a qualitative interview study targeted to the key persons of different activities of the company as well as to a sample of the company's sales network. The subtext used in defining the interview questions was the structure model for communication strategy. The theoretical background comprised communications and management of work communities.

The suggestions for communication strategy and communication plan presented in this thesis can be used to make the company well-known among its interest groups, to diffuse the company strategy to the personnel, to increase interaction and to clarify the communication responsibilities in the company.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN JA TUTKIMUKSEN ESITTELY	7
	2.1 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne	7
	2.2 Viestintäohjeistuksen päivityksen ajankohta	7
	2.3 Kotkamills Oy tänään ja yrityksen perustehtävä	8
	2.4 Kotkamills Oy:n tuotteet ja niiden käyttökohteet	9
	2.4.1 Absorbex-tuotteet	9
	2.4.2 Imprex-tuotteet	9
	2.4.3 Solaris-tuotteet	10
	2.4.4 Wood-tuotteet	10
	2.5 Tutkimustoimeksiannon esittely	10
3	VIESTINTÄ NYKYPÄIVÄN YRITYKSISSÄ	11
	3.1 Työyhteisöviestintä	11
	3.2 Viestintästrategian määritelmiä	13
	3.3 Viestintästrategian tavoiteasetanta	14
	3.4 Strategian viestiminen työyhteisölle	14
	3.5 Viestintästrategian osa-alueita ja rakennemalli	15
	3.6 Operatiivinen viestinnän suunnittelu	19
	3.7 Toimeksiantajayrityksen viestinnän lähtökohdat ja nykytila	21
	3.7.1 Lähtökohdat	21
	3.7.2 Arvot	23
	3.7.3 Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	24
	3.7.4 Vastuut	25
	3.7.5 Resurssit	25
	3.7.6 Täydentävät ohjeet	26
4	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	26
	4.1 Viestintästrategian rakennemallin käsittely haastattelututkimuksessa	26

4.2	Haastattelututkimuksen tulosten esittely	27
4.2.1	Lähtökohdat ja taustaa	27
4.2.2	Nykytila	28
4.2.3	Arvot	32
4.2.4	Sidosryhmät	33
4.2.5	Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	35
4.2.6	Viestinnän tavoitteet	35
4.2.7	Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	36
4.2.8	Vastuut	37
4.2.9	Resurssit	37
4.2.10	Haastateltavien ehdottamat muut kehityskohteet	38
4.3	Tulokset agenttien ja sivukonttorin haastatteluista	38
4.4	Muun tutkimusaineiston tarkastelu	40
5	YHTEENVETO JA ANALYYSI	42
5.1	Yrityksen viestinnän päämäärät	42
5.2	Yrityksen arvojen suhde viestintään	42
5.3	Yrityksen sidosryhmien huomioiminen viestinnässä	43
5.4	Yrityksen maineen rakentaminen viestinnän avulla	43
5.5	Viestinnän sisällöllisten ja visuaalisten määrittelyjen painopistealueet	44
5.6	Yrityksen viestinnän tavoiteasetannan tilanne	45
5.7	Viestintävastuiden selkeyttäminen	45
5.8	Viestintäresurssien tilanne	45
5.9	Muut yrityksen viestinnän kehitystarpeet	46
6	PÄÄTELMÄT	46
6.1	Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintästrategiaksi	46
6.2	Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintäsuunnitelmaksi	47
6.3	Muut johtopäätökset ja suositukset	47
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelulomake, suomi	
	Liite 2. Haastattelulomake, englanti	
	Liite 3. Ehdotus yrityksen viestintästrategiaksi	
	Liite 4. Ehdotus yrityksen viestintäsuunnitelmaksi	

## 1 JOHDANTO

Suoritan metsä- ja puutalouden markkinoinnin ammattikorkeakouluopintoja aikuis-koulutuksena työn ohessa. Minulla on lähes 19 vuoden työkokemus tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen sekä sen edeltäjän palveluksessa, ja nykyinen työni yrityksessä sisältää pääsääntöisesti markkinointiin ja viestintään liittyviä tehtäviä. Laajentaakseni viestintäosaamistani olen suorittanut Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa johdon assistenttityön koulutusohjelman viestintäopintoja vapaasti valittavina kursseina.

Toimeksiantajayrityksessä on tapahtunut omistajanvaihdos lähivuosina ja viestinnän prosessit vaativat tämän vuoksi päivittämistä nykytilanteeseen sopiviksi, joten tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin yrityksen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman päivitys. Tehdessäni opinnäytetyön saan samalla oman työni kannalta arvokasta tietoa yrityksen viestinnän tilanteesta ja tulevaisuuden tarpeista sekä niiden toteuttamismahdollisuuksista. Yritys saa tämän opinnäytetyön tuotoksena ehdotuksen viestintästrategiaksi ja viestintäsuunnitelmaksi.

Opinnäytetyön tehtävänanto ja toimeksiantajayritys esitellään luvussa 2. Luvussa 3 käsitellään viestintää nykypäivän yrityksissä, viestintästrategian määritelmiä ja muodostamista sekä viestinnän suunnittelua. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajayrityksen viestinnän lähtökohdista ja nykytilasta lähdeaineiston perusteella. Luvussa 4 esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Luku 5 sisältää teorian ja tutkimuksen yhteenvedon ja analyysin. Johtopäätökset ja kehityskohteet on esitelty luvussa 6. Ehdotukset yrityksen viestintästrategiaksi ja viestintäsuunnitelmaksi ovat tämän opinnäytetyön liitteinä.

Tässä opinnäytetyössä viestintästrategian käsittely perustuu professori Elisa Juholinin esittämään viestintästrategian malliin. Viestintäsuunnitelman tarkastelussa viitekehiksenä on käytetty Juholinin esittämää jäsenystä viestinnän suunnittelusta.

## 2 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN JA TUTKIMUKSEN ESITTELY

### 2.1 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Kotkamills Oy, josta myöhemmin tässä opinnäytetyössä käytetään myös nimityksiä Kotkamills tai yritys, perustettiin 1.7.2010 Stora Enso Oyj:n myytyä Kotkan tehtaansa sekä koko laminaattipaperiliiketoiminnan yhdysvaltalaiselle pääomasijoitusyhtiölle. Kotkamills Oy:n aloitettua toimintansa itsenäisenä yrityksenä sekä viestintästrategia että -suunnitelma vaativat päivittämistä uuden liiketoimintatilanteen ja toimintaympäristön mukaiseksi. Suurin erottava viestintään liittyvä tekijä aiempaan emoyhtiöön verrattuna oli se, että aiempi emoyhtiö on listautunut pörssiin, mutta Kotkamills Oy ei ole julkinen osakeyhtiö, eivätkä sitä näin ollen sido julkisten osakeyhtiöiden tiedottamiseen liittyvät säännöt ja ohjeet.

Vuonna 2012 omistaja myi kolmannelle osapuolelle 10 % vähemmistöosuuden yrityksestä. Vähemmistöomistaja on julkinen osakeyhtiö, mutta sen omistusosuus ei aiheuta Kotkamills Oy:n viestintään julkisen osakeyhtiön viestinnässä huomioitavia rajoituksia muutoin kuin julkaistaessa myös vähemmistöomistajaa koskevaa ulkoista viestintää.

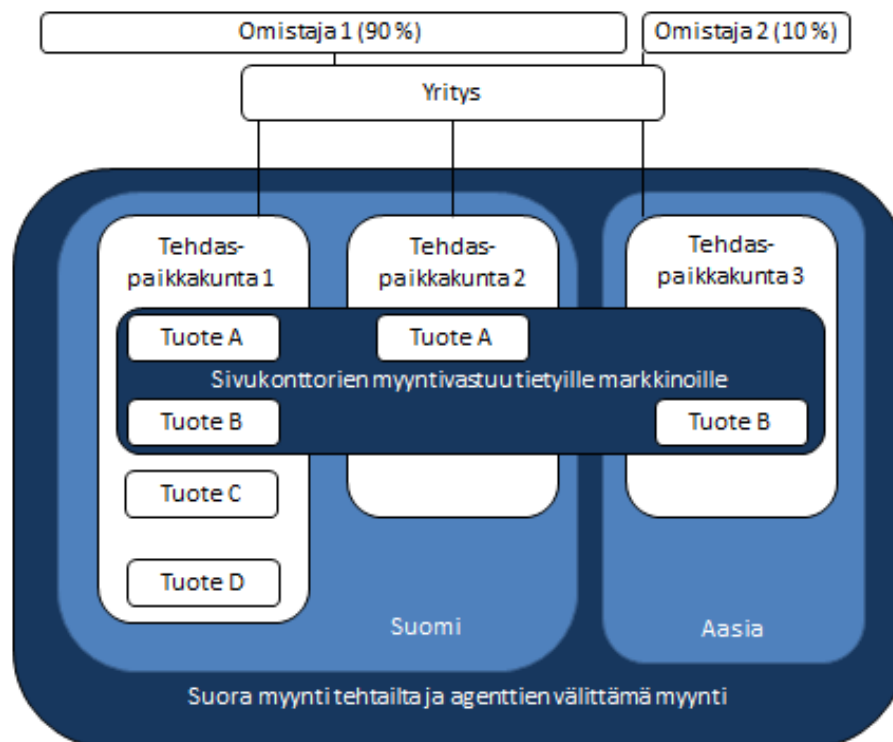
### 2.2 Viestintäohjeistuksen päivityksen ajankohta

Vuoden 2010 yrityskaupan jälkeen Kotkamills Oy:ssä noudatettiin edelleen soveltuvien osin aiemman emoyhtiön aikaista viestintäpolitiikkaa muokaten sitä vähitellen uuteen toimintaympäristöön sopivaksi. Pääsääntöisesti uudet toimintamallit otettiin käyttöön toimitusjohtajan tai johtoryhmän päätösten perusteella sitä mukaa kun viestintään liittyvät asiakokonaisuudet tulivat ajankohtaisiksi. Yhden vuoden siirtymäaikana itsenäistymisen jälkeen yrityksessä keskityttiin rakentamaan tietojärjestelmiä ja palvelukonsepteja eikä viestinnän tarkastelu ollut tärkeysjärjestyksessä ensimmäisten toimenpiteiden joukossa. Toisaalta voitiin todeta, että esimerkiksi yritykselle aiemman omistajan aikana määritellyt arvot sopivat myös uuden yrityksen arvoiksi. Viestintästrategian ja -suunnitelman päivitys annettiin yrityksen markkinointikoordinaattorille opinnäytetyön aiheeksi yrityksen toimittua noin kahden vuoden ajan itsenäisenä yrityksenä.

### 2.3 Kotkamills Oy tänään ja yrityksen perustehtävä

Kotkamills Oy on itsenäinen metsäteollisuusyritys, joka valmistaa ja myy laminaattipaperia ja sen jatkojalosteita, painopaperia sekä saha- ja höylätavaraa. Henkilökuntaa on noin 500 henkilöä, joista yli 90 % työskentelee Suomessa ja loput Malesian tytäryhtiössä. Kotkamills Oy:n päämarkkina-alue on Eurooppa, mutta yrityksellä on maailmanlaajuinen myyntiverkosto ja asiakkaita kaikissa maanosissa. Noin 95 % tuotannosta menee vientiin. Yrityksen toimintaympäristö on siis hyvin kansainvälinen ja sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä tulee huomioida, että viestinnän osapuolet edustavat usein eri kansallisuuksia ja kulttuureja. Asiakkaita ovat laminaatin- ja vanerinvalmistajat, painotalot ja julkaisijat, puusepänteollisuus, puutavaratukkurit, rakennusliikkeet ja talotehtaat. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 270 miljoonaa euroa.

Yrityksen toimipaikat, tuoteryhmät ja niiden valmistuspaikat sekä myyntiverkosto voidaan kuvata seuraavasti:



Kuva 1. Toimeksiantajayrityksen ja myyntiverkoston rakenne

Tietopääoman kartoittamista koskevassa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan harjoitustyössään Hanna-Leena Riissanen työryhmineen haastatteli Kotkamills Oy:n johtoryhmän jäseniä selvittäen mm. mikä on Kotkamills



Oy:n perustehtävä. Haastateltavat määrittivät yrityksen perustehtäväksi Absorbex<sup>®</sup> - laminaattipapereiden, Imprex<sup>®</sup> -jatkojalosteiden, Solaris<sup>®</sup> -painopaperin sekä sahatavaran valmistamisen laadukkaasti, kannattavasti ja vastuullisesti omistajien asettamien tuotto-odotusten mukaisesti. Tämän perustehtävän toteutuessa omistajalle syntyy voittoa ja asiakas saa laadukkaita tuotteita. Vastuullisuus tarkoittaa, että yritys haluaa olla vakaa työnantaja ja työllistää alueellisesti. (Huppunen, Rautakoski, Riissanen, Taipale & Verta 2013.)

## 2.4 Kotkamills Oy:n tuotteet ja niiden käyttökohteet

Yrityksen asiakaskunnan muodostavat pääosin teollisuusyritykset, jotka käyttävät Kotkamillsin tuotteita omissa prosesseissaan raaka-aineena, mikä vaikuttaa osaltaan myös yrityksen viestintään. Markkinointi on suunnattu loppukäyttäjien sijasta asiakasyrityksille. Seuraavassa on esitelty yrityksen tuoteryhmät lyhyesti, koska niitä tullaan käsittelemään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

### 2.4.1 Absorbex-tuotteet

Ruskeaa Absorbex-laminaattipaperia valmistetaan paperikonelinjalla 1 Kotkassa ja linjalla 7 Tainionkoskella. Perinteisesti Absorbex-paperia valmistetaan sahanpurusellusta. Kotkan tehtaalla on myös vuonna 2011 käyttöönotettu kierrätyskuitulaitos, joka valmistaa keräyspahvilaatikoista kierrätyskuitumassaa. Kierrätyskuitumassa ja sahanpurusellu muodostavat Absorbex Eco -tuotteiden raaka-ainepohjan. Absorbex-tuotteiden pääkäyttökohde on laminaattien runkokerrosmateriaalina.

### 2.4.2 Imprex-tuotteet

Kotkamills Oy:n impregnointikoneet Kotkassa ja Malesiassa käyttävät raaka-aineenaan oman yrityksen valmistamaa Absorbex-paperia jatkojalostaessaan siitä Imprex-tuotteita. Imprex-tuotteita ovat Imprex-kalvot ja Imprex-runkopaperi. Runkopaperi on jalostettu valmiiksi laminaattiteollisuuden käyttöön ja päättyy samoihin loppukäyttökohteisiin kuin Absorbex. Imprex-kalvoja käytetään pääasiassa puulevyjen pinnoitukseen.

### 2.4.3 Solaris-tuotteet

Valkoinen Solaris-painopaperi on erityisesti HSWO-painatukseen (heat set web offset) kehitetty mattapintainen, korkeabulkkinen, päällystetty painopaperi. Solaris-asiakkaita ovat mm. painotalot ja kustantajat, jotka käyttävät tuotettamme mm. aikakauslehdissä, liitteissä, mainoslehtisissä, katalogeissa, esitteissä ja koulukirjoissa.

### 2.4.4 Wood-tuotteet

Kotkan sahan ja höyläämön valmistamia puutuotteita markkinoidaan tuoteryhmänä Wood. Sahauksessa syntyvä puru ja hake ovat tärkeitä sivutuotteita, jotka käytetään raaka-aineena Kotkamills Oy:n muiden tuotteiden valmistuksessa. Sahanpurusta keitetään sellua Absorbex-paperin raaka-aineeksi ja hakkeesta valmistetaan kuumahierrettä Solaris-paperin raaka-aineeksi. Osa Kotkan sahan valmistamasta sahatavarasta jatkojalostetaan sahan yhteydessä olevalla höylällä profiililaudoiksi.

## 2.5 Tutkimustoimeksiannon esittely

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää yrityksen viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma vastaamaan yrityksen muuttuneen aseman ja toimintaympäristön tarpeita. Opinnäytetyötä varten suoritettiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka kohderyhmänä oli yrityksen johtoryhmä, keskeisten toimintojen päälliköitä, henkilöstöryhmien edustajia sekä valittujen ulkomailla sijaitsevien sivukonttorien sekä myyntiagenttien edustajia. Yrityksen johtoryhmään kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kuusi henkilöä, jotka vastaavat yrityksen keskeisistä toiminnoista, jotka ovat myynti ja markkinointi, tuotanto, hankinnat, talous ja tietohallinto, saha sekä tytäryhtiö Malesiassa.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa taustatietona ja viitekehystenä käytettiin professori Elisa Juholinin viestintästrategian rakennemallia ja kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaukset mallin eri kohtiin. Tutkimuksen varsinainen haastattelulomake oli suomenkielinen. Englanninkielisen haastattelulomakkeen kysymykset olivat hieman poikkeavat muihin haastateltaviin nähden, sillä englanniksi haastatelluilta myyntiverkoston henkilöiltä ei voitu kysyä yrityksen sisäiseen viestintään liittyviä asioita, jotka ovat pääsääntöisesti yrityksen intranetsivustolla tai sähköpostitse julkaistavia, henkilökun-

taa tai yrityksen toimintaa koskevia suomenkielisiä ja vain yrityksen oman henkilöstön luettavissa olevia viestejä, uutisia ja ohjeita.

Kantorin mukaan 10 – 15 henkilön haastattelututkimus antaa riittävästi tietoa viestintästrategian linjaukseen. Haastateltavat henkilöt valitaan niin, että heille on eduksi, jos yritys menestyy. Haastattelututkimuksen dokumentoinnin ja johdolle raportoinnin jälkeen yrityksen johdon ja viestinnän yhteinen tehtävä on valita yrityksen toimintaa tukevat viestinnän keinot. (Kantor 2007, 133 – 134.)

Tässä opinnäytetyössä haasteltiin yhteensä 25 henkilöä. Heistä 21 henkilöä haastateltiin suomeksi puhelin- tai henkilökohtaisena haastatteluna ja neljää henkilöä englanninkielisenä sähköpostihaastatteluna. Henkilökohtaiset haastattelut suoritettiin aikavälillä 21.11. – 31.12.2012. Sähköpostihaastattelu lähetettiin englanniksi haastateltaville myyntiverkoston agenteille ja sivukonttorin edustajalle 3.1.2013 ja vastaukset saatiin 11.2.2013 mennessä. Yksi ulkomaisista vastaajista lähetti vastauksensa äidinkielellään saksaksi, jotka käännettiin suomeksi. Tutkimuskysymykset suomenkielisille haastateltaville on esitelty liitteessä 1 ja englanninkieliset haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Luvussa 4 on ensin esitelty haastattelututkimuksen tulokset perustuen henkilökohtaisesti haastatellun kohderyhmän vastauksiin. Ulkomaalaisille vastaajille suoritettun sähköpostikyselyn palaute esitellään erillisenä luvun 4 lopuksi kysymyslomakkeen erilaisuuden vuoksi.

### 3 VIESTINTÄ NYKYPÄIVÄN YRITYKSISSÄ

#### 3.1 Työyhteisöviestintä

Viestintä sekä määritelmänä että toiminnallisesti sisältää kaksi merkitystä eli viestinnän avulla paitsi välitetään tietoa, myös tuotetaan yhteisöllisyyttä ja tulkintoja. Yritysten viestinnässä tavoitteilla ja tuloksellisuudella on suuri rooli ja viestintää käytetään työkaluna tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön luontainen sosiaalisuus ja organisaatiossa tapahtuvat vuorovaikutusprosessit luovat hyvät edellytykset hyvien suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. On kuitenkin muistettava, että organisaation yhteisöllisyyden kasvattamisen lisäksi viestinnällä on myös mahdollista tuhota yhteisöllisyys, mikäli viestintää tulkitaan väärin. (Aula & Mantere 2005, 82 – 84.)

Nykypäivänä viestintä ymmärretään tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Viestintää toteuttavat käytännössä kaikki organisaatioiden jäsenet tehtävästä tai asemasta riippumatta. Yritysten viestinnästä käytetään yleisesti nimitystä yhteisö- tai organisaatioviestintä, jossa yhdistyvät viestintä, markkinointi ja henkilöstön johtaminen. Työyhteisöissä aikaisemmin yleisestä tiedottamisesta on siirrytty vuoropuhelua korostavaan viestintään. (Juholin 2009, 15.)

Organisaation eli tässä tapauksessa yrityksen eri toiminnot tarvitsevat onnistuakseen viestintää. Liian vähäinen, epätäydellinen tai virheellinen viestintä voi aiheuttaa yrityksessä vääriä toimenpiteitä ja turhia viiveitä. Organisaatioviestinnän avulla yritys ja sen henkilöstö tavoittelevat asettamiaan päämääriä eri olosuhteissa ja muuttuvissa tilanteissa. Organisaatioiden viestintä voidaan jakaa tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään. Tehtäväviestinnän avulla hoidetaan yrityksen päivittäistä toimintaa kuten myyntiä, tuotantoa, suunnittelua tai rahoitusta. Ylläpitoviestintä sisältää esimerkiksi pysyviä ohjeita, määräyksiä ja toimintaohjeita, joilla ylläpidetään organisaation jatkuvuutta. Henkilöviestinnässä keskitytään organisaation ihmissuhteisiin, työtyytyväisyyteen, motivaatioon, tunteisiin, asenteisiin ja yleiseen tiedonsaantiin. (Wiio 1998, 163 – 166.)

Yrityksessä, jossa vallitsee avoin vuoropuhelun kulttuuri, viestintä on luonnollista ja se edistää koko organisaation toimintaa. Tutkittaessa esimerkiksi työhyvinvointia ja strategian toteutumista on avoimella, keskustelevalle viestinnälle ollut merkittävä rooli tulosten paranemiseen. Yritysten muutostilanteissa vuorovaikutteiseen viestintään tulisi panostaa erityisesti ja ihmisille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Osallistamalla keskusteluun henkilöstö myös ottaa vastuun siitä, ettei työyhteisön asioista puhuta työyhteisön ulkopuolelle, vaan johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus. (Åhlgren 2013.)

Korhosen ja Rajalan mukaan yritysten menestyminen tulevaisuudessa edellyttää, että viestintä on merkittävä osa niiden liiketoimintaa, johdon työskentelyä sekä päivittäistä toimintaa. Yrityksen viestintäosaston tehtävänä on määritellä yrityksen viestinnän toimintatavat yhdessä organisaation kanssa ja varmistaa viestintäosaaminen organisaatiossa, mutta myös huolehtia omasta liiketoiminnan ymmärryksestään. Johdon tuki ja ymmärrys viestinnälle kasvattaa viestinnän tehokkuutta, suunnitelmallisuutta ja toteutusta. Korhonen ja Rajala esittävät viestinnän perusviestien ja rutiinien prosessointia

keinona varata aikaa verkottumiseen ja lisäosaamisen hankkimiseen. (Korhonen ja Rajala 2011, 23 – 25.)

Elisa Juholin totesi markkinointiviestinnän viikolla 27.9.2012 käydyssä paneelikeskustelussa ”Miten viestintä tukee liiketoimintaa”, että työelämätaidoilla on nykypäivänä entistä suurempi rooli ja kaikki työelämätoiminta on viestintää. Hänen mukaansa nykyajan viestintäosaajan tärkeimmät ominaisuudet ja taidot ovat kyky kiteyttää tekstiä, asioiden ymmärtäminen, kriittisyys ja verkkomaailman hallinta. Viestinnän ammattilaisella on oltava kyky ymmärtää edustamansa yrityksen liiketoimintaa ja toimintaympäristöä, sillä viestinnän erottaminen muusta liiketoiminnasta on vaikeaa ja ehkä tarpeetonta. Keskustelijat olivat myös sitä mieltä, että jos yritys saa hyvin mediassa läpi strategiaansa tukevia viestejä, pitkällä aikavälillä myös yrityksen taloudellinen tulos paranee. (Antikainen, Forsgård, Juholin, Nyberg & Salminen 2012.)

### 3.2 Viestintästrategian määritelmiä

Yrityksen viestinnän suunnittelun perustana ovat yrityksen perustehtävä, tavoitteet, visio sekä toimintaympäristön muutokset. Kokonaisvaltainen viestinnän suunnitelma on viestintästrategia, kun taas yksityiskohtaisempia käytännön viestintätoimenpiteitä sisältävä kokonaisuus on yrityksen viestintäsuunnitelma. Viestintästrategia koostuu määrittelyistä, valinnoista sekä tavoitteista, joita yritys soveltaa ja toteuttaa viestiesseen sidosryhmiensä ja toimintaympäristönsä kanssa, pyrkimyksenään menestyminen nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Yrityksen koko organisaatio hyödyntää viestintää pyrkien sen avulla toiminnan yhdensuuntaistamiseen. Viestintästrategia, joka perustuu yrityksen liiketoiminnan strategiaan, on eduksi tehdä kerran perusteellisesti ja muuttaa sitä tarvittaessa muuttuneen tilanteen tai toimintaympäristön mukaisesti mm. silloin kun yrityksen liiketoimintastrategiaakin päivitetään. (Juholin 2009, 68 – 69.)

Yksinkertaistettuna viestintästrategia tarkoittaa yrityksen pidemmälle aikavälille tekemää viestinnän strategista, kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat sidosryhmät huomioivaa suunnittelua. Viestintästrategia toimii yrityksen viestintätoimenpiteiden ohjenuorana. Viestinnän nykytilan ja lähtökohtien, viestinnän resurssien, strategisten valintojen ja päätavoitteiden määrittämisen lisäksi viestintästrategiassa tulee määrittellä, millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan. Myös viestinnälle asetettujen tavoitteiden toteutumisen mittaaminen, seuranta ja analyysi ovat viestintästrategian keskeisiä osa-alueita. (Tynkkynen 2013.)

### 3.3 Viestintästrategian tavoiteasetanta

Viestintästrategian laadinnalle on eduksi, jos sen laatimiseen osallistuu organisaation jäseniä sen eri tasoilta, sillä keskustelu viestintästrategiasta ja sen tavoitteista auttaa organisaation jäseniä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Viestinnälle asetettujen tavoitteiden tulee kuvastaa tahtotilaa, johon yritys pyrkii. Erityyppisiä tavoitteita ovat viestinnän tuotokset, tulemat ja vaikutukset. Tuotoksia ovat esimerkiksi esitteet, tiedotteet tai yrityksen järjestämät tapahtumat eli kaikki konkreettiset viestinnän lopputulokset. Tulemia ovat tuotoksilla saavutetut välitavoitteet kuten näkyvyys medioissa tai verkkosivuston kävijämäärä. Vaikutukset ja vaikuttavuus ovat nimenomaan viestinnän strategisia, mitattavia tavoitteita ja niillä kuvataan esimerkiksi sidosryhmien muuttunutta asennetta yritystä kohtaan. (Juholin 2009, 99 – 103.)

### 3.4 Strategian viestiminen työyhteisölle

Liiketoimintastrategiaa laadittaessa ja toteutettaessa on tärkeää suunnitella, tehdä ja mitata myös strategiasta viestimistä. On viestittävä strategiaprosessista, valmiin strategian sisällöstä sekä strategian toteuttamisesta eli jalkautettava strategia työyhteisöön. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli jalkauttamisen onnistumisessa. Teknisten välineiden tai kanavien lisäksi sisäisessä viestinnässä tulee panostaa viestinnän sisältöön ja sen yhteyteen strategiaan. Näin tuetaan ja konsultoidaan yritysjohtoa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksia voidaan odottaa nopeammin. On kuitenkin hyväksyttävä, että strategiasta johtuvien muutos- ja kehitysprosessien sisäistäminen vaatii aikaa. Oikealla viestinnällä voidaan strategian ymmärtämistä parantaa. Kun yrityksen henkilöstö osallistuu strategiaprosessiin ja kokee strategian ymmärrettävänä, se myös sitoutuu strategiaan paremmin. (Heinonen 2006, 106 – 110.)

Åbergin mukaan muutostilanteessa hyvin rakennettu ja viestitty kuva yrityksen tavoitteista synnyttää henkilöstössä uskoa oman asian tärkeyteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Åberg viittaa Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan, joka korostaa, että turvallisuus on ihmisille hyvin todellinen ja konkreettinen asia. (Åberg 1997, 163.)

Fakta-lehden artikkelissaan ”Strategia on viestintälaji” Heidi Hammarsten toteaa, että viime vuosina paljon tutkittu strategy as practice -ajattelu painottaa, että strategian esittäminen henkilöstölle ei riitä, vaan vasta arkipäivän käytännöt tekevät strategiasta

totta. (Hammarsten 2013.) Artikkelissa käsitellään liiketoimintastrategiasta viestimistä, mutta voitaneen todeta, että sama pätee myös viestintästrategiaan.

Markkinointiviestinnän viikolla 27.9.2012 pitämässään esityksessä ”Parempia pomoja esimiesviestinnällä” Danske Bankin viestintäjohtaja Timo Anttila korosti, että viestinnän onnistumiseen liittyvät odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet työyhteisöjen sisällä. Hänen mukaansa pelkät johtamistaidot eivät riitä hyvän esimiestyön toteuttamisessa, vaan myös viestintätaitoa ja -tekniikkoja tarvitaan entistä enemmän ja johtamiskoulutuksen tulee sisältää myös viestintäosio. Hän kannustaa luomaan yritykseen ns. viestinviejiä. Johtajien tulee viestiä strategiasta, päivittäisestä työstä ja muutoksista. Lähin esimies on kuitenkin työntekijän tärkein viestintäkanava. (Anttila, 2012.)

### 3.5 Viestintästrategian osa-alueita ja rakennemalli

Kantorin mukaan viestintästrategioissa huomioitavia viestinnän eri osa-alueita ovat sisäinen ja ulkoinen viestintä, kansainvälinen viestintä, yhteiskuntasuhteet, markkinointiviestintä sekä mainonta ja sponsorointi. Hänen mukaansa viestintästrategian toteutumista mittaa tutkimusten ja mittarien lisäksi myös viestintä kriisitilanteissa. (Kantor 2007, 134 – 137.)

Korhonen ja Rajala korostavat myös ydinviestien ja kanavarakenteen merkitystä osana viestintästrategiaa. Ydinviestien tulee perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan ja niiden tulisi olla luonteeltaan pysyviä. Kanavarakenteen määrittelyllä yritys valitsee oikeat kanavat eri sidosryhmille suuntaamaansa viestintään. (Korhonen & Rajala 2011, 26 – 27.)

Juholin (2009) esittää, että viestinnän strateginen suunnitelma voidaan määrittellä kuvaamalla taulukossa 1 määritellyt asiat ja vastaamalla niitä tarkentaviin kysymyksiin.

Taulukko 1. Viestintästrategian rakennemalli (Juholin 2009, 107.)

Otsikko	Kysymys
1) Lähtökohtia, taustaa tmv.	Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?
2) Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?
3) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?
4) Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?
5) Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?
6) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?
7) Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?
8) Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueista? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?
9) Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita tai politiikkoja on käytössä?
Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.

Tarkasteltaessa Juholinin esittämän rakennemallin eri osa-alueisiin liittyvää kirjallisuutta, voidaan todeta seuraavassa esitettyjä näkökantoja.

**Sidosryhmistä** voidaan todeta, että yrityksillä on perinteisesti luokiteltuna sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Yhteisön menestyminen on sidoksissa siihen, kuinka hyvin se pystyy huomioimaan sidosryhmiensä toiveet ja tarpeet, sillä sidosryhmät luovat edellytykset yritysten toiminnan jatkuvuudelle. Yrityksillä on tarve kertoa itsestään sidosryhmilleen, kuunnella sidosryhmiään sekä olla vuorovaikutuksessa niiden kanssa. (Juholin 2009, 40 – 42.)

Sari Aapola esittelee kirjassaan erityisesti markkinointiviestinnässä käyttökelpoisen käsitteen Thought Leadership, tunnustettu asiantuntijuus, jossa viestinnällä on suuri rooli. Thought ja leader tarkoittavat suomeksi sanoja ajatus ja johtaja. Yritys, joka on Thought Leader, on siis tunnustettu, uskottava, luotettava ja johtava asiantuntija alallaan. Yritys on luonut asemansa liiketoimintastrategiaansa perustuvan erottautumisen ja kilpailuedun kautta. Markkinointiviestit on rakennettu erottautumisen ja kilpai-



luedun pohjalta ja viestiminen markkinoille edellyttää huolellista sidosryhmien määrittelyä ja vaikuttajakartoitusta. (Aapola 2012, 18 – 19.)

Tunnustettu asiantuntijuus on osa yrityksen strategian toteutusta ja strategista johtamista. Kohderyhmien ja vaikuttajien määrittelyn jälkeen laaditaan oikeanlainen viesti, testataan sen toimivuutta ja viestitään se markkinoille, tavoitteena tunnustetun asiantuntijan aseman saavuttaminen. (Aapola 2012, 23 – 25.)

**Sisällöllisiin määrittelyihin** liittyen voidaan todeta, että Aulan ja Mantereen mukaan yrityksen maine voidaan nähdä taloudellisena maineena, vastuullisena liiketoimintana sekä tarinamaineena eli viestintänä. Hyvän yrityksen on otettava huomioon kaikki nämä kolme maineen osa-alueita. Yrityksen maine muodostuu yrityksen teoista ja yrityksestä saaduista kokemuksista, mutta maine laajenee tarinoina, joita yrityksestä kerrotaan. Yrityksen kommunikoidessa sidosryhmiensä kanssa syntyy vuorovaikutussuhteita, jotka ovat merkittävässä roolissa yrityksen mainepääoman rakentamisessa. Hyvän yrityksen maineen kolme peruspilaria ovat siis teot, viestintä ja suhteet. (2005, 71 – 73.)

Yrityksen maine syntyy kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. Se ei muodostu pelkästään asiakaskohtaamisissa, vaan tilanteissa, joissa mihin tahansa sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaa yrityksen tai sen tuotteen tai palvelun joko välittömästi tai välillisesti. Myös kokemukset, tarinat ja mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista muokkaavat sidosryhmien käsitystä yrityksen maineesta ja vaikuttavat ostopäätöksiin. Edelleen esimerkiksi mainos, uutinen tai tarina asiakaslehdessä sekä ystävän suositus kohottavat yrityksen tai sen tuotteen mainetta. Näin jokainen organisaation jäsen rakentaa yrityksen mainetta. Pelkästään viestinnällä ei mainetta voida parantaa, mutta olennaista on, että toiminta ja viestit ovat linjassa keskenään. (Heinonen 2006, 26 – 28.)

Yrityksillä on tarinoita, joita ne esittelevät puheissa tai muissa esitysmateriaaleissaan. Kuulijoina ja lukijoina olevat sidosryhmät muodostavat kuvan yrityksen maineesta usein tarinoiden perusteella. Vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa sidosryhmät tekevät tarinoista omat tulkintansa ja muokkaavat niitä mielessään. Yritykset voivat hyödyntää organisaatiotarinaa liiketoiminnassaan, johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä sekä muokata yrityksen identiteettiä ja mainetta. (Aula & Mantere 2005, 60 – 61.)

Viestinnän strategisilla **tavoitteilla** pyritään vaikuttavuuteen. Sellaisia ovat esimerkiksi yrityksen tai sen tuotteiden tunnettuus ja yrityksen maine sekä henkilöstön sitoutuminen yritykseen. Tavoitteet voivat olla voimassa vuosien ajan, mutta ne voivat olla myös tilannekohtaisia. Vaikuttavuudessa onnistumisen arviointiin käytetään mittareita. (Juholin 2009, 102 - 103.)

Tavoitteiden asettaminen on helppoa, mutta tavoitteen tulee olla myös tahtotila, jotta se on mahdollista saavuttaa. Viestintästrategian tavoiteasetannassa yrityksen johdon sitoutuminen viestinnän tavoitteiden määrittelyyn on hyvin tärkeää. Oleellista on määrittellä, mitä tavoitteita viestinnälle asetetaan, jotta ne auttavat saavuttamaan koko yrityksen strategisia tavoitteita, joita voivat olla esimerkiksi taloudelliset tavoitteet. Myös operatiivisten viestintätoimenpiteiden tavoitteet tulee määrittellä siten, että niistä on apua yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnällä vaikutetaan nimenomaan sidosryhmien tietoihin yrityksestä, niiden asenteisiin yritystä kohtaan sekä uskoon ja mielikuviin yrityksestä. (Juholin 2009, 99 – 101.)

Viestintästrategian rakennemallissa **mittarit** vastaavat kysymykseen, millä keinoilla viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan. Viestintästrategian mittarit tulee valita niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin yrityksen tavoiteasetantaa. Esimerkiksi henkilöstötutkimusten usein hyvin yleisellä tasolla olevat kysymykset viestinnästä eivät aina palvele viestinnän kehittämistä riittävästi. (Juholin 2009, 106 - 107.)

Viestinnän onnistumisen eli viestintätoimenpiteiden tehon mittaaminen on vaikeaa. Kuitenkin riittävän konkreettinen tavoiteasetanta helpottaa tavoitteiden toteutumisen mittaamista. Tärkeitä mitattavia asioita ovat yhteisökuvan kehittyminen sisäisissä ja ulkoisissa sidosryhmissä, sisäisen viestintäilmaston kehittyminen, viestintäkampanjoiden teho, pienjoukkoviestinnän käyttö sekä perehdyttämisen ja viestinnän koulutuksen teho. Yhteisökuvan mittaamiseen sopii esimerkiksi mielipidekysely, jolla selvitetään sidosryhmien tiedontasoa ja asenteita yritystä kohtaan. Sisäistä viestintäilmastoa voidaan mitata esimerkiksi selvittämällä, mitä mieltä henkilöstö on eri viestintäkanavista ja niiden käytöstä. Pienjoukkoviestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstölehteä tai verkkoviestintää, joita voidaan mitata lukemis- ja käyttötutkimuksella. Perehdyttämis-

tä ja koulutuksen tehoa voidaan mitata kurssipalautteella ja seuranta tutkimuksella. (Åberg 1997, 216 – 218.)

Yrityksen viestintäyksikkö voi arvioida oman työnsä onnistumista ns. KVASt-testillä, jonka viestinnän ammattilaiset ovat kehittäneet. Testissä arvioidaan viestinnän onnistumista vastaamalla viestinnän eri osa-alueista määriteltyihin kysymyksiin. Kysymykset on ryhmitelty osioihin strategia ja tavoitteellisuus, organisointi ja viestinnän järjestelyt, viestintävalmiudet sekä luotaus, seuranta ja arviointi. (Juholin 2009, 351 – 353.)

Viestintästrategian rakennemallin kohdassa **vastuut** kuvataan, ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueesta, miten viestintä on organisoitu ja millaisia viestintäkumppanuuksia ja yhteistyösopuolia yrityksellä viestintäasioissa on. Vastuut on tärkeää kirjata ylös karkealla tasolla, sillä esimerkiksi yllättävissä muutostilanteissa vastuut unohtuvat helposti ja ihmisillä on luontainen taipumus viestiä vain tuttujen ja miellyttävien henkilöiden kanssa, jolloin viestiminen vieraille tai vähemmän miellyttäville henkilöille saattaa jäädä epähuomiossa tekemättä. (Juholin 2009, 89 – 91.)

### 3.6 Operatiivinen viestinnän suunnittelu

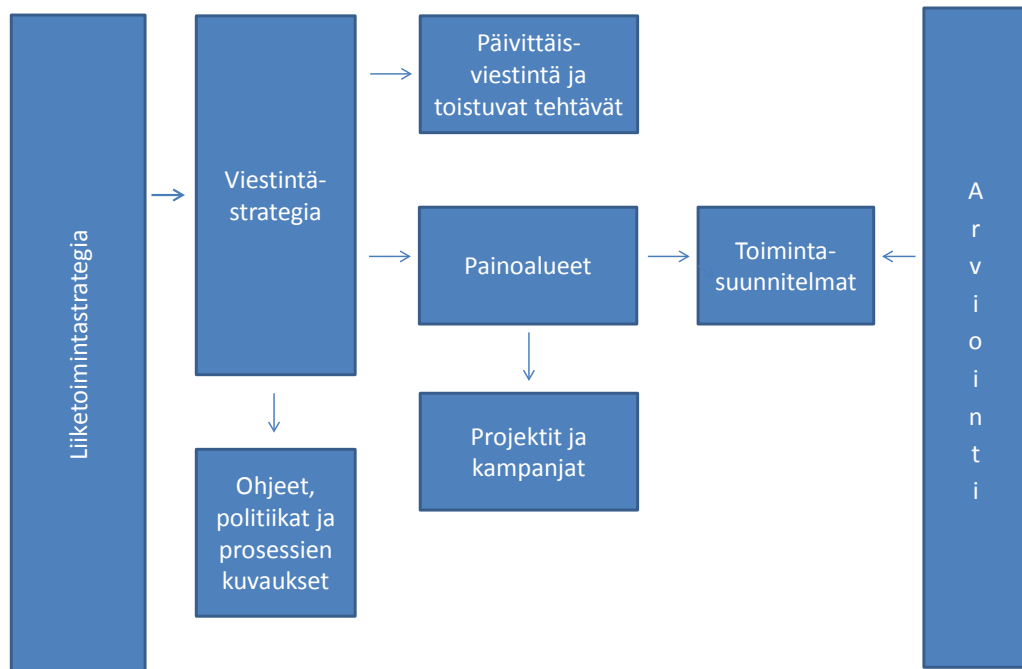
Operatiivinen viestintäsuunnitelma tehdään yleensä yhden vuoden ajanjaksolle, ja sille tehdään myös talousarvio. Åbergin mukaan vuosisuunnitelman osa-alueet ovat resursointi, aikataulutus, sisäisen viestinnän teemat, kyseisen vuoden erillisprojektit ja kampanjat sekä viestintäkoulutuksen ja sen kohdentamisen suunnittelu. Åberg nostaa viestintäsuunnitelman oleellisiksi osa-alueiksi myös SWOT-analyysissä esiin tulleet asiat, joihin kyseisenä vuonna tullaan panostamaan sekä henkilöstölehden teemoituksen vuoden ajalle. Viestinnästä vastaavan henkilön laatima viestintäsuunnitelma hyväksytetään ylimmällä johdolla. (Åberg 2000, 244.)

Operatiivisella viestinnän suunnittelulla yritys vie viestintästrategiansa käytäntöön. Viestintäsuunnitelma on päivittäinen työkalu, jossa määritellään päivittäisen viestinnän toimenpiteet, säännöllisesti toistuvat viestintätoimet sekä viestinnän teemat ja painopistealueet. Vuosittain toistuvat toimenpiteet voidaan esittää esimerkiksi viestinnän vuosikellon avulla. Suunnitelma sisältää usein myös toimintasuunnitelmia, ohjeita, politiikkoja ja prosessikuvauksia. Painopisteenä oleviin teemoihin voidaan määritellä projekteihin tai kampanjoihin liittyviä suunnitelmia. Kukin organisaatio sisällyttää viestintäsuunnitelmaansa ne osa-alueet, jotka se katsoo tarpeellisiksi tavoitteidensa

saavuttamiseksi. Tärkeää on myös arvioida viestintäsuunnitelman sisältöä ja toimivuutta jatkuvasti sekä tehdä siihen tarvittavat muutokset. (Juholin 2009, 108 – 110.)

Viestintäsuunnitelmassa on myös oleellista määritellä viestintävastuut esimerkiksi yrityksen eri organisaatioissa, eri asiakokonaisuuksille tai erilaisille sidosryhmille kohdistettavaan viestintään. Myös viestintätoimenpiteiden ajoittaminen sekä budjetointi tulee huomioida viestintäsuunnitelmaa laadittaessa. (Juholin 2009, 129 – 130.)

Juholinin (2009) mukaan viestinnän suunnittelua voidaan jäsentää seuraavan kuvan osoittamalla tavalla:



Kuva 2. Viestinnän suunnittelun jäsenystä (Juholin 2009, 110.)

Hyvin laaditussa viestinnän vuosisuunnitelmassa tulee käsitellä tavoitteet, keinot niiden saavuttamiseksi, aikataulut, toteuttajat sekä kustannukset. Tavoitteet voivat olla hyvinkin konkreettisia, ja mitä konkreettisempia ne ovat, sitä helpompi on jälkepäin arvioida, saavutettiinkö tavoitteet. Usein työyhteisölle asetetut tavoitteet sekä rakentavat yhteisökuvaa että antavat tukea yhteisön varsinaiselle toiminnalle. Viestinnän keinot valitaan tavoitteisiin sopiviksi. Viestinnän keino voi olla esimerkiksi intranet- tai internetsivusto, asiakaslehti, tapaaminen tai tiedotustilaisuus. Aikatauluttamisessa tulee huomioida myös mahdolliset yllättäen tapahtuvat muutokset. Viestintäsuunnitel-

massa tulee määritellä myös toteuttajat eli, mitkä viestintätyöt tehdään yrityksessä itse ja mitä ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Realistinen omien resurssien arviointi on tärkeää myös talousarvion tekemisen kannalta. (Siukosaari 2002, 23 – 33.)

Viestintäsuunnitelma voidaan tehdä sidosryhmälähtöisesti, jolloin eri sidosryhmiin kohdistuvat, viestintästrategian teemoihin perustuvat konkreettiset viestintätoimenpidesuunnitelmat tulee selkeästi kirjattua. Edullista on myös kirjata viestintätoimenpiteet vuosijanelle oikean kuukauden kohdalle, jolloin niistä muodostuu viestinnän vuosikello. Toimenpiteille on hyvä määritellä myös vastuuhenkilöt. Aikataulullisesti viestintäsuunnitelman päivitys tulevalle vuodelle on hyvä tehdä yrityksen budjetoinnin yhteydessä neljännen vuosineljänneksen aikana, jolloin tulevan vuoden viestintätoimenpiteet voidaan sisällyttää tulevan vuoden budjettiin. (Ikävalko 1995, 35 – 37.)

### 3.7 Toimeksiantajayrityksen viestinnän lähtökohdat ja nykytila

#### 3.7.1 Lähtökohdat

Viestinnän strategisten tavoitteiden asettaminen alkaa lähtötilanteen kuvauksella. Kartoittamalla nykytila saadaan tietää, millaista yhteisön, tässä tapauksessa yrityksen, viestintä nykyisin on ja miten se tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Juholin 2009, 101.)

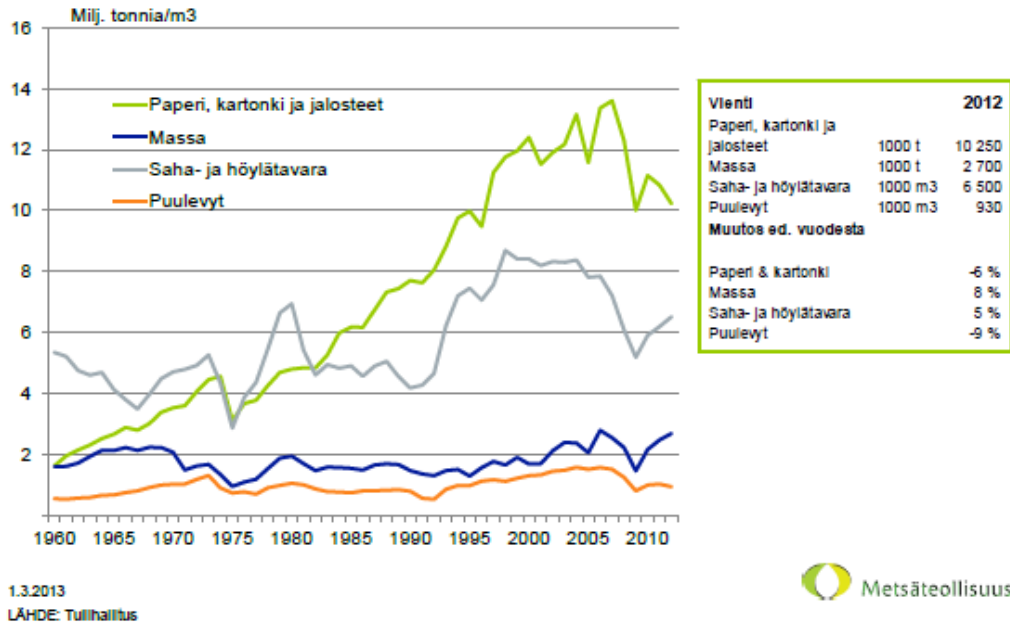
Myynnin kohteeksi joutuminen ja irtautuminen suuresta metsäteollisuuskonsernista vuonna 2010 aiheuttivat nykyisen Kotkamills Oy:n toimintaympäristöön ja samalla myös yrityksen viestintään merkittäviä muutoksia. Toisaalta konsernin tuki hävisi, mutta vastaavasti itsenäisyys lisääntyi ja päätöksenteko nopeutui. Kotkan tehtailla toimivat kolme erilaista, aiemmin tuotelähtöisesti konsernista johdettua yksikköä tuli yhdistää yhdeksi Kotkamills Oy:ksi, jonka osa-alueilla on yhteiset tavoitteet ja jonka koko henkilöstö tuntee työpanoksensa olevan merkittävä tekijä yrityksen menestymisen varmistamisessa. Viestinnällä oli ja on myös jatkossa merkittävä rooli tämän yhteisen suunnan rakentamisessa.

Kotkamills Oy:n käytännön viestinnän yleisenä ohjenuorana voidaan pitää yrityksen intranetsivustolla henkilöstön luettavissa olevaa ohjetta ”Se, mitä viestitään Kotkamills Oy:n ulkopuolelle, on viestittävä ja ymmärrettävä myös sisäisesti. Tavoitteena on viestiä yhtä aikaa tai aikaisemmin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolelle. Jokaisel-

la Kotkamills Oy:ssä työskentelevällä on myös vastuu aktiivisesti hakea tietoa eri viestintävälineistä. Osastojen sisällä vastuu tiedottamisesta on esimiehellä.” Intranetsivusto on tarkoitettu tehtaan, sen osastojen ja toimintojen esittelyyn sekä toiminnallisen tiedon välittämiseen. Toinen tärkeä tehtävä on ajankohtaisten asioiden nopea, päivittäinen tiedonvälitys, joka tapahtuu sivuston etusivun uutistoiminnon avulla. Sivustolla on myös ohjeita sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä viestintään muutos- ja poikkeustilanteissa. Ulkoiseen viestintään liittyvät tarkemmat ohjeet on annettu talousviestintään ja sidosryhmäviestintään. Muutos- ja poikkeustilanteissa viestimisestä on yleisten ohjeiden lisäksi erityisesti ohjeistettu ympäristöviestintään liittyvät asiat ja tapaturmista tiedottaminen. (Kotkamills Oy intranetsivusto, 2013.)

Vuonna 2012 päivitettyssä liiketoimintastrategiassaan Kotkamills Oy määrittelee yrityksen visioksi olla ”menestyvä Kotkamills Oy”. Tuotannollisten ja taloudellisten strategiusten valintojen lisäksi mainitaan työhyvinvoinnin parantaminen, jonka yhtenä osaluokana on johtoryhmän tavoite siirtyä tiedottamisesta keskusteluun ja läsnäoloon. Liiketoimintastrategiaa voidaan käyttää lähtökohtana myös viestintästrategian laadinnassa. (Kotkamills Oy strategia 2012 – 2014.)

Omistajanvaihdoksen lisäksi Kotkamills Oy:n toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi metsäteollisuuden murroksen myötä. Kiristynyt kilpailutilanne on johtanut erityisesti vuoden 2005 jälkeen paperikoneiden sulkemiseen ja jopa kokonaisten metsäteollisuusyritysten lopettamiseen paperin kulutuksen vähennyttyä ja digitaalisen viestinnän lisääntyttyä.



Kuva 3. Metsäteollisuuden vientimäärät 1960-luvulta alkaen (Metsäteollisuus ry, Tullihallitus)

Kotkamills Oy:n tuotteet ovat kuitenkin erikoistuotteita, mikä on osittain auttanut yritystä selviytymään muuttuneen toimintaympäristön haasteista. Esimerkiksi laminaattipapereista valmistetaan tuotteita mm. huonekalu- ja rakennusteollisuuden loppukäyttökohteisiin. Yrityksellä on tarve painottaa tuotteidensa erikoislaatuista asiakas- ja muussa sidosryhmäviestinnässään.

### 3.7.2 Arvot

Kotkamills Oy:n määrittelemät arvot ovat asiakaskeskeisyys, kannattava liiketoiminta, vastuu, osaaminen ja yhteistyö sekä tulevaisuus ja uudistuminen. Asiakaskeskeisyydessä korostetaan asiakkaan, tuotteiden ja alan toimintaympäristön tuntemusta sekä menestymistä tekemällä tuote- ja palvelukehitystä yhdessä asiakkaiden kanssa. Kannattava liiketoiminta on toiminnan perusta, ja se turvaa tulevaisuuden. Tärkeää on myös tietää toiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät sekä keinot vaikuttaa niihin. Vastuuta otetaan ympäristöstä, työnteon ja työolojen turvallisuudesta sekä yhteiskunnan vaatimuksista. Jokainen vastaa työstään ja kehittämisestään. Osaamisessa ja yhteistyössä on itse osaamisen lisäksi tärkeää myös uuden oppiminen. Tärkeää on myös olla aktiivinen ja aloitteellinen sekä saavuttaa tavoitteet yhdessä. Tulevaisuus ja uudistuminen tarkoittavat, että tulevaisuuden ratkaisujen etsiminen on aktiivista, toimintoja

parannetaan jatkuvasti ja muutosta pidetään mahdollisuutena. (Kotkamills Oy internetsivusto, 2013.)

### 3.7.3 Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt

Kotkamills Oy:tä perustettaessa yritykselle määriteltiin tarina, lyhyt kuvaus ja visuaalinen ilme. Yrityksen perustamispäivänä 1.7.2010 valmiina olivat yrityksen nimi, logo, internetsivusto ja visuaaliset määrittelyt, jotka otettiin käyttöön välittömästi. Yhtenäinen Kotkamills-ilme oli yksi keino tuoda eri tuotealueet lähemmäs toisiaan yhteiseksi Kotkamills-tuoteperheeksi niin sisäisesti oman henkilöstön mielikuvissa kuin ulkoisestikin asiakas- ja toimittajakuntaan päin. Samalla haluttiin yhtenäistää eri osastoilla vallinneita erilaisia käytäntöjä ja luoda perusta yhteisiin päämääriin pyrkivälle itsenäiselle ja menestyvälle yritykselle, jonka koko henkilöstö tuntee olevansa tärkeä osa tulevaisuuteen katsovaa yritystä.



Kuva 4. Kotkamills Oy:n logo (Kotkamills Oy, 2013.)

Kotkamills Oy:n internetsivustolla yrityksen tarina on kiteytetty englanninkielisenä seuraavasti: ”Our story is the story of wood. Having traditions and roots in Kotka, Finland, since 1872, Kotkamills today is a leading producer of laminating paper products, with excellence in coated bulky paper and sawn products as well. Every part of the log is used at the mills: as roundwood for sawn products, chips for magazine paper, sawdust for laminating papers and bark for energy. Without wasting any bits.” (Kotkamills Oy internetsivusto, 2013.) Yrityksen internetsivusto on englanninkielinen, koska se on suunnattu pääasiassa asiakkaille, joista 95 % on ulkomaalaisia, eikä yrityksen tarinaa ole suomennettu, koska englanninkielisen markkinointimateriaalin on toistaiseksi katsottu palvelevan riittävästi myös suomalaisia asiakkaita.

Yrityksen lyhyttä kuvausta käytetään sidosryhmäviestinnässä kertomaan yrityksen perustiedot esimerkiksi työpaikkailmoituksen tai lehdistötiedotteen lukijalle lyhyesti. Kotkamills Oy:n lyhyt kuvaus on seuraava: ”Kotkamills on suomalainen metsäteolli-



suusyhtiö, joka on erikoistunut laminaattipaperiin, aikakauslehtipaperiin sekä puutuotteisiin. Yhtiöllä on tuotantoa Suomessa ja Malesiassa. Kotkamillsin palveluksessa on 500 henkilöä.” (Kotkamills Oy, 2013.)

#### 3.7.4 Vastuut

Kotkamills Oy:ssä viestintävastuut on määritelty toimintokohtaisesti. Koko yhtiötä koskevissa asioissa ulkoisesta viestinnästä vastaa toimitusjohtaja tai tietyillä osalualueilla hänen valtuuttamansa henkilö. Ympäristöasioista viestinnästä vastaa ympäristöpäällikkö. Yksiköitä ja osastoja koskevissa asioissa ulkoisesta viestinnästä vastaa yksikön tai vastuualueen johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö. Ulkoisen viestinnän tapahtumista viestitään myös sisäisesti yksikön tai vastuualueen johdolle. Intranetsivustolla on myös ohjeistettu, miten tulee toimia, mikäli tiedotusvälineet ottavat yhteyttä yritykseen, sillä yritystä koskevia lausuntoja antaa vain toimitusjohtaja. Sisäisessä viestinnässä jokaisella henkilöstön jäsenellä on velvollisuus hankkia työhönsä liittyvää tietoa eri viestintävälineistä kuten yrityksen sisäisestä intranetsivustosta tai sähköpostin, palaverikäytäntöjen ja henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Esimiehillä on vastuu tiedottamisesta osastojen sisällä. (Kotkamills Oy intranetsivusto, 2013.)

#### 3.7.5 Resurssit

Yrityksen markkinointikoordinaattorin tehtäviin kuuluu asiakasviestintä sekä viestintä myyntiverkostolle. Hän toimii myös usein yhteyshenkilönä tiedotusvälineisiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Markkinointikoordinaattori vastaa myös sisäisen viestinnän intranetsivustosta pääkäyttäjänä ja yrityksen ulkoisen verkkosivuston päivittämisestä toimitusjohtajalta tai myynti- ja markkinointijohtajalta saatujen ohjeiden mukaan.

Yrityksen intranetsivusto on rakennettu Microsoftin SharePoint-järjestelmän alustalle ja sivusto on kokonaan yrityksen itsensä hallinnoima. Pääkäyttäjä vastaa intranetsivuston ulkoasusta, hakemistorakenteesta, sivustokokonaisuuden hallinnasta ja päivitysoikeuksien antamisesta. Sivuston käytettävyydestä vastaa yrityksen tietohallinto-osasto.

Ulkoinen internetsivusto on ulkopuolisen palveluntoimittajan alustalla toimiva sovellus, jonka tekninen toimivuus ja kehitys ovat palveluntarjoajan vastuulla. Sisällöstä ja ulkoasusta vastaa Kotkamills Oy.

### 3.7.6 Täydentävät ohjeet

Kotkamills Oy:n toimintajärjestelmässä on kuvattu tiedotusvastuut ja säännölliset palvelikäytännöt, mutta muuten viestintään liittyvät asiat on kuvattu yrityksen intranetsivustolla.

Yrityksellä on myös vuonna 2010 tehty graafinen ohjeistus, jota käytetään kaikessa viestinnässä visuaalisena ohjeistona sekä graafisen ohjeistuksen mukaiset sähköiset asiakirjapohjat.

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Viestintästrategian rakennemallin käsittely haastattelututkimuksessa

Viestintästrategian rakennemallin osa-alueiden tila ja painotukset Kotkamills Oy:ssä selvitettiin tässä opinnäytetyössä haastattelututkimuksella. Haastattelukysymykset laadittiin pääsääntöisesti kohdan 3.5 taulukossa 1 mainittua Juholinin mallia apuna käyttäen. Osan rakennemallin kohdista yritys oli jo päivittänyt ja päivitetty tiedot olivat saatavissa yrityksen intranetsivustolta. Tällaisia valmiiksi päivitettyjä asioita olivat mm. yrityksen arvot, jolloin ko. aihealuetta ei enää sisällytetty haastattelukysymyksiin, vaan yrityksen tavoitteena on toteuttaa myös viestinnässään näitä arvoja. Myös mittareista ja muista seurannan ja luotauksen keinoista todettiin haastattelukysymyksiä laadittaessa, että koska vuonna 2010 perustetulla yrityksellä ei ole ollut käytössään selkeitä viestinnän mittareita uuden yrityksen viestinnän vasta muotoutuessa, mittareista ei ollut mahdollista esittää kysymystä haastateltaville.

Haastattelussa ei esitetty juurikaan yksinomaan viestintäsuunnitelmaan liittyviä kysymyksiä, vaan kysymykset painottuvat viestintästrategiaan, sillä viestintäsuunnitelma johdetaan viestintästrategiasta.

Haastatteluvastaukset henkilökohtaisista haastatteluista nauhoitettiin ja kirjattiin haastattelutilanteessa. Tämän jälkeen vastaukset kerättiin Excel-taulukkoon kysymyksittäin niiden tarkastelua varten. Tulokset esitellään seuraavassa luvussa ryhmiteltynä Juholinin viestintästrategian rakennemallin mukaisesti.

Sähköpostilla saadut neljä myyntiverkoston edustajan vastausta kerättiin myös Excel-  
taulukkoon kysymyksittäin tarkasteltavaksi ja niistä saatu palaute esitellään erikseen  
luvun 4 lopussa.

## 4.2 Haastattelututkimuksen tulosten esittely

### 4.2.1 Lähtökohdat ja taustaa

Yrityksen viestinnän lähtökohtia ja taustaa selvitettiin kysymällä haastattelun aluksi  
haastateltavilta, tunnistaako heidän organisaationsa Kotkamills Oy:n viestintään liitty-  
vän ohjeistuksen ja tietääkö organisaatio, mistä tietoa löytyy. Haastattelujen perus-  
teella 52,4 % tunnistaa ohjeistuksen ja 66,7 % tietää, mistä tietoa voi etsiä. Voidaan  
siis todeta, että suurin osa vastaajista tietää, mistä tietoa löytyy, mutta vain noin puolet  
on tutustunut ohjeistukseen riittävästi. Vastauksissaan haastateltavat korostivat erityi-  
sesti, että henkilöstön vastuunottoa tiedonhankinnassa ja tiedon jakamisessa tulee lisä-  
tä. Yksi vastaaja huomautti, että monen mielestä tieto ei kulje, mutta toisaalta ei kui-  
tenkaan osata määritellä riittävästi, mitä tietoa tarvitaan. Eräs vastaaja totesi osuvasti,  
että ”henkilöstöllä on luetun ymmärtämisen vastuu”, eli tietoa tulisi osata etsiä esi-  
merkiksi yrityksen intranetsivustolta myös oma-aloitteisesti. Viestintäohjeiden täs-  
mentämistä tai koulutusta viestintäasioista toivoi 47,6 % vastaajista. Erityisinä koulu-  
tustarpeina mainittiin taloudellisista asioista viestimisen säännöt sekä teknisen asia-  
kaspalvelun henkilöstön kouluttaminen ympäristöasioiden viestimisestä asiakkaille.  
Koulutusta toivottiin annettavaksi myös yrityksen myyntiverkoston agenteille. Lisäksi  
toivottiin viestintäohjeistuksen kääntämistä myös englannin kielelle, jotta yrityksen  
ulkomaiset yksiköt voisivat myös käyttää sitä täysipainoisesti.

Lähtökohtia ja nykytilaa haluttiin selvittää myös pyytämällä haastateltavia henkilöitä  
kertomaan, millaisia erityistarpeita haastateltavan johtamasta organisaatiosta syntyy  
sisäiselle ja toisaalta ulkoiselle viestinnälle. Sisäisen viestinnän osalta vastauksista  
erottui muutama selkeä kokonaisuus, jotka vastaajat kokevat organisaationsa viestin-  
nässä erityistarpeiksi ja jotka toistuivat myös monessa vastauksessa. Ensimmäinen  
merkittävä kokonaisuus on osastojen ja toimintojen välinen tiedonkulku sekä muutos-  
tilanteiden ennakoiminen ja niistä viestiminen. Vastauksissa mainittiin myös tarve li-  
sätä keskustelukulttuuria sähköpostin käyttämisen sijaan ja viestinnän lisäämisen tarve  
työntekijätasolta esimiehille ja johdolle päin. Toinen kokonaisuus liittyy viestintäoh-  
jeistukseen. Ohjeistusta, täsmentämistä ja koulutusta kaivattiin siitä, mitkä asiat voi

kertoa esimerkiksi oman organisaation ulkopuolelle ja mitä ei. Lisäksi kaivattiin esimieskoulutusta vaikeidenkin asioiden viestimisestä. Viestinnän erityistarpeena nähtiin myös esimerkiksi henkilöihin liittyvän viestinnän luottamuksellisuuden tarve sekä tarve lisätä organisaatiossa ymmärrystä tiettyjen asioiden luottamuksellisuudesta. Yleisesti voidaan mainita tarve siirtää ohjeet käytännöiksi. Moni vastaaja mainitsi myös sisäisen tiedotustarpeen liiketoimintastrategian tavoitteista, toimenpiteistä, joilla tavoitteet saavutetaan sekä niiden toteutumisasteesta. Malesian tytäryhtiössä korostui tarve ottaa kieli- ja kulttuurierot huomioon viestinnässä sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Ulkoisina erityistarpeina, joihin viestinnän tulisi vastata, vastaajat mainitsivat käytännön asioita kuten ohjeistustarpeen lehdistön kohtaamiseen, tehdasalueen sisällä tapahtuvan valokuvaamisen ohjeen, esitysmateriaalien, tuote-esitteiden ja tuotenäytteiden yhtenäistämisen ja ammattimaisuuden lisäämisen, tuotannon seisokki-ilmoituksista viestimisen tärkeyden, vierailukierroksen ja sen vaatimien turvallisuusvälineiden määrittelyn sekä viranomais- ja turvallisuusvaatimusten toteuttamisen. Käytännön asioiden lisäksi ulkoiseen viestintään liittyvinä erityistarpeina korostuivat henkilöstön ymmärryksen lisääminen tiettyjen asioiden luottamuksellisuuden tarpeesta, tarve tietää mitä yrityksen taloudellisesta tilanteesta saa kertoa, mitä vastataan yleisesti esitettyyn kysymykseen ”miten teillä menee” ja ylipäätään mitä asioita yrityksen ulkopuolelle voi kertoa.

#### 4.2.2 Nykytila

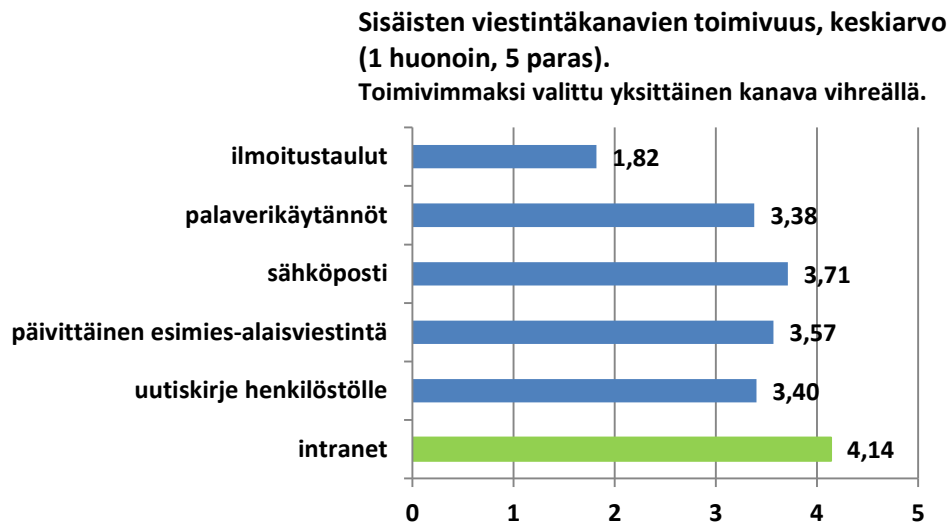
Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen viestinnän nykytilaa kysymällä, mikä yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä toimii hyvin sekä mitä kehittämisalueita yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä voidaan havaita. Edellä mainitut kysymykset olivat avoimia, jolloin vastaajat vastasivat niihin sanallisesti ja pääasiassa edustamansa toiminnon kannalta. Lisäksi haastateltavia pyydettiin erillisessä kysymyksessä antamaan arvosana 1 – 5 sisäisten ja ulkoisten viestintäkanavien toimivuudesta.

Tarkasteltaessa **sisäisen viestinnän** nykytilaa kysymällä, mikä yrityksen sisäisessä viestinnässä toimii hyvin, yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä erityisesti yrityksen sisäiseen intranetsivustoon. Lähes jokaisen haastateltavan vastaus tähän kysymykseen alkoi toteamuksella ”intranet on hyvä tiedotuskanava”. Intranetsivuston etusivulla oleva uutistoiminto on vastaajien mielestä erittäin toimiva tapa tie-

dottaa asioita henkilöstölle, mutta 21 haastateltavan joukosta kolme henkilöä epäili, lukevatko kaikki henkilöstön jäsenet kuitenkin intranetiä. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että muualla intranetsivustolla kuin etusivulla sijaitseva tieto saattaa helposti jäädä lukematta. Intranetin sisällön todettiin olevan hyvällä tasolla, mutta sinne kaivattiin lisää toimintokohtaisia esittelyaineistoja tai niiden päivittämistä.

Neljä vastaajaa totesi osastojen aamupalaverien olevan myös toimivia viestinvälityskanavia, joissa esimiestaso keskustelee esimerkiksi tuotannon ajankohtaisista asioista ja tekee tarvittavat päätökset. Osa vastaajista kuitenkin epäili, meneekö viesti aamupalaverista eteenpäin työntekijätasolle vai jäävätkö asiat vain esimiesten tietoon. Neljä vastaajaa koki myös noin kerran kahdessa kuukaudessa ilmestyvän, henkilöstölle suunnatun uutiskirjeen toimivaksi viestintäkanavaksi. Lisäksi yksi henkilö mainitsi, että johdon henkilöstölle noin kerran neljännesvuodessa järjestämät infotilaisuudet ovat tärkeitä viestintäfoorumia, mutta tilaisuuksien sisältöä tulisi muuttaa enemmän osallistavaksi ja osallistujia houkuttelevammaksi. Eri toiminnot voisivat esimerkiksi vuorollaan esitellä toimintaansa infotilaisuuksissa. Kaksi vastaajaa mainitsi myös puhelimen, sähköpostin sekä henkilökohtaisten keskustelujen toimivan hyvin yrityksen viestinnässä. Yhden henkilön mielestä myös ilmoitustaulut toimivat hyvänä viestintäkanavana erityisesti edunvalvonta-asioissa.

Haastattelututkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka toimivina he kokevat yrityksessä käytössä olevat erilaiset sisäiset viestintäkanavat. Haastateltavat antoivat eri viestintäkanaville arvosanan 1 – 5 siten, että arvosana 1 kuvasi kanavan huonoa toimivuutta ja 5 erittäin hyvin toimivaa viestintäkanavaa. Lisäksi haastateltavia pyydettiin mainitsemaan mielestään toimivin yksittäinen sisäinen viestintäkanava. Kolmessa haastattelussa toimivin kanava jäi kuitenkin epähuomiossa mainitsematta, joten toimivimman kanavan valintoja oli yhteensä vain 18. Intranetsivusto koettiin arvosanojen keskiarvon 4,14 perusteella erittäin toimivaksi kanavaksi ja suurin osa vastaajista eli 10 vastaajaa 18:sta mainitsi sen olevan myös viestintäkanavista toimivin, kun vaihtoehdoista piti valita yksi. Ilmoitustaulut moni vastaajista koki turhiksi ja niiden saamien arvosanojen keskiarvo oli vain 1,82. Muut kyselyssä esiintyneet kanavat eli palaverikäytännöt, uutiskirje henkilöstölle, päivittäinen esimies-alaisviestintä ja sähköposti koettiin lähes yhtä toimiviksi keskenään. Niiden saamien arvosanojen keskiarvot olivat em. järjestyksessä välillä 3,38 – 3,71. Puhelin oli jätetty kyselystä pois, vaikka sekin on käytössä oleva viestintäkanava.



Kuva 5. Kotkamills Oy:n sisäisten viestintäkanavien toimivuus

Kysyttäessä mitkä ovat tärkeimmät kehittämisaalueet yrityksen sisäisessä viestinnässä, tiedonkulun muodossa tai toisessa mainitsi 12 vastaajaa 21:stä. Tiedonkulun kehittämässä painopistealueina nähtiin yleinen tiedonkulku, vuorovaikutuksen lisääminen, osastojen välisen kommunikoinnin ja päivittäisten keskustelujen lisääminen, sähköpostiviestien tarkempi kohdentaminen oikeille vastaanottajille, uutiskirjeen ja vuoropalaverien aktivoiminen viestintäkanavana sekä eri toimintojen katsausten teko ja niiden avulla toiminnasta tiedottaminen muille osastoille.

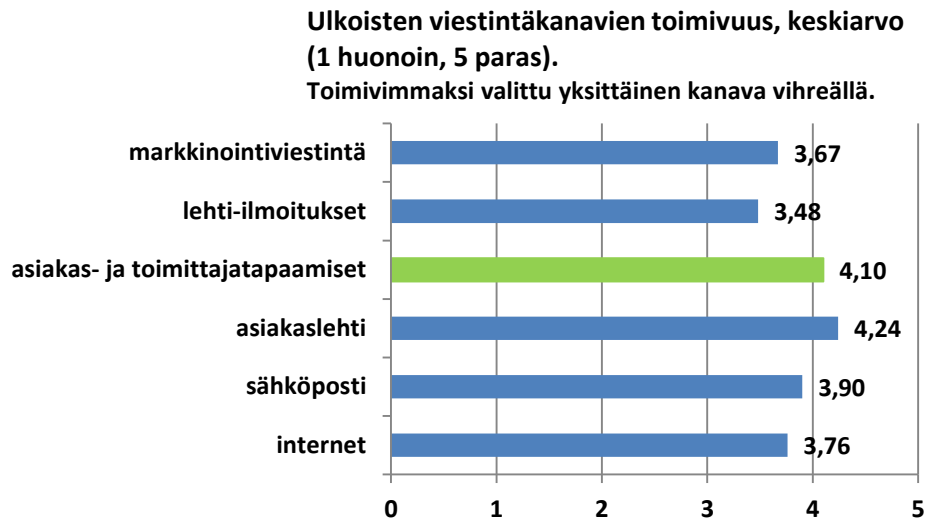
Yksi vastaaja ehdotti myös toimintajärjestelmän dokumenttien tehokkaampaa käyttämistä sisäisenä koulutusmateriaalina. Muina kehittämisaalueina nähtiin tarve antaa koko henkilöstölle tieto yrityksen strategisista tavoitteista ja keinoista, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään, viestinnän sääntöjen ja roolien kertaaminen sekä ”tieto on valtaa” -asenteesta pois pyrkiminen. Myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta koetaan tarvittavan tietoa sellaisella tasolla, kuin sitä katsotaan mahdolliseksi jakaa henkilöstölle. Lisäksi mainittiin tarve sisäisen viestinnän ulkoasun saattamiseksi ammattimaiseksi ja yhtenäisen markkinointiotteen tarve koko yrityksen tasolle, kaikki osastot ja tehdaspaikkakunnat huomioiden. Tainionkoskella mainittiin olevan tarve päivittää kriisiviestinnän ohjeistusta. Yksi haastateltava toivoi intranetsivustoon lisää englanninkielistä sisältöä ja toinen toivoi asiakaslehdessä suomenkielistä versiota esimerkiksi sähköisesti luettavaksi.

Haastateltaville henkilöille esitettiin **ulkoisesta viestinnästä** samat kysymykset kuin edellä sisäisestä viestinnästä. Pyydettyä haastateltavia kertomaan, mikä yrityksen

ulkoisessa viestinnässä heidän mielestään toimii hyvin, mainintoja saivat asiakaslehti, yrityksen asiakasviestinnän nopeus ja avoimuus, hyvä työnantajakuva, toimitusjohtajan saama positiivinen julkisuus yrityksen ulkopuolella ja sen myötä lisääntyvä yrityksen tunnettuus, hyvät suhteet paikalliseen lehdistöön sekä selkeä internetsivusto. Myös yrityksen visuaaliseen ilmeeseen oltiin tyytyväisiä ja yksi vastaaja totesi visuaalisen Kotkamills-ilmeen olevan yhtenäisempi yrityksen ulkopuolelle kuin sisäisesti.

Useita mainintoja saivat seuraavat asiat: haastatelluista 21 henkilöstä kahdeksan piti asiakaslehteä erittäin hyvänä ja ammattimaisena viestintämuotona. Viisi vastaajaa otti esille hyvät suhteet lehdistöön ja lehtijuttujen viimeaikaisen positiivisen sävyn. Kolme henkilöä piti internetsivustoa hyvänä ja selkeänä. Kaksi vastaajaa sanoi toimitusjohtajan saaman positiivisen julkisuuden olevan eduksi yrityksen tunnettuuden lisäämiselle ja yksi mainitsi vuosittain tehtävän ympäristöraportin osoituksena yrityksen avoimesta ympäristöviestinnästä.

Haastattelututkimuksessa vastaajat arvioivat yrityksessä käytössä olevien viestintäkanavien toimivuutta aiemmin sisäisten viestintäkanavien yhteydessä kuvatulla asteikolla 1 – 5. Asiakaslehden saamien arvosanojen keskiarvo oli paras (4,24), mutta moni vastaaja totesi kuitenkin, että asiakas- ja toimittajatapaamisten tulisi olla merkittävin keino viestiä yrityksestä ulospäin, kun valitaan yksi, toimivin viestintäväline, vaikka se saikin vasta toiseksi parhaan arvosanan (4,10) tämänhetkisestä toimivuudestaan. Matalimman arvion (3,48) saivat lehti-ilmoitukset, joiden tavoittavuuden eri kohderyhmissä arveltiin olevan melko huono. Toisaalta haastateltavien kommentaareista ilmeni, että rekrytointi-ilmoitusten uskottiin tavoittavan hyvin kohderyhmänsä eli potentiaaliset työntekijät. Muiden kyselyn kohteena olevien ulkoisten viestintäkanavien arvosanojen keskiarvot olivat välillä 3,67 – 3,90, eli ne olivat erittäin tasaväkisiä keskenään. Näitä kanavia olivat matalimmasta keskiarvosta korkeimpaan lueteltuna markkinointiviestintä, internetsivusto ja sähköposti.



Kuva 6. Kotkamills Oy:n ulkoisten viestintäkanavien toimivuus

Kysyttäessä, mitä kehittämisalueita yrityksen ulkoisessa viestinnässä on, tärkeimpänä asiana nähtiin yrityksen näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen kohdennettuna tarkoituksenmukaisiin medioihin. Tätä mieltä oli 42,9 % eli yhdeksän vastaajaa 21:stä. Seuraavaksi tärkeimpänä kehityskohteena, jonka mainitsi viisi vastaajaa, pidettiin viestinnän lisäämistä asiakaskunnan lisäksi myös muille sidosryhmille. Kolme mainintaa kukin saivat internetsivuston dynaamisuuden ja tietomäärän lisääminen, positiivisista asioista viestimisen lisääminen, ammattimaisten ja ulkoasultaan yhtenäisten tukimateriaalien tekeminen ulkoiseen viestintään sekä näkyvyyden lisääminen Tainionkosken tehtaan lähipiirissä ja ylipäätään paikalliseen viestintään panostaminen. Ulkoisen viestinnän tahdin tiivistäminen ja viestintäkeinojen määrittely, ulkoisen viestinnän pe-lisäännöistä muistuttaminen sekä tuotealueiden ja toimipisteiden esitteiden tekeminen saivat kukin kaksi mainintaa haastateltavilta. Yhden kerran ehdotettiin Kotkan tehdasalueen ulkoasun parantamista, metsäteollisuuden maineen kirkastamista yleisesti, viestintä- ja esiintymiskoulutuksen lisäämistä vastuuhenkilöille, naapuruston huomi-oimista ulkoisessa viestinnässä esimerkiksi ympäristöraporttia jakamalla ja järjestämällä avointen ovien tapahtumia sekä yrityksen tunnettuuden lisäämistä sponsoroinnin avulla.

#### 4.2.3 Arvot

Tässä haastattelututkimuksessa arvot jätettiin haastattelukysymysten ulkopuolelle, koska ne on päivitetty uuden yrityksen aikana. Vaikka arvot eivät vaadi päivitystä, ne

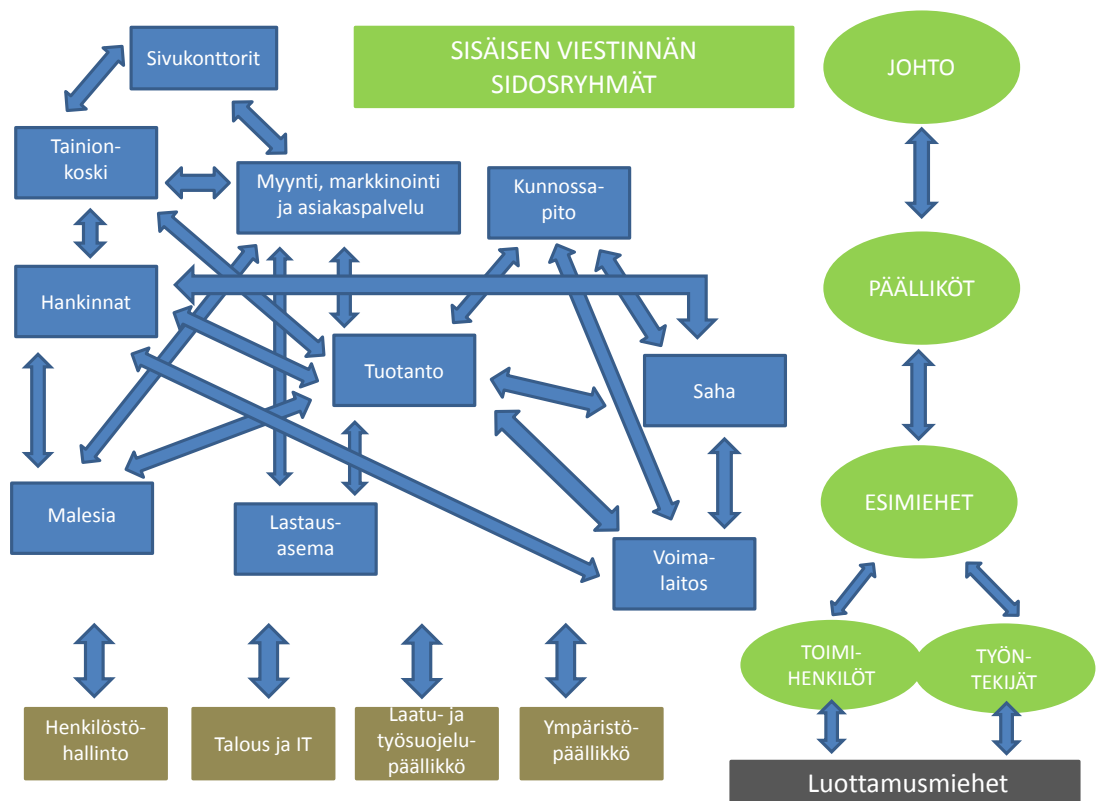


toimivat kuitenkin yhtenä ohjenuorana myös yrityksen viestinnän strategisessa suunnittelussa. Arvojen toteutumista viestinnässä analysoidaan luvussa 5.

#### 4.2.4 Sidosryhmät

Haastattelututkimuksen vastaajia pyydettiin luettelemaan tärkeimpiä sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään. Lisäksi kysyttiin, millaista yhteydenpito näiden sidosryhmien kanssa on, millä välineellä se tehdään ja kuinka usein.

Haastattelututkimuksen tulosten mukaisesti Kotkamills Oy:n **sisäisiä sidosryhmiä** ja niiden välisiä suhteita voidaan karkeasti kuvata seuraavalla kuviolla, jossa on myös kuvattu tukitoiminnot, jotka ovat kaikkien osastojen käytettävissä, sekä viestintä eri henkilöstöryhmien välillä. Todellisuudessa viestintää tapahtuu myös muita reittejä pitkin, mutta alla kuvattu malli kuvaa pääasiallisia reittejä. Sisäistä viestintää tapahtuu eri toimintojen välillä, eri tehdaspaikkakuntien välillä, eri henkilöstöryhmien välillä sekä organisaatioiden sisällä. Luottamusmiehillä on oma viestintäroolinsa henkilöstöryhmiin päin.



Kuva 7. Sisäiset sidosryhmät Kotkamills Oy:ssä

Haastatteluvastausten mukaan sisäiset sidosryhmät viestivät keskenään puhelimitse, sähköpostilla, keskustelemalla kasvokkain sekä säännöllisesti toistuvissa palavereissa kuten aamu-, viikko- ja kuukausi- ja osastopalavereissa. Johdolta ja henkilöstöhallinnolta tulevat ohjeet ja tiedotteet julkaistaan intranetsivuston uutisissa, ja luottamusmiehet käyttävät myös tehtailla olevia ilmoitustauluja henkilöstöryhmille tiedottamiseen. Oman työn kannalta tärkeiden sidosryhmien kanssa käydään keskusteluja tai sähköpostikirjeenvaihtoa jatkuvasti. Haastattelututkimuksessa tuli ilmi myynnin ja tuotannon välisen jatkuvan yhteydenpidon kriittisyys. Yhteydenpito ei haastattelujen perusteella aina toteudu toivotulla tavalla tai tieto ei kulje koko organisaatiolle, kun esimerkiksi palavereihin ei osallistuta riittävän usein tai riittävällä osallistujajoukolla. Malesian tehtaan sisäisen viestinnän erikoispiirteenä on suullinen tiedottaminen työntekijöille malaijin kielellä, sillä monet heistä eivät osaa englantia ja nuorison keskuudessa englannin kielen taito on edelleen vähentymässä.

Tutkimuksen tulosten mukaan Kotkamills Oy:n **ulkoisista sidosryhmistä** merkittävimmät ovat omistajat, asiakkaat ja agentit sekä tavarantoimittajat. Omistajat voidaan toisaalta käsittää myös sisäiseksi sidosryhmäksi, mutta tässä opinnäytetyössä heidät on luokiteltu ulkoiseksi sidosryhmäksi.

Yhteydenpito ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuu erilaisilla taajuuksilla sidosryhmien luonteesta riippuen. Esimerkiksi suorien asiakkaiden, agenttien sekä logistiikka- ja kirjanpito palvelujen toimittajien kanssa yhteydenpito on päivittäistä ja se tapahtuu silloin puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Kokouksia tai palavereja, joissa voidaan keskustella kasvokkain, järjestetään harvemmin. Myös muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa puhelin ja sähköposti ovat tärkeitä viestintävälineitä ja tapaamisia järjestetään tarvittaessa. Ulkoisille sidosryhmille viestinnässä tärkeinä viestintävälineinä pidetään myös yrityksen internetsivustoa ja asiakaslehteä. Asiakasviestinnässä agentit ovat avainroolissa, mutta eräs vastaaja esitti huolensa siitä, onko suoria asiakkaita tiedotettu tarpeeksi.



Kuva 8. Kotkamills Oy:n ulkoisia sidosryhmiä

#### 4.2.5 Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt

Sisällöllisistä ja visuaalisista määrittelyistä ei ollut varsinaista haastattelukysymystä, mutta osa vastaajista sivusi niitä vastauksissaan muihin avoimiin kysymyksiin. Sisällöllisesti erityisesti asiakaslehden teemoja pidettiin hyvin valittuina. Sen sijaan internetsivustolle ja yritys- ja tuote-esittelymateriaaleihin toivottiin lisää sisältöä. Asiakaslehden artikkelien tuomista internetsivustolle esitettiin yhtenä keinona lisätä sivuston dynaamisuutta. Visuaalisista määrittelyistä vastaajat mainitsivat muun muassa, että yrityskuva-asiat on hyvin määritelty ja yrityksellä on hyvä logo. Logon määrittelyistä toivottiin muistuttamista yrityksen sisällä graafisen ohjeistuksen vastaisten tulkintojen välttämiseksi. Internetsivuston ja asiakaslehden visuaalista ilmettä kiitettiin myös monessa vastauksessa.

#### 4.2.6 Viestinnän tavoitteet

Haastattelututkimuksessa vastaajia pyydettiin luettelemaan kunkin toiminnon viestinnän tärkeimpiä sisäisiä sekä ulkoisia tavoitteita. Sisäisinä viestinnän tavoitteina mainittiin hyvinkin konkreettisia asioita kuten tiedonkulun nopeus, kattavuus ja riittävyys, viestintäkoulutuksen tarve ja eri osastoilla tapahtuvista muutoksista tiedottaminen toi-

sille osastoille. Tavoitteena nähtiin myös suullisen viestinnän lisääminen sähköpostiviestinnän sijaan. Konkreettisia tavoitteita olivat myös turvallisuuden ja talouden huomioiminen viestinnässä. Moni vastaaja mainitsi tärkeänä myös yrityksen taloudellisen tavoitteen ja strategisten tavoitteiden viestimisen koko organisaatiolle. Tärkeänä pidettiin myös viestimistä henkilöstölle niistä toimenpiteistä, joilla strategiaan tavoitteisiin päästään osasto- ja yksilötasolla. Merkittävänä tavoitteena nähtiin myös yhteinen työyhteisö, jolla on selkeä ymmärrys siitä, mitä tehdään ja millä pelisäännöillä. Viestinnällä koettiin olevan oleellinen asema henkilöstön kiinnittämisessä työyhteisöön ja hyvän työnantajakuvan luomisessa. Tärkeäksi koettiin myös meneillään olevista hankkeista tiedottaminen siinä määrin, kuin se on mahdollista, ja samalla henkilöstön motivoiminen kertomalla tehtävien toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Yrityksen ulkoisen viestinnän tavoitteet ovat haastattelututkimuksen vastausten perusteella sisäisiä tavoitteita selkeämmin yhdistettävissä vaikuttavuuden odotukseen. Vastajat mainitsivat ulkoisen viestinnän tavoitteina esimerkiksi yrityksen imagon ylläpidon, menestymisen, jatkuvan kehittymisen sekä aktiivisuuden ja dynaamisuuden korostamisen. Lisäksi tärkeänä tavoitteena mainittiin positiivisen ja vastuullisen yrityksen kuvan antaminen, kiinnostavan työpaikan maineen lisääminen potentiaalisille työntekijöille sekä merkittävän tavaran- ja palveluntoimittajia kiinnostavan paikallisen toimijan maineen lisääminen. Mainituksi tulivat myös yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuuden lisääminen ja tyytyväinen, maksava asiakas. Samalla vastauksissa tuli ilmi asioita, jotka ovat enemmänkin toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseen kuten joustavuus, asiakaspalveluhenkisyys, korkeasta laadusta viestiminen, muutoksista tiedottaminen, oikea-aikainen ja riittävä viranomaisraportointi, asiallinen ja tarpeenmukainen markkinointiviestintä sekä hyvän yritystarinan kertominen.

#### 4.2.7 Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä haastattelututkimuksessa ei haastateltaville esitetty kysymystä yrityksen viestinnän mittareista, sillä yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä selkeitä, jatkuvasti seurattavia viestinnän mittareita. Kuitenkin esimerkkinä sisäisen viestinnän mittaamisesta voidaan tarkastella henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja ulkoisen viestinnän mittarina internetsivuston kävijätietoja, jotka on esitelty muuta tutkimusaineistoa käsittelevässä luvussa 4.4.

#### 4.2.8 Vastuut

Haastattelututkimuksessa kysyttiin, onko viestintävastuut kunkin vastaajan organisaatiossa määritelty riittävän tarkasti. Vastaajista 66,7 % oli sitä mieltä, että viestintävastuut on määritelty riittävän tarkasti, mutta 33,3 % oli sitä mieltä, että vastuiden määrittelyssä on parannettavaa. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että esimiesten viestintävastuusta omalle organisaatiolleen on syytä muistuttaa, sillä erityisesti hankalat asiat saattavat jäädä usein viestimättä alaisille. Myös opastusta talousasioista kertomisesta ja yhtenäistä talousviestintälinjausta kaivataan. Muistutus vain toimitusjohtajalla olevasta oikeudesta viestiä koko yhtiötä koskevista asioista on myös paikallaan. Toisaalta moni on varovainen kommentoimaan, joten on tarkennettava mitä asioita saa kommentoida.

Tietyt henkilöt ja osastot vastaavat viranomaisraportoinnista, esimerkiksi ympäristöpäällikkö ympäristöluvan asettamien velvoitteiden raportoinnista, ja he toivat nämä asiat haastattelussa esiin kysyttäessä osaston viestinnän erityistarpeista. Myös turvallisuusvaatimukset edellyttävät selkeää ohjeistusta ja vastuiden määrittelyä. Henkilöt, jotka tutkimuksessa kommentoivat turvallisuusviestintää, olivat sen tilaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta korostivat turvallisuusasioista viestimisen tärkeyttä ja säännöllisyyttä.

Yrityksen myynti- ja markkinointijohtaja vastaa asiakas- ja markkinointiviestinnästä.

Eräs vastaaja painotti, että henkilöstön vastuullisuus tiedon hankkimisessa sekä jakamisessa on myös tärkeä seikka, johon tulee pyrkiä eri organisaatiotasoilla. Yksi vastaaja muistutti myös henkilöstön luetun ymmärtämisen vastuusta eli yrityksen sisäiset tiedotteet, ohjeet ja prosessikuvaukset tulee lukea ja pyrkiä ymmärtämään mahdollisimman hyvin ennen kuin antaa negatiivista palautetta tiedonkulusta.

#### 4.2.9 Resurssit

Viestinnän resursseista ei haastattelututkimuksessa esitetty erillistä kysymystä. Vastaajien kommentaareista haastattelun kysymyksiin voidaan kuitenkin todeta, että teknisiä viestintäresursseja kuten sähköpostia ja internet- ja intranetsivustoja pidettiin hyvin toimivina. Resurssien nykytila on kuvattu tämän opinnäytetyön kohdassa 3.7.5 ja ehdotukset resurssien kehittämiseksi luvussa 6.

#### 4.2.10 Haastateltavien ehdottamat muut kehityskohteet

Tutkimuksen lopuksi kysyttiin, mitä muuta haastateltavat haluaisivat kertoa Kotkamills Oy:n viestinnän kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään asiat, jotka eivät ole aiemmin muiden osa-alueiden tarkastelussa tulleet esille. Eräs vastaaja muistutti, että asiakaslehden viestejä ja sanomaa tulee pohtia tarkkaan ottaen huomioon myös kilpailijoiden mahdollisuus lukea lehteä esimerkiksi yrityksen internetsivustolla. Toinen vastaaja peräänkuulutti mahdollisuutta benchmarkingiin erityisesti myynnin ja tuotannon välisen viestinnän kehittämiseksi ja uusien viestintäkanavien löytämiseksi ko. tarkoitukseen. Viestinnän uskottiin myös olevan merkittävä mahdollisuus rakentaa yritykselle hyvää imagoa. Konkreettisenä mahdollisuutena sisäisen viestinnän lisäämiseen ehdotettiin tuotantotiloissa olevien sähköisten näyttötaulujen käyttöönottoa myös viestinnän asioille sekä näyttötaulujen lisäämistä eri puolille tehdasalueita. Myös erilaisille yritykseen tuleville kyselyille toivottiin yhtä vastuuhenkilöä, joka tarvittaessa ohjaisi kyselyt oikean organisaation vastattavaksi. Messu- ja konferenssitapahtumiin osallistumisen tarpeellisuutta toivottiin jatkossa harkittavan entistä enemmän. Viestinnästä toivottiin päästävän vuorovaikutukseen ja keskustelua toivottiin lisää. Viestinnän todettiin olevan kaikkien tehtävä. Konkreettisenä toimenpiteenä yhtenäisen ”Kotkamills-perheen” muodostumiseen esitettiin henkilöstön valokuvien lisäämistä sähköpostijärjestelmään, mikä lisäisi henkilöstön mahdollisuutta tuntea toisensa paremmin.

#### 4.3 Tulokset agenttien ja sivukonttorin haastatteluista

Oman henkilöstön ohella tutkimuksessa haastateltiin kolmea eurooppalaista agenttia ja Kotkamills Oy:n Barcelonan ja Hampurin sivukonttorien edustajia. Sivukonttorien edustajat toimivat myyntiroolissaan samoin kuin muutkin myyntiverkoston agentit hankkien asiakastilauksia yritykselle, vaikka he kuuluvat Kotkamills Oy:n henkilöstöön. Barcelonan sivukonttorin edustajaa voitiin haastatella suomeksi, minkä vuoksi hänen vastauksensakin on käsitelty edellä muiden suomenkielisten vastaajien joukossa. Näin tutkimuksessa tehtiin neljä englanninkielistä haastattelua, joihin haastateltavat vastasivat sähköpostitse. Haastattelulomake oli erilainen kuin suomenkielinen, sillä sisäisestä viestinnästä ei voitu esittää kysymyksiä. Englanninkielisessä lomakkeessa kysyttiin, mitä mieltä agentit ovat olleet Kotkamills Oy:n heille lähettämästä viestinnästä, sen riittävydestä, nopeudesta, laadusta, viestittävästä asioista sekä vuotuisen myyntikokouksen asiasisällöstä. Lisäksi kysyttiin asiakkaille ja agenteille suunnatusta

ulkoisesta viestinnästä eli käytössä olevien esitteistä, tuotenäytteistä ja muusta markkinointimateriaalista sekä markkinointiviestinnän tasosta. Lisäksi kysyttiin, mitä mieltä agentit ovat käytössä olevista viestintäkanavista. Lopuksi pyydettiin avoimia kehitysehdotuksia yrityksen myyntiverkostolle suuntaamaan viestintään.

Tutkimustulosten perusteella ulkomaiset haastateltavat saavat tietoa Kotkamills Oy:ltä eri lähteistä, joita ovat yrityksen internetsivusto, asiakaslehti sekä sähköpostiviestit, puhelinkeskustelut ja tapaamiset yrityksen henkilöstön, erityisesti myyntiorganisaation kanssa. He ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä tiedon määrään, mutta toivoisivat myös lisää tietoa yrityksen strategiasta ja taloudellisesta tilanteesta pohjaksi keskusteluihin sa asiakkaiden kanssa. Tietoa koettiin saatavan myös riittävän nopeasti. Haastateltu sahatavara-agentti kuitenkin koki saavansa tietoa hyvin vähän, mutta saaneensa kuitenkin aina tarvittavat vastaukset itse esittämiinsä kysymyksiin. Tiedon koettiin olevan myös yritystasolla laadultaan riittävän hyvää ja sitä annettiin oikeantyyppisistä asioista, mutta tuotetason tietoa kaivattiin lisää. Vuosittaisen myyntikokouksen esityslista, jossa on tuotekohtaisten kokousten lisäksi kaikille yhteinen yritys katsaus, koettiin myös erittäin toimivaksi.

Kysyttäessä asiakkaille kohdennetusta ulkoisesta viestinnästä, jota ovat mm. internetsivusto, messut ja konferenssit, lehdistötiedotteet, esitteet, tuotenäytteet ja henkilökohtaiset tapaamiset asiakkaiden kanssa, vastaajat totesivat yrityksen käytössä olevien kanavien olevan tarkoituksenmukaisia. Erityisesti internetsivusto ja asiakaslehti koettiin toimiviksi asiakasviestinnän kanaviksi. Messuista todettiin, että Kotkamills Oy:n tulee tarkasti optimoida, mille messuille se osallistuu. Muina kehityskohteina asiakasviestintään todettiin, että agentit voisivat kutsua asiakkaita enemmän tehdaskäynneille Suomeen. Saksaan haluttiin lisää näkyvyyttä metsä- ja puualan lehtiin. Tuotenäytteiden ulkoasuun haluttiin panostettavan enemmän ja tuoteuudistuksista haluttiin yleisesti enemmän tietoja riittävän ajoissa. Myös pieniä, käytännöllisiä yritysilmmeen mukaisia liikelahjoja toivottiin lisää. Yrityksen visuaaliseen ilmeeseen oltiin yleisesti tyytyväisiä.

Haastateltuja myyntiverkoston edustajia pyydettiin antamaan arvosana asteikolla 1 – 5 Kotkamills Oy:n käytössä oleville ulkoisten markkinointiviestintäkanavien toimivuudelle asiakkaiden näkökulmasta ajatellen. Vastaajia oli vain neljä, mutta keskiarvoista voidaan todeta, että asiakkaiden tapaaminen henkilökohtaisesti sekä internetsivusto

koetaan parhaimmiksi viestintäkanaviksi asiakkaisiin päin. Yllättävää on, että asiakaslehti sai alhaisimman arvosanojen keskiarvon yhdessä lehdistötiedotteiden ja lehti-ilmoitusten kanssa, vaikka se aiemmassa kysymyksessä mainittiin toimivaksi asiakasviestinnän kanavaksi. Asiakaslehti on englanninkielinen ja vastaajista vain yhden markkina-alueella puhutaan englantia äidinkielenä, joten se saattaa vaikuttaa asiakaslehden saamaan alhaiseen arvosanaan.

### **Myyntiverkoston vastaajien arvio Kotkamills Oy:n ulkoisten viestintäkanavien toimivuudesta, keskiarvo**



Kuva 9. Myyntiverkoston vastaajien arvio ulkoisten viestintäkanavien toimivuudesta

Haastateltavia pyydettiin myös mainitsemaan yllämainituista kanavista toimivin, jolloin kolme neljästä mainitsi toimivimpana kanavan yrityksen internetsivuston.

#### 4.4 Muun tutkimusaineiston tarkastelu

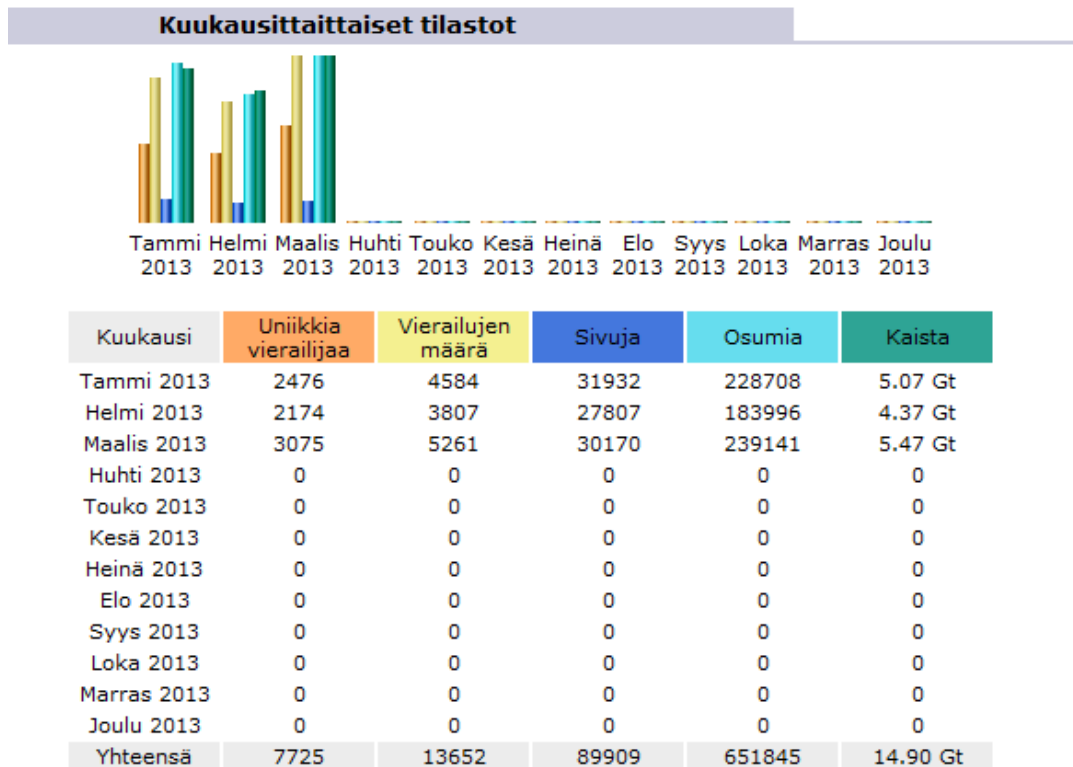
Koska viestinnän mittareista ei ollut haastattelukysymystä, tutkimuksessa käytettiin aineistona myös vuoden 2012 keväällä järjestetyn henkilöstökyselyn tuloksia sekä yrityksen internetsivuston päivitysjärjestelmästä saatavissa olevaa tietoa.

Kotkamills Oy:ssä keväällä 2012 järjestetyssä henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa mitattiin muiden asioiden ohella myös tiedottamisen onnistumista. Tuloskoosteessa oli koottu mm. kymmenen heikoiten onnistunutta toiminnan tekijää, joista neljä on viestintään liittyviä. Viestintään liittyviä väittämiä, jotka saivat heikoimpia arvosanoja olivat ”tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä toimii hyvin”, ”tiedonkulku eri yksiköiden välillä toimii hyvin”, ”tiedottaminen on avointa yrityksessämme” ja ”muutoksista



tiedotetaan riittävästi”. (Kotkamills Oy henkilöstötyytyväisyystutkimus, 2012.) Tutkimuksen väittämät mittaavat lähinnä tiedottamista eivätkä vuorovaikutteista viestintää. Niistä voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset purettiin työpajoissa, joihin kutsuttiin kaikki henkilöstön jäsenet, jolloin heillä oli mahdollisuus vaikuttaa kyselyn pohjalta tehtävien kehittämistoimenpiteiden valintaan.

Yrityksen internetsivuston kävijätiedot ovat saatavissa sivuston päivitysjärjestelmästä reaaliaikaisesti. Järjestelmä kerää kävijätietoa mm. vierailijoiden kotimaista ja IP-osoitteista, selaimista, vierailuajoista ja vierailujen kestoista, hakusanoista, ladatuista tiedostoista sekä saapumis- ja poistumissivuista. Esimerkiksi alkuvuodelta 2013 kävijöistä oli saatavissa seuraavaa tietoa:



Kuva 10. Esimerkki Kotkamills Oy:n internetsivuston kuukausittaisesta kävijätilastosta (Kotkamills Oy internetsivuston päivitysjärjestelmä, 2013.)

## 5 YHTEENVETO JA ANALYYSI

Teorian, haastattelututkimuksen, muun tutkimusaineiston ja oman toimeksiantajayrityksessä saamani työkokemuksen avulla olen tässä opinnäytetyössäni päätenyt seuraavissa luvuissa esiteltäviin tuloksiin.

### 5.1 Yrityksen viestinnän päämäärät

Kotkamills Oy tarvitsee viestintää ja vuorovaikutusta päivittäin paitsi markkina-asemansa varmistamiseen ja henkilöstönsä sitouttamiseen myös hankintojen, tuotannon, myynnin ja muiden vastaavien toimintojen menestyksekkääseen suorittamiseen ja sitä kautta yrityksen perustehtävän toteuttamiseen. Ajantasaisen ja oikean tiedon välittäminen ja vastaanottaminen ovat edellytyksiä sujuvalle ja virheetömälle toiminnalle sekä yrityksen toiminnan jatkumiselle. Yrityksessä, jossa on sekä useita tuotantolaitoksia, jotka sijaitsevat etäällä toisistaan, että erityyppisiä tuotteita valmistavia, mutta toisiinsa esimerkiksi raaka-aineketjun myötä sidoksissa olevia tuotantolinjoja, eri organisaatioiden välisen viestinnän toimivuus on erittäin merkittävää ja siihen tulee panostaa.

Toimeksiantajayrityksen viestintä hakee vielä muotoaan ja haasteina ovat sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän säännönmukaisuuden lisääminen, viestinnän tavoitteiden selkeämpi määrittely ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien toimenpiteiden luominen sekä toteuttaminen. Myös sisäisessä, eri osastojen ja organisaatioiden välisessä tiedonkulussa on parannettavaa ja vuorovaikutukselle tulisi löytää luontevat kanavat. Säännöllisesti päivitettävät viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma auttavat selkeyttämään yrityksen viestinnän osa-alueita ja toimenpiteitä.

### 5.2 Yrityksen arvojen suhde viestintään

Yrityksen arvoista voidaan todeta, että luvussa 3 esitellyt arvot muodostavat luontevan perustan myös yrityksen viestinnän toteuttamiselle, eivätkä ne ole ristiriidassa tähänastisten viestintätoimenpiteiden kanssa.

### 5.3 Yrityksen sidosryhmien huomioiminen viestinnässä

Yrityksen sidosryhmät ovat hyvin tiedossa, mutta yrityksen viestintä painottuu tällä hetkellä henkilöstö- ja asiakasviestintään. Muille sidosryhmille kohdennettua viestintää on vain vähän eikä se ole säännöllistä. Asiakasviestinnän ulkopuolella ainoastaan ympäristöraportti on selkeästi vuosittain toistuva ulkoisen viestinnän tuotos. Tutkimuksen tuloksista ilmeni tarve kohdentaa viestintää asiakkaiden lisäksi myös muille ulkoisille sidosryhmille. Yrityksen sisällä tärkeitä sidosryhmiä ovat toiset osastot, joiden välistä vuorovaikutusta voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä tietoa eri toiminnoista intranetsivustolle ja esittelemällä eri osastojen toimintaa johdon infotilaisuuksissa.

Tärkeimmistä ulkoisista sidosryhmistä voidaan todeta, että omistajat luovat päätöksilään edellytykset yrityksen toiminnan jatkuvuudelle yhdessä yrityksen johdon kanssa. Asiakkaat vaikuttavat merkittävästi toimintaedellytyksiin tilatessaan tuotteita ja muodostaessaan siten yrityksen liikevaihdon. Agentit hankkivat yritykselle suuren osan asiakastilauksista vaikuttaen omalta osaltaan yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat tuottavat yritykselle raaka-aineita ja palveluja, joiden avulla tuotteet valmistetaan ja toimitetaan asiakkaille. Myös viranomaiset ja naapurusto ovat merkittäviä ulkoisia sidosryhmiä erityisesti turvallisuus- ja ympäristöasioissa ja yhteiskunnalliset päättäjät vaikuttavat omalla toiminnallaan yrityksen toimintaedellytyksiin. Kaikki edellä mainitut ryhmät voi huomioida yrityksen viestinnässä kohdentamalla viestinnän sisältöjä eri erilaisille ryhmille. Esimerkiksi Kotkamills Oy:n viestinnässä ympäristöasiat on nostettu yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista ja mm. yrityksen internetsivustolla niitä on käsitelty laajasti. Yritys tekee vuosittain ympäristöraportin sekä suomen- että englanninkielisenä. Tällä tavalla yritys kertoo tavoitteistaan ja niiden toteutumisesta sekä tulevaisuuden ympäristöpainotuksistaan. Kotkan tehtaan sijainti keskellä Kotkan kaupunkia luo myös viestinnälle erityisiä vaatimuksia, kun kaupungin asukkaille ja muulle naapurustolle pyritään tiedottamaan heihin mahdollisesti vaikuttavista yrityksen asioista. Vastaavalla tavalla viestintää voi kohdentaa esimerkiksi tavarantoimittajille pyrkimyksenä vaikuttaa heidän näkemyksiinsä Kotkamills Oy:stä yhteistyökumppanina.

### 5.4 Yrityksen maineen rakentaminen viestinnän avulla

Siirtyminen suuren konsernin osasta itsenäiseksi toimijaksi on luonut yritykselle toisaalta mahdollisuuden vaikuttaa paremmin yritystä koskeviin päätöksiin, kun keskus-

tellaan suoraan ulkoisten sidosryhmien kanssa, mutta hyvän yhteistyökumppanin maineen rakentaminen on tapahtunut pienin askelin yrityksen tunnettuutta lisäämällä. Luvussa 3 esitelty Sari Aapolan käsitys tunnustetusta asiantuntijuudesta sopii hyvin toimiksiantajayritykseen. Aapolan esittämä kuvaus asiantuntijan ja erityisosaajan roolista muistuttaa Kotkamills Oy:n toimintaa, joten yrityksellä on hyvät mahdollisuudet lisätä tunnettuuttaan ja uskottavuuttaan erityisesti sidosryhmävaikuttajien avulla. Viestinnän strategiset tavoitteet voidaan asettaa sidosryhmäkohtaisesti ja jatkuvalla vuoropuhelulla sidosryhmien kanssa voidaan vakuuttaa sidosryhmät yrityksen toiminnan korkeasta laadusta, mikä osaltaan helpottaa yrityksen päämäärien saavuttamista.

### 5.5 Viestinnän sisällöllisten ja visuaalisten määrittelyjen painopistealueet

Sisällöllisistä ja visuaalisista määrittelyistä voidaan todeta, että Kotkamills Oy:n viestinnän teemoissa korostuu edellä mainittu ympäristön ja ympäröivän yhteiskunnan huomioiminen. Toisena merkittävänä teemana voidaan pitää asiakasviestintää, jonka tärkeimpänä kanavana on kaksi kertaa vuodessa ilmestyvä asiakaslehti. Asiakaslehti erottaa Kotkamills Oy:n kilpailijoistaan erityisesti laminaattipaperien tuoteryhmässä, sillä merkittävimmillä kilpailijoilla ei ole omaa asiakaslehteä. Asiakaslehti toimii myös Solaris-painopaperin tuotenäytteenä ja se on palkittu Antalis Design & Print Awards -kilpailussa vuoden 2012 asiakaslehtenä.

Sisällöllisten teemojen ja painopistealueiden kehityskohteena voidaan nähdä tarve päättää viestinnän sisällölliset painopistealueet vuosittain ja kohdistaa viestintää juuri näille alueille järjestelmällisesti sekä siten, että koko organisaatiolta annetaan sama viesti henkilöstölle ja yrityksen ulkopuolelle.

Visuaalisilla valinnoillaan Kotkamills Oy haluaa korostaa raikasta ja selkeää skandiinaavista ilmettä. Logossa voidaan nähdä myös viittaus savupiipputeollisuuteen ja toisaalta ympäristöasioiden tärkeyteen vihreänä savuna tai lehdykkänä. Yrityksen värit ovat vihreä, turkoosi ja maanruskea, jotka myös tukevat raikasta imagoa. Kuvavalinnoissaan yritys suosii suomalaista luontoa, tuotteiden loppukäyttökohteita ja henkilökuvia. Kuvissa esiintyvät henkilöt ovat pääsääntöisesti yrityksen omaa henkilöstöä, esimerkiksi asiakaslehdessä asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Näin yritys viestittää asiakkaille mahdollisuudestaan tarjota henkilökohtaista palvelua nykyisin metsäteollisuudessa vallalla olevan palvelukeskusajattelun sijaan. Myös liikelahjat on valittu niin, että ne toteuttavat visuaalisesti yrityksen ilmettä. Valintakriteerejä ovat

ulkoasun lisäksi korkea laatu, suomalaisuus, puun suosiminen raaka-aineena ja käytännöllisyys sekä käyttökelpoisuus.

## 5.6 Yrityksen viestinnän tavoiteasetannan tilanne

Sisäisiä tavoitteita koskevista haastatteluvastauksista voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista on ymmärtänyt, että viestinnän tavoiteasetannassa oleellista on pyrkimys vaikuttavuuteen, mutta osa vastaajista mainitsi enemmänkin toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään kuin itse tavoitteita. Viestinnän päämäärien selkeyttämiseksi tavoitteet olisi tärkeää määritellä ja kirjata ylös esimerkiksi osasto- tai toimintokohtaisesti ja koota niistä yrityksen yhteiset sisäisen viestinnän tavoitteet ja tavoiteltavat vaikuttavuusalueet. Samalla viestinnän tavoitteille tulisi määritellä mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata.

## 5.7 Viestintävastuiden selkeyttäminen

Viestinnän vastuut vaativat täsmentämistä ja selkeyttämistä. Lisäksi esimiesten vastuuta osastojensa tiedottamisesta tulee tarkentaa ja tarvittaessa lisätä. Osastojen tulee lisäksi ottaa enemmän vastuuta toimintansa tiedottamisesta muille osastoille esimerkiksi intranetsivuston ja päivittäisen vuorovaikutuksen avulla.

## 5.8 Viestintäresurssien tilanne

Yhteenvedona viestinnän resursseista voidaan todeta, että Kotkamills Oy:llä on teknisesti toimivat intranet- ja internetsivustot, jotka riittävät pienimuotoiseen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, mutta yrityksellä ei toistaiseksi ole vakituista pääyhteistyökumppania viestintäasioissa. Yrityksellä ei myöskään ole omaa osaamista esimerkiksi taitto-ohjelmista. Kotkamills Oy:lle sopii hyvin malli, jossa viestintäpalveluita ostetaan ulkopuoliselta alan asiantuntijayritykseltä. Tällä tavalla on mahdollisuus käyttää juuri tiettyihin asioihin erikoistuneita toimijoita yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yritykselle on edullista etsiä itselleen paikallinen yhteistyökumppani, jolta voisi tilata suurimman osan viestintäpalveluista. Markkinointiviestintätoimistokumppanin valinnassa on erittäin tärkeää löytää luotettava yhteistyökumppani, joka on innovatiivinen, joustava ja osaamiseltaan monipuolinen viestintäpalvelujen tarjoaja ja joka tuntee asiakkaansa toimintaympäristön ja tarpeet.

Yritys on jo määritellyt tarpeensa tiettyihin markkinointiviestinnän toimenpiteisiin liittyen ja tehnyt yhteistyösopimuksia palveluntuottajien kanssa. Esimerkiksi asiakaslehdelle on jo valittu yhteistyökumppani, joka tuottaa lehden yhdessä Kotkamills Oy:n toimitusneuvoston kanssa. Yrityksellä on myös yhteistyökumppani, jonka alustalle yrityksen internetsivusto on rakennettu. Vastuu sivuston sisällön päivittämisestä on Kotkamills Oy:llä ja tarvittaessa päivitystoimenpiteisiin käytetään yhteistyökumppanin palvelua. Keväällä 2013 on myös aloitettu myynnin ja markkinoinnin johdolla Kotkamills-brändin selkeyttämiseen tähtäävä projekti mainostoimiston kanssa. Myynnin ja markkinoinnin lisäksi brändimäärittelyjä ovat olleet tekemässä toimitusjohtaja sekä edustajat sahan ja tuotannon johdosta ja henkilöstöhallinnosta. Kannustan yritystä jatkamaan edellä mainittujen yhteistyökumppanien kanssa toimimista.

## 5.9 Muut yrityksen viestinnän kehitystarpeet

Tutkimuksen tuloksista ilmenneitä selkeitä yrityksen viestinnän kehitystarpeita ovat myös seuraavassa taulukossa mainitut asiat.

Taulukko 2. Muita merkittäviä yrityksen viestinnän kehityskohteita

### **Tutkimuksessa ilmenneet muut merkittävät yrityksen viestinnän kehityskohteet**

#### **Sisäinen viestintä**

- viestintäkoulutus henkilöstölle ja myyntiverkostolle
- intranetsivustolla olevan viestintäohjeistuksen kääntäminen myös englanniksi
- englanninkielisen sisällön lisääminen intranetsivustolle
- ulkoasultaan ja sisällöltään ammattimaisen sisäisen viestinnän tuottaminen
- kriisiviestintäohjeiden päivittäminen Tainionkoskella
- myynnin ja tuotannon välisen viestinnän kehittäminen erityisesti PK1-linjalla

#### **Ulkoisen viestintä**

- yhteinen markkinointiote koko yritykseen
- asiakaslehden kääntäminen myös suomeksi esim. verkkoversiona
- yrityksen näkyvyyden lisääminen Imatran suunnalla
- avoimet ovet -tapahtuman järjestäminen Kotkassa

## 6 PÄÄTELMÄT

### 6.1 Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintästrategiaksi

Kun tarkastellaan viestintästrategian rakennemallia Kotkamills Oy:n kannalta, eri osaluista voidaan haastattelututkimuksen ja muun käytettävissä olleen lähdeaineiston

perusteella johtaa Juholinin mallin mukainen ehdotus yrityksen viestintästrategiaksi ja siihen liittyvät huomiot. Ehdotus viestintästrategiaksi on kuvattu liitteessä 3. Viestintästrategian vuotuinen tarkastelu ja mahdollinen päivitys tulee tehdä tulevan vuoden budjetoinnin yhteydessä syyskaudella sekä lisäksi liiketoiminnan strategiakerroksen aikana ensimmäisen vuosineljänneksen aikana.

## 6.2 Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintäsuunnitelmaksi

Edellä kuvatusta viestintästrategiasta on johdettu yritykselle viestintäsuunnitelma, joka on kuvattu liitteessä 4. Se on yhden vuoden viestintätoimenpiteiden listaus aikatauluineen ja vastuineen eli viestinnän vuosikello. Viestintäsuunnitelma tehdään tulevan vuoden budjetin laadinnan yhteydessä syksyllä ja sitä voidaan tarvittaessa tarkentaa strategiaproessin aikana, joka ajoittuu ensimmäisen vuosineljännekseen. Viestintäsuunnitelman toimenpiteille tehdään kustannusarviot ja ne sisällytetään vuosibudjettiin. Viestinnän vuosisuunnitelmaa toteutettaessa arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja muutoksia suunnitelmaan tulee tehdä välittömästi, jos ne nähdään tarpeellisiksi. Viestintäsuunnitelmassa on myös oleellista määritellä viestintävastuut esimerkiksi yrityksen eri organisaatioissa, eri asiakokonaisuuksille tai erilaisille sidosryhmille kohdistettavaan viestintään.

## 6.3 Muut johtopäätökset ja suositukset

Tämän opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen perusteella suosittelen, että yritys harkitse myös seuraavia viestintään liittyviä toimenpiteitä resurssiensa puitteissa:

Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tehostamiseksi ehdotan **eri toimintojen viestintävastaavien** eli ns. viestinviejien nimeämistä. Heidän tehtävänään olisi vastata toimintokohtaisten esitysmateriaalien laadinnasta, huolehtia osastonsa tietojen päivittämisestä yrityksen intranetsivustolle ja toimia osaston viestintäasioiden yhteyshenkilönä. He osallistuisivat myös esimerkiksi henkilöstölle osoitetun uutiskirjeen laadintaan tuottamalla organisaatiotaan koskevia uutisia yhdessä organisaationsa johdon kanssa.

Ehdotan myös yrityksen erityyppisten **sidosryhmien analysointia ja ryhmittelyä**, jotta eri sidosryhmät voidaan huomioida oikealla tavalla viestinnän tavoiteasetannassa ja jotta viestinnällä voidaan tavoitella oikeantyyppistä vaikuttavuutta eri sidosryhmissä.

sä. Sidosryhmäanalyysi voi olla joko määrällinen kyselytutkimus tai laadullinen haastattelu.

**Henkilöstön aktivoimista intranetsivuston tietojen omaksumiseen** voidaan edistää päivittämällä intranetsivustolla olevia osastojen ja toimintojen tietoja sekä lisäämällä päivityksen jälkeen sivuston etusivulle uutinen päivitetyistä materiaaleista. Tällä tavalla voidaan aktivoida henkilöstöä lukemaan intranetin sisältöä nykyistä enemmän. Yksi aktivointimahdollisuus on myös henkilöstölle osoitettu tietokilpailu, jonka vastaukset löytyvät yrityksen intranetsivustolta.

Tehdassaleissa olevat **sähköiset näyttötaulut** voidaan myös ottaa käyttöön sisäisenä viestintäkanavana ja näyttöruutuja voidaan lisätä myös tehtaiden muille osastoille, jotta niissä esitetty tieto olisi mahdollisimman monen henkilöstön jäsenen tavoitettavissa. Näyttöruuduilla esitettävä tieto tulee määrittellä tarkasti, jotta sillä saavutetaan halutunlaista vaikuttavuutta henkilöstössä. Samalla tulee harkita, voidaanko perinteisistä ilmoitustauluista luopua.

Ehdotan myös ns. **KVAST-testin käyttöönottoa yrityksen viestinnän arvioimiseksi** säännöllisin väliajoin. KVAST-testi on viestinnän ammattilaisten määrittelemä testi, jolla voidaan arvioida seuraavien viestinnän osa-alueiden toteutuksen onnistumista: strategia ja tavoitteellisuus, organisointi ja viestinnän järjestelyt, viestintävalmiudet sekä luotaus, seuranta ja arviointi.

Kritiikkinä tämän opinnäytetyön tutkimusosuutta kohtaan totean, että haastatteluun olisi tullut sisällyttää selkeät kysymykset myös viestintästrategian rakennemalliin sisältyvistä sisällöllisistä ja visuaalisista määrittelyistä, mittareista sekä resursseista, jolloin olisi ollut käytettävissä enemmän tutkimusmateriaalia yrityksen viestintästrategia- ja viestintäsuunnitelmaehdotusten sisällöksi.



## LÄHTEET

Aapola, S. 2012. Thought Leadership: tunnustettu asiantuntijuus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Antikainen Jyrki, Forsgård Christina, Juholin Elisa, Nyberg Marjukka, Salminen Miika. Miten viestinä tukee liiketoimintaa. Paneelikeskustelu 27.9.2012, Markkinointiviestinnän viikko, Helsinki. Moderaattorina Tero Kekki. Muistiinpanot keskustelusta kirjannut Johanna Mäkelä.

Anttila, Timo. Parempia pomoja esimiesviestinnällä. Esitys 27.9.2012, Markkinointiviestinnän viikko, Helsinki. Muistiinpanot keskustelusta kirjannut Johanna Mäkelä.

Aula, P. ja Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hammarsten, H. 2013. Strategia on viestintälaji. Fakta 3/2013. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYpro.

Huppunen, H., Rautakoski, J., Riissanen H., Taipale M. & Verta, N. 2013. Tietopääoman kartoittaminen case Kotkamills Oy. Harjoitustyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Ikävalko E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Korhonen, N. ja Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kotkamills Oy, henkilöstötyytyväisyystutkimus. 2012. Innolink Research Oy.

Kotkamills Oy, internetsivusto. 2013. Saatavissa: <http://www.kotkamills.com/fi/home> [viitattu 24.3.2013].

Kotkamills Oy, internetsivuston päivitysjärjestelmä. 2013. Saatavissa: <https://kotkamills12.jalusta.com/!datamanager/!frameset2/!id1> [viitattu 6.4.2013].

Kotkamills Oy, strategia 2012 – 2014.

Kotkamills Oy, yrityksen sisäinen intranetsivusto. 2013. Saatavissa: <http://intra.kotkamills.com/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.3.2013].

Metsäteollisuus ry. 2013. Metsäteollisuuden vientimäärät 1960-luvulta alkaen. Vientimäärätietojen lähde: Tullihallitus.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Tynkkynen, J. 2013. Viestintästrategia. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. Saatavissa: <http://mtl.fi/viestintastrategia> [viitattu 3.2.2013].

Wiio, O. 1998. Johdatus viestintään. Porvoo: WSOY.

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

Åhlgren, T. 2013. Toimiiko teillä työyhteisöviestintä? S & A -lehti 1/2013. Espoo: Business to Business Mediat Oy.

Opinnäytetyö KyAMK, Johanna Mäkelä 2013  
Yrityksen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman päivitys

Opinnäytetyöni aiheena on päivittää Kotkamills Oy:n viestintästrategia ja -suunnitelma vastaamaan yrityksen nykytilannetta itsenäisenä yrityksenä. Päivityksessä käytetään yhtenä lähteenä haastattelututkimusta, jonka kohderyhmänä ovat yrityksen johtoryhmä, myynnin johto, ympäristö- ja energiaosastojen päälliköt, logistiikkapäällikkö, henkilöstöpäällikkö, toisen tehdaspaikkakunnan edustaja, myynnin sivukonttorit, agenttien sekä henkilöstön edustajat.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Tunnistaako organisaatiosi yrityksen viestintään liittyvän ohjeistuksen ja tietääkö, mistä tietoa löytyy? Onko viestintävastuut organisaatiosi sisällä määritelty riittävän tarkasti?
2. Mitkä ovat organisaatiosi tärkeimmät a) sisäiset ja b) ulkoiset sidosryhmät? Millaista yhteydenpito on, millä välineellä se tehdään ja kuinka usein?
3. Mitä erityistarpeita johtamastasi organisaatiosta syntyy a) sisäiselle ja b) ulkoiselle viestinnälle?
4. Mitkä ovat organisaatiosi viestinnän tavoitteet tärkeysjärjestyksessä (tärkein ensin) a) yrityksen sisällä, b) yrityksen ulkopuolelle?
5. Mitkä ovat tärkeimmät kehittämisalueet yrityksemme a) sisäisessä ja b) ulkoisessa viestinnässä?
6. Mikä yrityksen a) sisäisessä viestinnässä ja b) ulkoisessa viestinnässä toimii hyvin?
7. Määrittele näkemyksesi yrityksemme viestintäkanavien nykyisestä toimivuudesta asteikolla 1 - 5 (5 = paras) ja määrittele sekä sisäisistä että ulkoisista kanavista toimivin:

### Sisäiset kanavat

a.	intranet	1	2	3	4	5
b.	uutiskirje henkilöstölle	1	2	3	4	5
c.	päivittäinen esimies-alaisviestintä	1	2	3	4	5
d.	sähköposti	1	2	3	4	5
e.	palaverikäytännöt	1	2	3	4	5
f.	ilmoitustaulut	1	2	3	4	5

### Ulkoiset kanavat

g.	internet	1	2	3	4	5
h.	sähköposti	1	2	3	4	5
i.	asiakaslehti	1	2	3	4	5
j.	asiakas- ja toimittajatapaamiset (tavarantoimittajat)	1	2	3	4	5
k.	lehti-ilmoitukset ja lehdistötiedotteet	1	2	3	4	5
l.	markkinointiviestintä (esim. messut, konferenssit, mainokset lehdissä, esitteet)	1	2	3	4	5

8. Mitä muuta haluaisit kertoa yrityksen viestinnän kehittämiseksi?

Johanna Mäkelä, Bachelor's Thesis for Kymenlaakso University of Applied Sciences, 2013.  
Update of Communication Strategy and Communication Plan in Kotkamills Oy

Interview to sales agents by e-mail, January 2013  
Commissioning company expressed in this interview as "company"

As most of you cannot answer questions regarding company's internal communications matters, the following questions concern mainly external communications, i.e. communication between/from company and external parties such as customers, service providers, organizations, media etc.

First, concerning the information sent from the company to you agents:

1. Do you receive enough information from the company and which is the main channel from which you get the information about company's matters?
2. Do you receive the information from the company fast enough?
3. Please describe the quality of the information received from the company?
4. Is the company informing about correct matters or should something be added or deleted?
5. How do you find the agenda of annual sales meetings? Are correct matters discussed or should something be added or deleted?

Then, about the external communication channels and information targeted to the customers:

6. Please give your comments on the communication channels of the company (website, customer magazine, fairs and conferences, press releases, brochures, product samples, personal meetings with customers):
  - a. Is the company using the correct communications channels at the moment?
  - b. If not, please tell which channels are useless and which channels should be taken into use?
7. How do you find the marketing communications (fairs, conferences, brochures, product samples, customer magazine) of the company? Does the company have enough of it and what is the level of it? What is missing?
8. Please give your rating for **the functionality** of each of the following external communications channels of the company, thinking from customers' point of view and using numbers from 1 to 5, 1 being the lowest and 5 the highest score. (You do not have to put these into order from 1 to 5.)
  - a. website
  - b. customer magazine
  - c. personal meetings with customers
  - d. press releases and advertisements of the company in magazines
  - e. marketing communications (fairs, conferences, brochures, product samples)
9. Please mention the most functional form of communicating by choosing one of the channels from the question 8
10. What other wishes and suggestions do you have regarding the communications of the company?

## Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintästrategiaksi

Opinnäytetyöni produktiona ehdotan Kotkamills Oy:lle toteutettavaksi seuraavaa strategista viestinnän suunnitelmaa, jonka avulla yritys pääsee tavoitteisiinsa, lisää vaikuttavuuttaan merkittävässä sidosryhmissään sekä vahvistaa vuorovaikutusta yrityksen sisällä. Viestintästrategia voidaan viedä käytäntöön esimerkiksi käsittelemällä se aivoriihityyppisessä työpajassa, jossa ideoidaan käytännön toimenpiteitä, jotka toteuttavat viestintästrategiaa. Toimenpiteille määritellään myös aikataulut ja vastuuhenkilöt. Tämän jälkeen toimenpiteet toteutetaan sovitun aikataulun mukaisesti.

### Lähtökohdat ja nykytila

Itsenäisen yrityksen viestintä ja siihen liittyvät päätökset ovat yrityksen omissa käsissä. Viestintä ja vuorovaikutus auttavat luomaan edellytykset itsenäisen yrityksen kannattavalle liiketoiminnalle alan muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen haasteena on lisätä sen tunnettuutta eri sidosryhmissä. Viestintästrategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Yrityksen liiketoimintastrategiasta johdetut viestinnän pääviestit ovat seuraavat:

- Itsenäinen yritys menestyy, kun jokainen työntekijä ottaa vastuun päivittäisestä, työtä tukevasta vuorovaikutuksesta sekä aktiivisesta ja oma-aloitteisesta tiedonhankinnasta. Henkilöstölle viestitty liiketoimintastrategia luo toiminnalle perustan ja tavoitteet sekä yritys- että henkilötasolla.
- Henkilöstön työhyvinvoinnin paranemiselle luodaan mahdollisuudet siirtymällä tiedotuksesta vuorovaikutuksen ja keskustelun kulttuuriin.
- Viestintä yrityksen sisällä on jokaisen tehtävä. Johto antaa lausunnot yrityksen ulkopuolelle. Luottamukselliset asiat pidetään luottamuksellisina.

### Arvot

Viestinnässä toteutetaan yrityksen arvoja, jotka ovat asiakaskeskeisyys, kannattava liiketoiminta, vastuu, osaaminen ja yhteistyö sekä tulevaisuus – uudistuminen.

### Sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmät on hyvin tunnistettu. Tärkeimmät sidosryhmät ovat henkilöstö, asiakkaat ja agentit, omistajat, ympäröivä yhteiskunta ja yhteiskunnalliset päättäjät sekä tavarantoimittajat. Sidosryhmäviestintää lisätään tarjoamalla sidosryhmille yrityksen tavoitteita tukevaa ja vaikuttavuuteen tähtäävää tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja toiminnasta. Viestit kohdennetaan sidosryhmien mukaan.

## **Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt**

Viestinnän teemat ja painopistealueet määritellään vuosittain ja viestintätoimenpiteitä painotetaan valitun linjan mukaisesti. Yrityksen tarinaa toteutetaan viestinnässä. Yrityksen teoilla, viestinnällä ja suhteilla yrityksen mainetta ja imagoa muokataan haluttuun suuntaan. Yrityksen perusviestit määritellään.

Viestinnän painopistealueet ovat yrityksen tunnettuuden lisääminen ja dynaamisen yritysmielikuvan luominen, organisaation strategian jalkauttaminen henkilöstölle sekä henkilöstön viestintävalmiuksien lisääminen.

Yrityksen visuaalinen ilme on selkeä ja raikas. Toteuttamalla visuaalista ilmettä myös tehdasalueen ulkoasussa lisätään henkilöstön yhtenäisyyden tunnetta sekä yrityksen dynaamisuuden ja ammattimaisuuden imagoa.

## **Viestinnän tavoitteet**

Viestinnän tavoitteina on antaa valmiuksia mahdollisimman joustavan liiketoiminnan operatiiviseen suorittamiseen, kiinnittää henkilöstö työyhteisöön, luoda hyvä työnantajakuva, lisätä yrityksen tunnettuutta eri sidosryhmissä ja ylläpitää imagoa asiakkaiden ja toimittajien suuntaan sekä luoda edellytykset omistajien asettamien tuotto-odotusten toteuttamiseen. Viestinnälle asetetuilla tavoitteilla pyritään vaikuttavuuteen eri kohderyhmissä.

## **Mittarit**

Toteutettaville viestintätoimenpiteille määritellään säännöllisesti seurattavat mittarit, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstötutkimuksesta ja sidosryhmille kohdistetuista tutkimuksista johdetut mittarit. Mahdollisia viestinnän mittareita ovat

- budjettiseuranta
- asiakaslehden lukijakysely
- viestintäkysely henkilöstölle, tarvittaessa
- sidosryhmäkysely yrityksen tunnettuudesta, esimerkiksi yleisötapahtuman yhteydessä
- KVASt-testin tulokset, testi säännöllisesti toteutettuna

## **Vastuut**

Toimitusjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö antaa lausuntoja yrityksen ulkopuolelle.

Esimiehet vastaavat sisäisten viestien välittämisestä osastoillaan. Päivittäinen, operatiivinen yrityksen yhteisen viestinnän vastuu on markkinointikoordinaattorilla ja eri toiminnoille tai osastoille valittavilla ns. viestinviejillä. Viestinviejiksi valitaan osastoilta aktiivisia henkilöitä, jotka soveltuvat viestintätaitoiltaan ja muun tehtäväkuvansa puolesta viestinviejän rooliin. Asema organisaatiossa ei ole valinnassa määräävä tekijä. Viestinviejät kokoontuvat säännöllisesti ja pitävät yhteyttä myös sähköpostin avulla.

Koko yrityksessä viestintävastuita ja -oikeuksia täsmennetään ja yrityksen ulkopuolelle annettavan viestin sisältö määritellään ja tiedotetaan henkilöstölle. Työyhteisössä viestintä on kaikkien tehtävä, mutta sen säännöt vaativat tarkentamista, joka toteutetaan viestintäkoulutuksena toimihenkilöille.

## **Resurssit**

Yrityksen tärkeimmät sisäiset viestintäkanavat ovat sisäinen intranetsivusto uutistoimintoinen, joka toinen kuukausi ilmestyy uutiskirje henkilöstölle, johdon järjestämät kvartaali-infot sekä sähköpostijärjestelmä. Ulkoisista viestintäkanavista merkittävimmät ovat internetsivusto, asiakaslehti ja sähköposti.

Yrityksen viestinnän avainmediat ovat paikallinen lehdistö ja alueellinen radio sekä alan lehdistö.

Järjestelmäresurssit ovat kunnossa. Yritys huolehtii viestintävastaavien kouluttamisesta, mutta erityisosaamista vaativat viestinnän toimenpiteet teetetään ulkopuolisilla viestintäyrityksillä.

## **Täydentävät politiikat, ohjeet ja prosessikuvaukset**

Viestinnän ohjeistusta on kuvattu toimintajärjestelmässä ja internetsivustolla. Ohjeita päivitetään säännöllisesti. Yrityksen graafinen ohjeistus määrittelee yrityksen visuaalisen ulkoasun.

Kotkassa 11.4.2013

Johanna Mäkelä

## 2013 Ehdotus Kotkamills Oy:n viestintäsuunnitelmaksiksi

Vuosi

Muutokset suunnitelmaan ovat mahdollisia.

	Sisäinen viestintä	Vastuuohjelma tai -osaosto	Ulkoisen viestintä	Vastuuohjelma tai -osaosto
<b>Tammikuu</b>	- vko 2 edellisen vuoden viestintätoimenpiteiden arvio - vko 2 vuoden pääviestien, viestintätoimenpiteiden ja painopistelaiteiden tarkentaminen - vko 2 linjanveto, mihin asioihin kommentoidaan ja miten - vko 2 edellisen vuoden sponsorointikustannusten koostaminen - vko 5 kvartaali-info henkilöstölle	Toimitusjohtaja, MMJ ja MK Johtoryhmä ja MK Johtoryhmä Markkinointikoordinaattori Johtoryhmä	- messujen suunnittelu parittomina vuosina alkaa - Kotkamills-esitysmateriaalien päivitys uudelle vuodelle - laminaattikonferenssin suunnittelu alkaa	Myyntiorganisaatio ja markkinointikoordinaattori Markkinointikoordinaattori Absorbex-nyynti ja markkinointikoordinaattori
<b>Helmikuu</b>	- viestintään huomioiminen yhtenä osa-alueena strategian rakentamisessa - vko 8 Kotkamills uutiskirje 1	Johtoryhmä Markkinointikoordinaattori	- Kotkamills-lehti 1, tekeminen alkaa - edellisen vuoden ympäristöraportin teko alkaa - kesätyöpaikkahausta viestintä	Lehden toimitusneuvosto Ympäristöpäällikkö ja markkinointikoordinaattori Henkilöstösasto ja markkinointikoordinaattori
<b>Maaliskuu</b>	- strategian viestintähenkilöstölle	Toimitusjohtaja ja johtoryhmä	- laminaattikonferenssi - messukutsujen lähetys ja uutinen internetsivustolle	Markkinointikoordinaattori
<b>Huhtikuu</b>	- vko 16 Kotkamills uutiskirje 2 - vko 17 kvartaali-info henkilöstölle	Markkinointikoordinaattori Johtoryhmä	- vko 15 Kotkamills-lehti 1 ilmestyy - vko 15 ympäristöraportti ilmestyy - lehdistötiedote Lignaani	Markkinointikoordinaattori
<b>Toukokuu</b>	- vierailukierroksen määrittely	Markkinointikoordinaattori	- messut parittomina vuosina	Myyntiorganisaatio ja valitut agentit
<b>Kesäkuu</b>	- vko 24 Kotkamills myyntikokous - vko 25 Kotkamills uutiskirje 3	Myyntiorganisaatio Markkinointikoordinaattori		Myyntiorganisaatio ja valitut agentit
<b>Heinäkuu</b>				
<b>Elokuu</b>	- vko 34 Kotkamills uutiskirje 4 - vko 32 kvartaali-info henkilöstölle	Markkinointikoordinaattori Johtoryhmä	- FEIC-vuosikokous - Kotkamills-lehti 2, tekeminen alkaa	Imprex-nyynti Lehden toimitusneuvosto
<b>Syyskuu</b>	- viestintästrategian ja -suunnitelman päivitys - sisäisen viestintään budjetin laadinta tulevalle vuodelle - viestintäkoulutus toimihenkilöille - päätös mahdollisista henkilökunnan joululahjoista ja hankinta	Toimitusjohtaja, MMJ ja MK Toimitusjohtaja ja MK Henkilöstösasto Toimitusjohtaja ja MK	- päätös joulukortista ja tilaus - seuraavan vuoden markkinoinnin ja ulkoisen viestintään suunnitelma ja budjetti - liikelahjassut, seuraavan vuoden liikelahjapäätökset ja hankinnat	Myynti- ja markkinointijohtaja ja MK Myynti- ja markkinointijohtaja ja MK Myynti- ja markkinointijohtaja ja MK
<b>Lokakuu</b>	- vko 42 Kotkamills uutiskirje 5 - vko 44 kvartaali-info henkilöstölle	Markkinointikoordinaattori Johtoryhmä	- vko 42 Kotkamills-lehti 2 ilmestyy	
<b>Marraskuu</b>			- joulukortit painosta, postitus - internetsivuston uudistustarpeen tarkastelu	Myyntiorganisaatio Myynti- ja markkinointijohtaja ja MK
<b>Joulukuu</b>	- vko 51 Kotkamills uutiskirje 6	Markkinointikoordinaattori		

MK = markkinointikoordinaattori

MMJ = myynti- ja markkinointijohtaja

### Jatkuvat toimenpiteet kautta vuoden:

- sponsorointihakemuksiin vastaaminen
- mainospyyntöihin vastaaminen
- erilaisten rekisteritietojen päivittäminen
- intranetsivuston päivitys
- internetsivuston päivitys
- lehdistötiedotteet tarpeen mukaan
- tuote- ym. esitteiden tekeminen tarpeen mukaan
- työpaikka- ja nimitysilmoituksia lehtien tarpeen mukaan

### Mahdollisia ulkoisen viestintään toimenpiteitä, joista vuosittainen päätös:

- avoimet ovet - tapahtuma kotkalaisille
- tapaaminen paikallisten medioiden ja vaikuttajien kanssa
- metsänomistajapäivä
- Toimitusjohtaja
- Toimitusjohtaja
- Toimitusjohtaja