

VIESTINNÄN HYÖDYNTÄMINEN STRATEGISESSA JOHTAMISESSA

Viestintästrategia biologisten lääkkeiden sopimusvalmistajalle

Toimeksiantaja: Biovian Oy

Tuomela Soile

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (ylempi AMK)

2024

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä	Soile Tuomela	Vuosi	2024
Ohjaajat	Mira Alhonsuo, Panu Huczkowski		
Toimeksiantaja	Biovian Oy		
Työn nimi	Viestinnän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa: Viestintästrategia biologisten lääkkeiden sopimusvalmistajalle		
Sivumäärä	94 + 11		

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin viestintää strategiselta eli ylimmältä johtamisen tasolta. Strategia on liiketoiminnallisista valinnoista koostuva kokonaisuus, joka osoittaa yrityksen tulevaisuuden suunnan ja kuvaa ne toimintatavat, jotka tavoitteiden saavuttamisessa on valittu käytettäväksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle viestintästrategia, joka edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista viestinnän keinoin. Viestintästrategia muodostettiin selvittämällä toimeksiantajaorganisaation viestinnän nykytila ja kehittämistavoitteet käyttäen konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen ylemmän johtoryhmän jäseniä. Teemahaastatteluiden yhteenvedon avulla tunnistettiin viestinnän tärkeimmät roolit ja tehtävät. Haastatteluista tehtyjä johtopäätöksiä ja tunnistettuja kehityskohteita arvioitiin tutkimalla dokumenttianalyysin menetelmin toimeksiantajayrityksen toteutunutta viestintää. Viestinnän kokonaistavoite muodostettiin tunnistettujen prioriteettien ja toimeksiantajayrityksen julkisten strategiaelementtien arvojen, mission ja vision avulla. Kokonaistavoite laajennettiin viestintästrategiaksi, joka kuvaa viestinnän toimintatavat, vastuut ja tyylin. Toimeksiantajan erottuvana identiteettinä pidettyä missiota ehdotettiin käytettäväksi viestinnän yhtenäisyyden ja vaikuttavuuden vahvistamisessa. Tämän lisäksi toimeksiantajalle annettiin esimerkkejä viestinnän hyödyntämisestä strategisessa johtamisessa.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt viestintästrategia korostaa vuorovaikutteisuuden merkitystä viestinnän keinoin saavutettavissa olevan arvon luonnissa. Tämän tavoitteen edistämiseksi viestinnän vaikuttavuuden seurantaan esitettiin käytettäväksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden suorituskykymittareita. Vuorovaikutteisuuden ja tavoitteista johdettujen mittareiden käyttö liittyvät opinnäytetyön tietojohtamiseen, jossa tavoitteena on saada liiketoiminnallista hyötyä koostamalla ja prosessoimalla tietoa erilaisista lähteistä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja yhdistyi tutkimuksen aikana toisen biologisten lääkkeiden sopimusvalmistajan kanssa. Tämän seurauksena opinnäytetyön tuloksena syntyneen viestintästrategian hyödynnettävyys on arvioitava uudelleen suhteessa yrityksen nykyisiin viestintätavoitteisiin ja tapoihin ilmentää itseään.

Avainsanat strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen, viestintä

Specialist in Knowledge Management
Master of Engineering

Author	Soile Tuomela	Year	2024
Supervisors	Mira Alhonsuo, Panu Huczkowski		
Commissioned by	Biovian Oy		
Title	Utilization of communication in strategic leadership: Communication strategy for a contract manufacturing organization of biopharmaceuticals		
Number of pages	94 + 11		

This thesis examined strategic, i.e., the top management level of communication. A company's strategy consists of integrated business decisions. It shows the company's future direction and the operating methods chosen as drivers toward the goals. The thesis aimed to create a communication strategy through constructive research by analyzing the commissioning company's communication and identifying development targets.

The most essential roles and tasks of communication were identified by thematic interviews with the commissioning company's top management team members. The conclusions drawn were evaluated by a document analysis of the realized communication. An overall goal for the company's communication was constructed based on the identified priorities and values, as well as mission and vision statements representing the commissioning company's public strategy elements. This was expanded into a communication strategy describing the desired communication practices, responsibilities, and style. To strengthen coherence and effectiveness, the mission representing the commissioning company's distinctive identity was proposed as the framework for communication. In addition, practical examples of using communication as a leadership tool were given.

The communication strategy produced emphasizes the importance of dialog in the value created through communication. To reach this goal, customer and personnel satisfaction were proposed as performance metrics for communication effectiveness. Strive for interactivity and utilization of goal-derived metrics link the thesis to knowledge management that seeks business advantage by gathering and processing information from various sources.

During the thesis process, the commissioning company merged with another contract manufacturer of biopharmaceuticals. Therefore, the usability of the newly built communication strategy must be re-evaluated against the company's current communication goals and preferred ways of expressing itself to its stakeholders.

Keywords strategic leadership, knowledge management, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TIETOJOHTAMINEN	8
3	STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUJA	12
3.1	Arvojohtaminen, missio ja visio	12
3.2	Liiketoimintastrategia	13
3.3	Kilpailuedun tunnistaminen analyysityökaluilla	16
3.4	Tulosmittarit toiminnan seurannassa	19
3.5	Johtamisviestintä	20
4	YRITYSVIESTINTÄ	24
4.1	Yritysviestinnän eri muodot	24
4.2	Strategisen viestinnän tavoitteet	27
4.3	Viestintästrategian sisältö	28
4.4	Viestinnän vaikuttavuuden määrittäminen	32
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	34
6	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	35
6.1	Toimeksiantajan kuvaus	35
6.2	Konstrukttiivinen laadullinen kehittämistyö	36
6.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät	37
6.4	Etenemisen vaiheet	40
6.5	Kyselyn ja haastatteluaineiston analyysi	42
6.6	Viestinnän dokumenttianalyysi	43
7	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	45
7.1	Viestinnän nykytila	45
7.1.1	Kehittämistyön tarvearviointi	45
7.1.2	Toimeksiantajan arvot, missio ja visio	46
7.1.3	Viestinnän tärkeimmät tavoitteet	49
7.1.4	Viestinnän tärkeimmät tehtävät	50
7.1.5	Viestinnän ydinsanoma ja erottautumistekijät	52
7.1.6	Viestinnän tyyli	53
7.1.7	Viestinnän painopisteet	55

7.1.8	Viestinnän vastuut ja poikkeustapauksiin varautuminen.....	56
7.2	Strategisen viestinnän tunnistetut kehittämiskohteet	58
7.3	Viestintästrategia	62
7.3.1	Kokonaistavoite ja mittarit.....	63
7.3.2	Mission viestintä	66
7.3.3	Arvojen viestintä	67
7.4	Kehittämistyön näkökulmien kattavuuden ja tulosten arviointi	69
8	POHDINTA	71
8.1	Eettiset lähtökohdat	71
8.2	Luotettavuuden tarkastelu	72
8.3	Jatkokehittämisaiheet	76
8.3.1	Soveltuvuuden uudelleenarviointi	76
8.3.2	Viestinnän prosessikehitys	77
8.3.3	Viestinnän tavoitteellisuus	79
8.3.4	Viestinnän vuorovaikutteisuus	80
8.3.5	Varautuminen ja vastuullisuus.....	82
	LÄHTEET.....	84
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

Johtaminen on sekä suunnan näyttämistä että sen perustelemista, ja se saa ihmiset toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista edistävällä tavalla. Johtaminen on päätöksentekoa, mutta myös vaikuttamista yrityskulttuuriin, rakenteisiin, resursseihin ja toimintatapoihin. (Durand & Ioannou 2023.) Johtaminen välittyy organisaatioon viestinnän avulla ja se rakentaa yhteyden yrityksen sidosryhmiin. Viestintä voi perustua kirjalliseen tai kuultuun kieleen, tai kertoa sano-
maa eleillä ja visuaalisin kuvauksin. Se ohjaa toimintaa välittämällä tietoa, tunteita ja merkityksiä. Viestintä tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia tehostaa toimintaansa, luoda positiivista yrityskuvaa ja hankkia asiakkaita, mutta haastaa niitä myös avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Yritysviestinnän lukuisten tavoitteiden, vaatimusten ja odotusten hallinta edellyttää yrityksiltä viestintätoimien kokonaisvaltaista johtamista. (Cornelissen 2020, 1–16.)

Tämän tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lääketeollisuuden sopimusvalmistajana toimivalle toimeksiantajalle, Biovian Oy:lle, viestintästrategia. Viestintästrategialla tarkoitetaan yhteenvetoa yrityksen viestinnän keskeisistä liiketoimintaa tukevista tavoitteista ja toimintatavoista. Viestintästrategian kuvaamisen tarkoituksena on tehdä viestinnän johtamisesta järjestelmällistä, tehokasta ja vaikuttavaa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 50–55.) Toimeksiantajayrityksen viestintätavoitteiden tunnistamista varten opinnäytetyölle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mikä on toimeksiantajaorganisaation viestinnän nykytila?
2. Mitä strategisia kehittämistavoitteita viestinnälle asetetaan?

Opinnäytetyön toteutus perustuu konstruktiviseen tutkimustapaan, jonka tarkoituksena on luoda käytännön ratkaisumalli tutkimuskohteen ymmärtämisen ja teoreettisen pohjatiedon avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2021, 65). Työn taustamateriaali koottiin toimeksiantajayrityksen ylemmän johtoryhmän jäsenten teemahaastattelujen avulla. Haastattelut koostuivat sekä avoimista kysymyksistä että haastattelun yhteydessä tehdyistä valkotaulutehtävistä. Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin laadullista eli kuvaavaa analyysiä. Valkotaulutehtävien

avulla kerätyt materiaalit muutettiin puolestaan numeeriseksi aineistoksi. Tämän lisäksi toimeksiantajayrityksen viestinnän nykytilaa arvioitiin tutkimalla toteutunutta viestintää dokumenttianalyysin ja havainnoinnin avulla. Johtopäätökset viestinnän tärkeimmistä tavoitteista muodostettiin yhdistämällä ja vertaamalla eri tutkimusaineistoja toisiinsa.

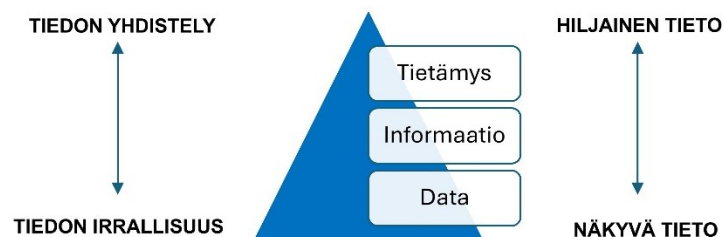
Toimeksiantajan julkisia strategiaelementtejä arvoja, missiota ja visiota sekä tunnistettuja tärkeimpiä viestintätavoitteita hyödynnettiin viestintästrategian pohjana. Tavoitteena oli muodostaa viestinnän kokonaistavoite sekä tunnistaa viestinnän toimintatavat, jotka edistävät liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategian haluttiin kokoavan tiiviisti yhteen tärkeimmät viestinnässä huomioitavat näkökulmat ja olevan helposti hyödynnettävä. Viestinnän yhtenäisyydestä syntyvän vaikuttavuuden vahvistamiseksi toimeksiantajalle esitettiin myös tapa hyödyntää sen missiota kattavasti sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä kuvataan, kuinka arvojohtamista on mahdollista toteuttaa operatiiviseen toimintaan liitettyjen viestintäkampanjoiden avulla.

Tietoperusta kattaa opinnäytetyön kannalta olennaisimmat näkökulmat keskeisistä käsitteistä, tietojohdaminen, strategia ja viestintä. Tietojohdamisen keskeisten termien ja tavoitteiden kuvaaminen liittävät opinnäytetyön tiedolla johtamisen koulutusohjelman opintosuuntaan. Tietojohdamisen luku myös perustelee opinnäytetyön aihevalintaa suhteessa toimeksiantajan liiketoimintamalliin, joka perustuu uniikkien asiakasprojektien toteuttamiseen. Se myös toimii pohjana johtamisessa hyödynnettävissä olevien työkalujen esittelylle; arvot, strategia ja tulostittarit osoittavat yrityksen tapaa toimia, sille valittuja tavoitteita ja liiketoiminnan toteutumista. Viestintää käytetään sekä kaikkien näiden johtamisen työkalujen rakentamisessa, että niiden tehokkaassa hyödyntämisessä. Tietoperustan viimeisen yritysviestintää kuvaavan luvun tavoitteena on pohjustaa lukijaa näkemään viestinnän rooli ja mahdollisuudet yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa ja näin ollen perustella opinnäytetyön kehittämiskohteen, viestintästrategian, yritykselle tuoma hyöty.

2 TIETOJOHTAMINEN

Yritysmaailmassa tietojohdamisen tavoitteena on koota, analysoida ja hyödyntää tietoa liiketoimintatavoitteisiin pääsemiseksi, lisäarvon luomiseksi tai uusien hankintamallien tunnistamiseksi. Tietojohdaminen kattaa organisaation oppimisen, tietämyksenhallinnan, liiketoimintatiedon keräämisen ja jalostamisen, sekä tietopääoman hallinnoinnin. Tietojohdaminen ylittää organisaatiofunktioiden perinteiset rajat kattaen tietotekniset ratkaisut, käytössä olevat operatiiviset toimintamallit sekä johtamiskäytännöt. (Laihonen ym. 2013.) Yrityksen ulkopuolisen tiedon kerääminen ja analysoiminen toimintaympäristön ymmärtämiseksi on myös tärkeä osa tietojohdamista. Päätöksenteossa hyödynnettävää ulkoista tietoa voivat olla mm. lainsäädäntöön ja talouteen liittyvät yleiset markkinatiedot, toimialakohtaiset kysyntä- ja tarjontatiedot sekä tiedot kilpailutilanteesta, kumppaniverkostoista ja asiakkaista. (Kosonen 2019, 7.)

Tieto voidaan luokitella jalostusasteensa perusteella data, informaatio tai tietämys tasoihin (kuvio 1). Data on rakenteeton tosiasia, joka voidaan muuttaa informaatioksi jäsentelemällä se muuttuun liittyvien lisätietojen avulla. Informaation tulkinta kokemukseen tai eri tietolähteiden yhdistelemiseen luo puolestaan tietämystä. (Laihonen ym. 2013.) Saavutettua tietämystä voidaan edelleen jalostaa näkemykseen pohjautuvaksi toiminnaksi ja jopa tulevan ennakoinniksi (Listenmaa 2024). Yrityksen tietojärjestelmät kuten esimerkiksi toiminnanohjaus, henkilöstö- ja asiakkuuksien hallintajärjestelmät, kulunvalvonta, toimitilojen olosuhteiden monitorointijärjestelmät sekä henkilökunnalle tehdyt kyselytutkimukset auttavat yritystä keräämään eksplisiittistä eli näkyvää tietoa. (Listenmaa 2023b, 25–33.) Eksplisiittinen tieto voidaan tallentaa numeroina tai muuten koodattuna ja sen siirtäminen on helppoa (Finto 2024a). Eksplisiittisen tiedon lisäksi yrityksessä on myös niin sanottua hiljaista eli implisiittistä tietoa (kuvio 1). Tämä on kokemuksen ja oppisen avulla kertynyttä tietoa. Asiantuntijaorganisaatioissa suuren osan tiedosta arvioidaan olevan hiljaista tietoa. (Listenmaa 2023b, 33–34.)

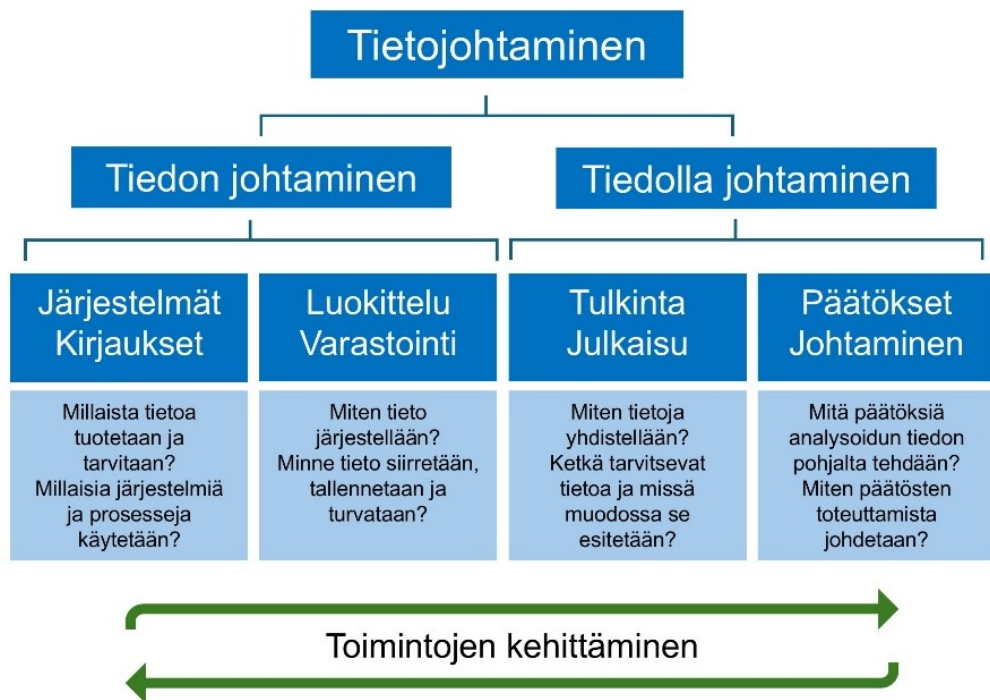


Kuvio 1. Tiedon tasojen, tiedon prosessoinnin ja havaittavuuden suhde toisiinsa (Laihonen ym. 2013, Listenmaa 2023b, 25–38)

Tehokas tietojohdaminen hyödyntää kattavasti eri lähteistä koottua näkyvää ja hiljaisista tietoa. Ilman selitettä yksittäiset datapisteet mahdollistavat vain tietyn muutujan monitoroinnin. Syy-seuraussuhteiden selvittämisen ja tavoitteellisen johtamisen edellytyksinä ovat kuitenkin nimenomaan tiedon yhdistäminen ja tulkinta. Kirjallisuudessa on kuvattu useita tiedon tasojen ja lähteiden määritelmiä. Näkyvään ja hiljaiseen tietoon tehtävän, liian yksinkertaisena pidetyn jaon (Grant 2007, Virtanen 2014), lisäksi on esitetty esimerkiksi jaot tietoiseen (conscious), automaattiseen (automatic), objektiiviseen (objectified) ja kollektiiviseen (collective), sekä tilanteeseen (situational), konseptiin (conceptual), toimintaan (procedural) tai strategiseen (strategic) tietoon tai tietämykseen (Yeboah 2023). Tietojohdamisen onnistumisen kannalta tärkeintä onkin tiedostaa tiedon erilaisten lähteiden ja ilmenemismuotojen olemassaolo, ja oppia hyödyntämään niitä monipuolisesti omassa liiketoimintaympäristössä.

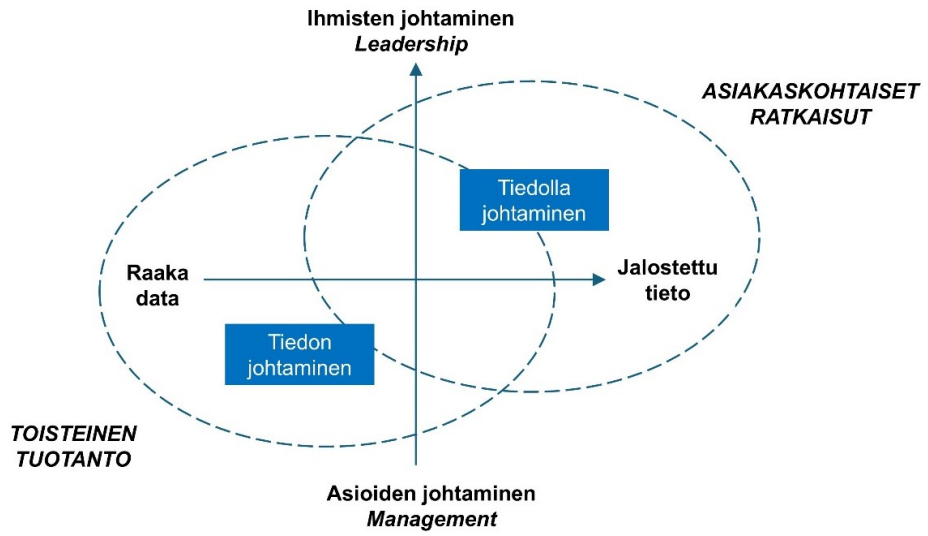
Suomalaisessa käsitelmäärittelyssä (Finto 2024b) tietojohdaminen jaetaan tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen (kuviot 2). Tiedolla johtamisessa organisaation päätöksenteon ja ihmisten toiminnan ohjaamisessa hyödynnetään erityisesti jalostettua tietoa (Laihonen ym. 2013, Listenmaa 2024). Painotukset tiedon korkeaan jalostusasteeseen ja ihmisjohtamiseen erottavat tiedolla johtamisen tiedon johtamisesta. Tiedon johtamisessa keskitytään enemmän tiedon keräämiseen, hallintointiin ja sen jakamisen tekniseen mahdollistamiseen. (Listenmaa 2024.) Tiedon johtaminen mahdollistaa tiedon jalostamisen ja näin ollen tiedolla johtamisen. Tiedolla johtaminen puolestaan ohjaa tiedon johtamista osoittamalla, mikä

data on liiketoiminnan kannalta oleellista kerätä, prosessoida ja analysoida. Tiedon ja tiedolla johtamisen rajapinnassa voidaan katsoa olevan esimerkiksi tietoteknisten järjestelmien käyttäjäkokemuksen hallinta.



Kuvio 2. Tietojohdamisen alaluokat (mukaiillen Leskelä ym. 2019)

Tiedolla johtamisella saavutettavissa olevat hyödyt määräytyvät yrityksen liiketoimintamallin tuottaman datamäärän perusteella. Yritykset, joiden toiminta perustuu skaalautuvaan massatuotantoon, tuottavat paljon vertailtavissa olevaa dataa ja hyötyvät eniten panostuksesta tiedon keräämiseen ja analytiikkaan. Asiakaskohtaisiin ratkaisuihin keskittyvien yritysten tiedolla johtamisen mahdollisuudet löytyvät puolestaan mm. tietolähteiden yhdistelystä, oppimisesta ja luovan ongelmanratkaisun edistämisestä. Liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat näin ollen sekä tietojohdamisen menetelmien valintaa että ennustavat sillä saavutettavissa olevaa arvoa (kuvio 3). (Listenmaa 2023a.)



Kuvio 3. Tiedon ja tiedolla johtamisen suhde tiedon jalostusasteeseen, ihmis- tai asialähtöiseen johtamistapaan ja liiketaloudelliseen hyödynnettävyyteen (mukailen Listenmaa 2024)

3 STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUJA

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi yrityksen strategisessa johtamisessa hyödynnettäviä työkaluja keskittyen tämän opinnäytetyön kannalta oleellisimpiin menetelmiin. Rajaus jättää useita liiketoiminnan johtamisessa käytettäviä työkaluja tämän opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle.

3.1 Arvojohtaminen, missio ja visio

Työelämän tavoitteiden monimutkaistuessa ja suoritustahdin kiihtyessä työn merkityksen johtamiselle on yhä suurempi tarve työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Oman roolin ja työpanoksen merkityksen jäsentäminen lisää työn hallittavuuden tunnetta. Johtaminen arvoihin, missioon ja visioon perustuen vastaa tähän tarpeeseen. (Salminen 2001, 194–195.) Yrityksen arvojen voidaan ajatella kuvaavan tahtotilaa, joka koostuu esimerkiksi käsityksistä tavoiteltavasta käyttäytymisestä ja oikeista toimintatavoista. Arvot ovat toiminnan hyvyyden mittapuu ja niihin sisältyy tunnelataus. (Salminen 2001, 198.) Kirjoitettujen arvojen lisäksi yrityskulttuuri koostuu myös taustalla vaikuttavista perusolettamuksista ja näkyvistä käytännöistä. Yrityskulttuurin monitasoisuutta suhteessa yksinkertaistettuihin arvokuvauksiin pidetäänkin yhtenä arvojohtamisen haasteena. Arvojohtamista vaikeuttavat myös arvojen kirjaaminen yksinomaan liiketoiminnan etuja ajatellen ilman yhteyttä yrityksen tunnistettavaan identiteettiin, ja arvoihin perustuvan erottautumisen vaikeus. Suomalaisten yritysten arvot voidaan jakaa lähes aina luokkiin: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. On myös huomattava, että organisaation vahvat, mutta toimintaympäristöön sopimattomat arvot, voivat olla yrityksen kehittymisen esteenä. (Kamensky 2010, 71–74.)

Arvojohtamisen ajatellaan kuitenkin yleensä lisäävän organisaation muutoskykyä ja joustavuutta. Sen katsotaan sopivan erityisesti matriisiorganisaatioihin, joissa yksittäisten funktioiden tulee toimia yhtenäisellä tavalla. Arvojohtamisen käsite laajenee nykyään yhä enemmän kattamaan myös organisaation eettisyyttä ja vastuullisuutta. (Juuti & Luoma 2022, 80–82.) Yksittäisten perusarvojen on todettu kytkeytyvät toisiinsa muodostaen niin sanotun motivaatiokehän (Schwartz

ym. 2012). Vaikka perusarvojen suhteille toisiinsa on löydettävissä tämä universaali malli, voivat yksittäisten henkilöiden tai ryhmien arvohierarkiat poiketa huomattavasti tästä määritelmästä (Schwartz 2012). Arvojen priorisoitumisen ymmärtämisestä voidaankin ajatella olevan hyötyä arvojen sanoittamisessa ja näin ollen arvopohjaisessa johtamisessa.

Visio kiteyttää yrityksen tavoitteleman pitkänajan päämäärän. Se on lyhyt lausunto tai iskulausemainen kuvaus tilanteesta, jossa yritys on onnistunut saavuttamaan unelmiensa tavoitteen. (Kamensky 2010, 78, 82–84.) Missio tiivistää puolestaan ylätasolla ne nykyhetken toimintatavat, millä visiossa kuvattu tulevaisuuden tavoitetilä pyritään yrityksen arjessa saavuttamaan. Missio sisältää myös syvimmän tarkoituksen yrityksen koko olemassaololle. Sekä missiolle, että visiolle on molemmille useita toisistaan painotuksiltaan tai näkökulmiltaan poikkeavia määritelmiä. (Kamensky 2010, 65–67.) Mission ja vision tavoitteina on luoda merkityksellisyyttä, inspiroida ja ohjata yrityksen toimintaa. Lähtökohtana mission käyttämiselle johtamisessa on, että kaikki työntekijät ovat sisäistäneet ja osaavat näin ollen toteuttaa tätä toiminta-ajatuksena arjessaan. Mission kuvauksen haasteina ovat: 1) mission laajuuden rajaaminen ohjaavaksi pitkällä aikajänteellä, 2) mission näkökulman valinta, 3) huomioitavien sidosryhmien valinta ja 4) tunteen ja järjen sopiva tasapaino (Kamensky 2010, 67–69).

Yrityskulttuuri arvoineen ja toimintatapoineen luovat pohjan yrityksen työntekijöiden tunnistamalle yritysidentiteetille. Ne kertovat siitä, mitä yrityksessä arvostetaan, mihin toimintoihin keskitytään ja mistä ansioista yritys haluaa olla tunnettu. Kun työntekijät arvostavat yritysidentiteettiä, se saa heidät tuntemaan yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa ja toteuttamaan työssään arvojen mukaista toimintaa. (Cornelissen 2020, 86–92.)

3.2 Liiketoimintastrategia

Liiketoimintastrategia on pitkän aikavälin menestymissuunnitelma. Se ohjaa organisaation resurssiensa käyttöä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Juuti & Luoma 2022, 22.) Sodan johtamisesta liike-elämään (Finto 2024c) siirtynyt termi konkretisoituu ja yksinkertaistuu, kun sitä vertaa esimerkiksi karttaan tai kaavaan, joka

osoittaa suunnan yrityksen tavoitetilan saavuttamiselle. Porterin (1996) klassikoksi muodostuneen kuvauksen mukaan strategian avulla yritykset tavoittelevat erityisasemaa perustuen niiden asiakkailleen tuottamiin tunnistettaviin tuotteisiin tai toimintatapoihin. Parhaassa tapauksessa strategian avulla markkinoille saadaan kohtuullisilla kustannuksilla tuotettavissa oleva uniikki tuote tai palvelu, jonka hintaa voidaan nostaa kilpaileviin tuotteisiin nähden voiton maksimimiseksi.

Strategia on yrityksen eri liiketoiminnallisten vaihtoehtojen välillä tehtyjen valintojen tarkoin määrittämä kokonaisuus, jonka toteutumista tuetaan jatkuvalla toiminnallisen tehokkuuden kehittämällä. Toiminnallinen tehokkuus kohdistuu parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseen yrityksen nykyhetkessä, mutta strategian avulla pyritään kohti valikoituja tulevaisuuden tavoitteita (Prasad 2010). Toimiva strategia ei ole helposti kopioitavissa keskenään kilpailevilta yrityksiltä toisilleen vaan se johtaa kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Tämä erottaa strategian toiminnallisesta tehokkuudesta, jonka avulla on yksin hankala saavuttaa kestävää tuottavuusetua kilpailijoihin nähden. (Porter 1996.) Valintojen tekemisen tärkeys käy selvästi ilmi vertailtaessa yritysten tavoitteita ja menestystä. Menestyksekkäimpien yritysten tavoitelista on yleensä lyhyempi kuin vähemmän menestyneiden (Valpola 2017, 21). Strategisten valintojen seurauksena yrityksen toiminta selkiytyy vaihtoehtojen karsimisen myötä. Tämä mahdollistaa johdonmukaisen synergian luomisen yrityksen kaikkien, valittua toimintasuunnitelmaa tukevien, yksittäisten toimintojen välille. (Porter 1996.)

Tehokkaasti hyödynnetty strategia toimii suunnannäyttäjänä kaikissa yrityksen toiminnoissa. Strategiassa voi olla erilaisia osa-alueita, mutta niistä on muodostuttava yhtenäinen kokonaisuus. (Hambrick & Fredrickson 2001.) Esimerkiksi markkinointistrategia, hankintastrategia, koulutusstrategia, kasvustrategia tai tämän opinnäytetyön aiheena oleva viestintästrategia eivät saa jäädä yksittäisiksi omiksi kokonaisuuksikseen vaan niiden on katettava omasta näkökulmastaan koko organisaation toiminta ja tuettava sen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Strategian alajaottelun voidaan kuitenkin ajatella palvelevan erilaisten toimintojen ja prosessien sitomista selvemmin osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja antavan niille näkyvämpää arvostusta yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen

tehtävässä työssä. Kamenskyn (2010, 47) sanoin: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa.”

Kokonaisliiketoimintaa ohjaavaa strategiaa toteutetaan lyhyemmän aikajänteen ja organisaation näkökulmasta kattavuudeltaan suppeampien taktisten toimenpiteiden avulla. Päivittäiset tehtävät, joilla pyritään taktisiin ja lopulta strategisiin tavoitteisiin ovat puolestaan operationaalisia toimia. (Finto 2024d; Casadesus-Masanell & Ricart 2010; Listenmaa 2023b, 83, 94.) Operatiivisten toimien parantamiseen keskittyvien toimien tavoitteena on hyödyttää yritystä suhteellisen nopeasti. Näin ne luovat pohjan organisaation kannattavalle toiminnalla nykyhetkessä. Liiketoiminnan kasvattamiseksi valittujen muutoskohteiden avulla voidaan puolestaan tuottaa tuloksia keskipitkällä aikavälillä. Ennakointiin ja uusien innovaatioiden luomiseen tähtäävällä strategialla saavutettavissa olevaa hyötyä joudutaan sen sijaan odottamaan useamman vuoden ajan. Ennakoivien valintojen haasteellisuudesta huolimatta, on huomattava, että vain riittävän ajoissa tehdyt strategiset muutokset mahdollistavat yrityksen menestymisen jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. (Listenmaa 2023b, 88–92.)

Perinteinen rationaalinen strategia-ajattelu perustuu täsmällisiin havaintoihin, syy-seuraussuhteisiin ja yrityksen johdon merkittävään rooliin strategiaprosessissa. Tähän ajatteluun kuuluu loogisuuden, hallittavuuden ja tyhjentävyyden arvostaminen. (Juuti & Luoma 2022, 49–51.) Klassisessa strategiatyöskentelyssä liiketoimintastrategian luontivastuu on yrityksen ylimmällä johdolla ja valittu strategia jalkautetaan eli viestitään muulle organisaatiolle operatiiviseen toimintaan kytkettynä tavoitteena. Uusien strategianäkemyksen mukaan perinteisen prosessin tuloksena muodostunut strategia voi kuitenkin olla auttamattomasti vanhentunut ja epäsopiva jo valmistuessaan, koska ympäristö on muuttunut strategia-prosessin aikana eikä yhtä objektiivista tilannekuvaa ole mahdollista luoda. (Juuti & Luoma 2022, 265). Juuti ja Luoma (2022, 299–306) nostavatkin rationaalisen strategiakoulukunnan rinnalle kompleksiseen tai postmoderniin maailmankuvaan perustuvan strategisen johtamisen. Näille johtamisnäkemyksille tyypillisiä piirteitä ovat mm. yhteiskehittäminen ja systeemisyyt. Parhaassa tapauksessa erilaisia strategisen johtamisen näkökulmia osataan hyödyntää yrityksessä perinteisen

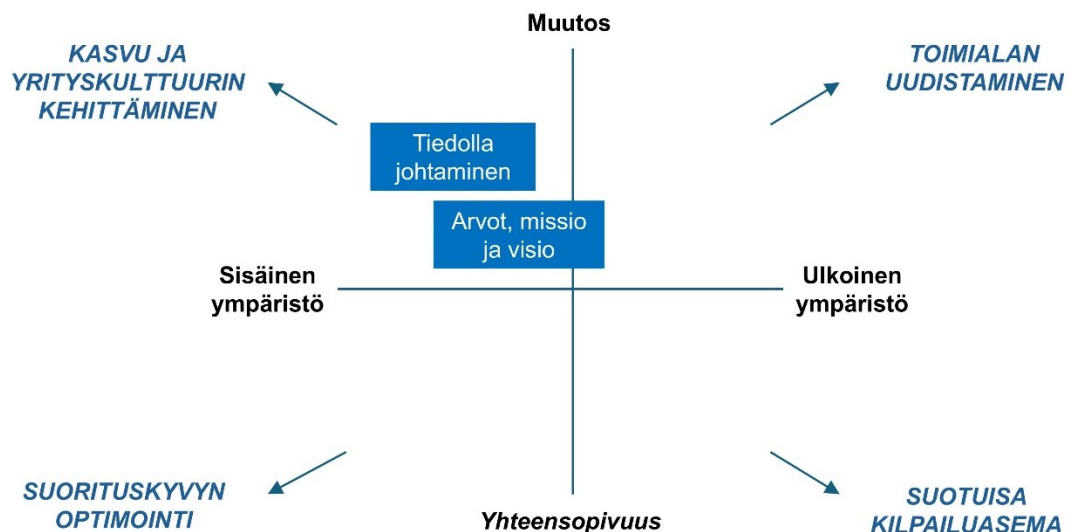
strategisen johtamisen rinnalla kattavasti ja soveltaen. Tämän opinnäytetyön viitekehuksesta tarkastellen, tiedon johtamisen voidaan ajatella olevan rationaaliiseen strategiaproessiin sopiva johtamistapa. Tiedolla johtamisessa annetaan selvemmin arvoa kokemuksen ja vuoropuhelun merkitykselle, ja sen voidaan nähdä tukevan paremmin myös vaihtoehtoisia strategiaproesseja.

3.3 Kilpailuedun tunnistaminen analyysityökaluilla

Liiketoimintastrategian luomisen tueksi on käytettävissä lukuisia erilaisia analyysityökaluja, jotka perustuvat esimerkiksi kilpailija-analyysiin, yrityksen vahvuuksien tunnistamiseen, asiakasanalyysiin tai liiketoimintaprosessien määrittelyyn. (Juuti & Luoma 2022, 115–116.) Strategiatyökalujen käyttö on erityisen leimallista klassisessa strategiatyössä, mutta niiden ymmärtäminen luo edelleen vahvan pohjan myös modernille johtamiselle (Juuti & Luoma 2022, 126, 301). Yleensä yrityksillä on käytössään useita strategiatyökaluja; suomalaisissa yrityksissä tutkimuksen perusteella keskimäärin 6–8 (Juuti & Luoma 2022, 115–116). Strategian pohjana käytettävät analyysit voidaan jakaa tavoitteensa perusteella kolmeen pääluokkaan ympäristöanalyysiin, sisäisen tehokkuuden analyysiin tai synteesianalyysiin, joiden perusteella tavoitellaan kokonaiskuvaa liiketoimintaan, nyt tai tulevaisuudessa, vaikuttavista tekijöistä (Kamensky 2010, 115–116). Kirjallisuudessa kuvattuja strategiatyökaluja on kymmenittäin, mutta niiden käyttö on selvästi harvinaisempaa kuin klassisten menetelmien hyödyntäminen (Vuorinen, Hakala, Kohtamäki & Uusitalo 2018, Juuti & Luoma 2022, 115–116). SWOT-analyysi, joka perustuu yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen suhteessa sen ympäristöön, on tunnistettu ylivoimaisesti kaikkein käytetyimmäksi strategiatyökaluksi (Berisha Qehaja, Kutllovci, & Shiroka Pula 2017).

Juuti ja Luoma (2022, 120–121) ehdottavat strategiatyökalujen valinnan ohjeeksi yrityksen tavoitetilan tarkastelua yrityksen sisäisten resurssien, ulkoisen ympäristön, nykytilan optimoinnin ja muutoksen muodostamassa nelikentässä (kuvio 4). Strategiatyöskentelyn painottumisella yrityksen sisäiseen toimintaan voidaan tavoitella esimerkiksi yrityksen kasvua toimintakulttuuria kehittämällä tai toisaalta

nykyisen suorituskyvyn optimointia. Ulkoiseen ympäristöön keskittymisellä voidaan puolestaan pyrkiä koko toimialan innovatiiviseen uudistamiseen tai suotuisan asetelman hallittuun rakentamiseen suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Juuti ja Luoma asemoivat osaamisen ja tiedon johtamisen johtamistyökaluihin, jotka painottavat yrityksen sisäisten tekijöiden ja muutoksen merkitystä. Tässä opinnäytetyössä esiteltyjen määritelmien ja koulutusohjelman viitekehyksen mukaan osaamisen ja tiedon johtamisen on tulkittu vastaavan riittävän läheisesti tiedolla johtamista ja tätä termiä on käytetty selkeyden vuoksi kuviossa 4. Tiedolla johtamista käytetään useimmiten tavoiteltaessa yrityksen kasvua ja uudistumista. Arvojen, mission ja vision määrittely sijoittuu yleishyödyllisten strategiatyökalujen joukkoon (kuvio 4). Yleishyödylliset strategiatyökalut eivät painota vahvasti mitään erityistä tavoitetta vaan niiden käyttö sopii moneen erilaiseen tilanteeseen. (Juuti & Luoma 2022, 120–121.)



Kuvio 4. Tiedolla johtamisen sekä arvojen, mission ja vision käyttäminen strategiatyökaluina suhteessa asetettuun liiketoimintatavoitteeseen (mukaillen Juuti & Luoma 2022, 121)

Strategiatyökalujen avulla tehtävien analyysien perimmäinen tarkoitus on tunnistaa yrityksen kilpailuedut ja kilpailuhaitat omalla toimialallaan. Kilpailuetu syntyy yrityksen asiakkailleen tarjoamasta lisäarvosta suhteessa muihin toimijoihin ja sen tunnistaminen on liiketoimintastrategian rakentamisen edellytys. Kamensky

(2010, 227–231) ehdottaa liiketoimintastrategian rakentamisen lähtökohdaksi yrityksen liiketoiminnan tärkeimmän näkökulman ja tätä tukevan niin sanotun päädriverin tunnistamista. Päädriverin valinnassa voidaan painottaa joko asiakkaiden, kilpailun tai yrityksen tarjoaman osaamisen tai resurssien näkökulmaa. Taulukossa 1 on esitetty näihin näkökulmiin jaotellen yleisimmät liiketoiminnan päädriverit. Päädriverin valinnan perusteella yritykselle valitaan keskeiset strategiat ja niistä johdetut toimenpiteet. Liiketoiminnan näkökulma, päädriveri, keskeiset strategiat ja toimenpiteet rakentavat yhdessä yrityksen kilpailuedun.

Taulukko 1. Liiketoimintastrategian päänäkökulmat ja näistä johdetut yleisimmät päädriverit selityksineen (Kamensky 2010, 227–285)

Asiakkaiden tarpeet	Kilpailu	Osaaminen ja resurssit
<u>Tarvelähtöisyys</u> Nykyisten asiakastarpeiden tunnistaminen ja uusien luominen	<u>Kustannustehokkuuslähtöisyys</u> Myyntihinnan ja tuotantokustannusten eron maksimointi	<u>Tuotelähtöisyys</u> Panostus tuotesuunnitteluun, tuotekehitykseen ja tuotantoon
<u>Asiakaslähtöisyys</u> Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja vuorovaikutteisuus	<u>Erilaistamislähtöisyys</u> Poikkeuksellinen tuotekokonaisuus, josta asiakkaan ovat valmiita maksamaan	<u>Teknologia­lähtöisyys</u> Vallitsevan teknologian aseman ylläpito tai korvaaminen
<u>Markkinalähtöisyys</u> Markkina-alueiden priorisointi	<u>Fokuslähtöisyys</u> Keskittyminen vain valitun asiakasryhmän tarpeisiin	<u>Resurssilähtöisyys</u> Aineellisten ja aineettomien resurssien käyttötehoisuus
	<u>Kilpailijalähtöisyys</u> Kilpailuasetelman muuttaminen tai oman kilpailuedun suojeleminen	<u>Osaamislähtöisyys</u> Tiedot, taidot, ydinosaaminen ja sitä tukevat muut osaamisalueet
		<u>Verkostolähtöisyys</u> Kilpailuetua tuottavat yrityskumppanuudet

3.4 Tulostittarit toiminnan seurannassa

Strategian toteutumista seurataan organisaation eri osista koottavan tiedon ja niistä muodostettujen tulostittareiden avulla. Näiden kautta yrityksen johto saa ajantasaista tietoa nykytilasta ja voi suhteuttaa sen asetettuihin tavoitteisiin. (Juuti & Luoma 2022, 49.) Optimaalisessa tilanteessa yrityksen strategisia tavoitteita käytetään seurattavien mittareiden valinnan ja kehittämisen perusteena. Valitettavan usein tehokkaan tietojohdamisen estää kuitenkin juuri tavoitteen jääminen sivuosaan, fokuksen ollessa liikaa saatavilla olevassa datassa ja sen kaikissa käyttömahdollisuuksissa. (Leskelä ym. 2019, 50.) Hyvä tulostittaristo muodostuu erilaisista selittävästä ja objektiivisista mittareista, joiden avulla kerätty tieto on luotettavaa ja toistettavaa. Asetetun tavoitteen ja käytettävän mittarin välinen syy-seurausketju tulee myös aina olla varmistettu sen sijaan, että se perustuisi yleiseen loogiseen olettamukseen. Asiakastyytyväisyys ei esimerkiksi välttämättä ennusta asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä. (Listenmaa 2023b, 199–202.)

Nykyhetkeen keskittyvässä tiedolla johtamisessa hyödynnetään jalostusasteellaan alhaista tietoa, joka kuvaa suoriutumista asetetuista tehtävistä. Nykyhetken johtamisen apuna hyödynnettäviä mittareita kutsutaan Key Performance Indicator (KPI) -suorituskykymittareiksi. Yrityksen suorituskykymittareita seurataan tiiviisti, ne ovat suhteellisen muuttumattomia ja sidottuja tiettyyn organisaatiofunktioon. Keskipitkän aikavälin muutosjohtamisen seuraamiseen soveltuvat sen sijaan Objectives and Key Results (OKR) -vaikuttavuusmittarit. Vaikuttavuusmittarit koostuvat eri lähteistä yhdistelystä ja selittävästä informaatiosta, millä kuvataan etenemistä kohti asetettua tavoitetta. Vaikuttavuusmittareiden pääpainotuksena on perustellusti valittujen toimien aiheuttaman muutoksen havainnointi. (Hughes 2020; Listenmaa 2023b, 38–41.) Esimerkki asiakastyytyväisyyttä mittaava Net Promoter Score (NPS) on yleisesti käytetty suorituskykymittari. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen vaikuttavuusmittari voisi puolestaan olla esimerkiksi yrityksen NPS-tuloksen nostaminen 80 %:een hyödyntäen valittuina keinoina tuotteiden käyttöohjeiden selkiyttämistä ja asiakastuen vasteajan lyhentämistä. Perustellusti valitut suorituskyky- ja vaikuttavuusmittarit tekevät johtamisen ja operationaalisen toiminnan arvioinnin näkyväksi, innostavat osallistumaan ja

rakentavat näin osaltaan yrityksen tiedolla johtamisen kulttuuria (Listenmaa 2023b, 308–317).

3.5 Johtamisviestintä

Viestintä mahdollistaa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen luomalle merkityksiä, rakentamalla yhteyksiä ja vaihtamalla tietoa (Marjamäki & Vuorio 2021, 10). Viestinnän on sanottu olevan mahdollisesti jopa johtamisen tärkein työkalu ja kehittäjä. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti nykyaikaisessa johtamisessa, koska liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja muutoksiin on osattava reagoida nopeasti hyödyntäen organisaatiolle oleellisinta tietoa. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää muutoksen tavoitteen ja henkilökunnalle asetettujen odotusten kirkasta viestintää. Tiedon saatavuuden lisääntyminen on myös kasvattanut henkilökunnan odotuksia päätösten perustelujen jakamisesta. (Salminen 2001, 39–43.)

Johtamisviestinnälle ei ole yksiselitteistä tieteellistä määritelmää (Liu, Chambers & Moore, 2023). Se on kuitenkin johtamisen osa-alue, jossa pyritään ohjaamaan organisaation tiedon luontia, ajattelua ja päätöksentekoa painottaen viestinnän keinoja. Johtamisviestinnän yhtenä tärkeänä tavoitteena on luoda koko organisaation kattava päätöksentekokulttuuri, jossa tietoa jaetaan ja osataan hyödyntää yrityksen arjessa. (Salminen 2001, 68–69.) Johtamisviestintää ovat myös teot ja tekemättä jättäminen. Tekojen vaikuttavuus on suurempi, jos sanallinen ja kirjallinen viestintä ja toiminta ovat keskenään ristiriidassa. (Salminen 2001, 75–76.) Tekojen kautta yritysjohto voi ohjata organisaation toimintaa yhtenäisemmäksi ja vähentää epätoivottua käyttäytymistä (Salminen 2001, 127). Koska johtajat eivät kuitenkaan voi olla koko ajan läsnä yrityksen arjessa, johtaminen on tehtävä laaja-alaisesti näkyväksi muun kuin tekoihin perustuvan viestinnän avulla. Johtamisviestinnän puuttuminen ei jää huomaamatta, eikä suoraa kommunikaatiota johtajan ja työntekijöiden välillä voida korvata muilla keinoin. (Marjamäki & Vuorio 2021, 43–44.) Johtamisviestinnän tehokkuutta edistävät esimerkiksi taito mukauttaa viestintätyyliä kohteen mukaan, aktiivinen kuuntelu, avoimuus, selkeys ja kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (Landry 2019).

Lukuisat tutkimukset eri organisaatioista ovat todentaneet viestinnän olevan merkittävä tekijä luottamuksen synnyttäjänä. Luottamus edistää tunnetta organisaation avoimuudesta ja korreloi organisaation tavoitteisiin sitoutumisen kanssa (Thomas, Zolin & Hartman 2009). Mayer, Davis & Schoormanin (1995) mukaan luottamus organisaatiota kohtaan syntyy havaitusta kyvykkyydestä (ability), hyväntahtoisuudesta (benevolence) ja rehellisyydestä (integrity). Näin ollen voidaan tulkita, että organisaation kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä julkituomalla on mahdollista kasvattaa luottamusta. Kyvykkyys sisältää tarvittavien tietojen ja taitojen hallitsemisen laajeten yrityksen kyvykkyyteen saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti. Hyväntahtoisuus syntyy aistitusta, velvollisuutta syvemmästä, halusta tehdä hyvää ja huolehtia luottajan hyvinvoinnista. Rehellisyys viittaa puolestaan mm. reiluun kohteluun ja periaatteiden noudattamiseen. (Mayer ym. 1995; Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervö 2020.)

Luottamus lisää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, tiedon jakamista ja ongelmaratkaisua (Kähkönen, Blomqvist, Gillespie & Vanhala 2021). Luottamuksen rikkoutumisella on puolestaan raportoitu olevan lukuisia kielteisiä vaikutuksia kaikkiin sidosryhmiin ja rikotun luottamuksen palauttaminen voi olla haastavaa (Lewicki & Brinsfield 2017). Avoin viestintä kohdatuista haasteista voi sen sijaan olla jopa mahdollisuus kasvattaa luottamusta, kun syyt ja seuraamukset tuodaan esille. Autenttisuus ja inhimillisyys näkyvät ja ne tunnistetaan. (Sorainen 2018, 237–238.) Salliva ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri on myös tehokkaan tiedolla johtamisen edellytys. Avoimet keskustelut, hiljaisen tiedon jakaminen ja uusien ratkaisujen etsiminen kehittävät organisaation tietämystä ja tuovat lisäarvoa. (Listenmaa 2023b, 53.) Yrityskulttuuriin liittyviä viestinnän esteitä kuten organisaation hierarkkisuutta, pinttyneitä tottumuksia ja sisäistä kilpailua tuleekin karsia johdonmukaisesti, etteivät ne muodosta muutoskyvykkyyttä haittaavia taustaolettamuksia ja päättelysääntöjä (Salminen 2001, 114–115).

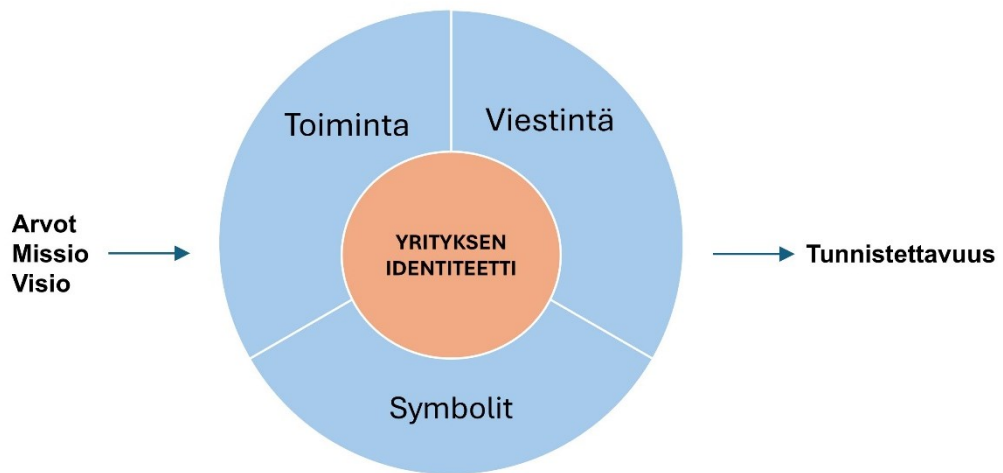
Työntekijöiden ylintä johtoa kohtaan kokeman luottamuksen tärkein rakentaja on jaetun tiedon määrä. Sen sijaan työtovereiden ja esihenkilöiden välisessä viestinnässä luottamuksen kannalta tärkeintä on tiedon laatu. Tiedon laadulla tarkoitetaan sen oikea-aikaisuutta, tarkkuutta ja oleellisuutta. Tämän viestintäodotus-

ten välisen eroavaisuuden on tulkittu kuvaavan työntekijöiden ymmärrystä johtamisen tasoista. Ylimmältä johdolta odotetaan tietoa suurista suuntaviivoista, organisaation kokonaistoiminnasta ja tavoitteista. Esihenkilöiltä odotetaan sen sijaan tämän ylätasoin tiedon tulkittamista ja tarkentamista niin, että se ohjaa työntekijän arkea. (Thomas ym. 2009.) Esihenkilöt voivat hyödyntää viestinnässään vuorovaikutteisuuksia ja henkilökohtaisuutta johtajia paremmin. Tästä syystä heidän viestintänsä merkitys henkilökunnan sitouttamisessa yrityksen tavoitteisiin on erityisen suuri. Esihenkilöt pystyvät vahvistamaan johtamisviestinnän sanomaa kohdennetusti oman tiiminsä jäsenille, vastaamaan kysymyksiin, vähentämään huolenaiheita ja välittämään vastaanottamaansa tietoa takaisin ylimmälle johdolle. Viestintään valmistautumaton tai sisältöön sitoutumaton esihenkilö voi puolestaan aiheuttaa virheellisen tai negatiivisen suhtautumisen leviämisen organisaatioon. (Korhonen & Rajala 2011, 21–22.) Esihenkilöiden oleellinen merkitys strategisen viestinnän välittymisessä puoltaa esihenkilöviestintää tukevien käytäntöjen kehittämistä. Liiketoimintastrategian kytkeminen tiiviisti yrityksen operatiiviseen toimintaan on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeämpää kuin strategian viestintä (Kamensky 2010, 330).

Yrityksen ylin johto on vastuussa myös viestinnän kokonaisuudesta. Viestintävastuita voidaan delegoida edelleen esimerkiksi organisaatorakenteen, roolien, viestinnän osa-alueiden tai sidosryhmien perusteella. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma viestintävastuunsa ja tämä on hyvä kirjata työntekijän toimenkuvaan asti. (Juholin 2022, 100.) Kaikille kuuluvia viestintävastuita ovat mm. jokapäiväisen viestinnän tehokkuudesta huolehtiminen, tiedon etsiminen ja palautteen antaminen puutteellisesta tai onnistuneesta viestinnästä. Esihenkilöt ovat tämän lisäksi vastuussa aktiivisesta viestimisestä tiimilleen. He varmistavat välitettävän tiedon läpimenon perehtymisensä avulla ja toisaalta tiiminsä huolenaiheiden välittämisen ylemmälle johdolle. Ylimmän johdon vastuulla on varmistaa, että esihenkilöt saavat riittävät tiedot voidakseen toimia vaikuttavina viestinvälittäjinä. (Korhonen & Rajala 2011, 16–23.)

Yritysidentiteetti heijastuu organisaation ulkopuolelle kaikkien yritysviestinnän eri muotojen, asiakkaille näkyvän toiminnan ja symboliikan kuten logojen avulla. Yritysidentiteetin tunnistettavuus työntekijöiden arjessa on autenttisen yrityskuvan

edellytys. Tunnistettava ja systemaattisesti viestitty yritysidentiteetti auttaa yritystä myös erottautumaan positiivisesti kilpailijoistaan (kuvio 5). (Cornelissen 2020, 86–92.) Arvojen, mission ja vision viestiminen sekä henkilökunnalle että asiakkaille lisää motivaatiota ja yhteenkuuluvuutta (Saksi 2016, 104–105).



Kuvio 5. Yritysidentiteetin perusta, välittyminen ja vaikuttavuus (Cornelissen 2020, 87–92)

4 YRITYSVIESTINTÄ

Edellä kuvattiin, kuinka viestintää voidaan hyödyntää johtamisen työkaluna ja tutustuttiin johtamisviestinnän ominaispiirteisiin. Tässä luvussa viestinnän monimuotoisuuden kuvaamista täydennetään kertomalla, mihin muihin alakokonaisuuksiin yritysviestintä voidaan jakaa tai millaisista näkökulmista sitä voidaan tarkastella. Toisaalta luvussa korostetaan, kuinka viestinnän yhtenäisyys tehostaa sen johtamista ja edesauttaa parhaiten yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Lopuksi kerrotaan, millaisia mittareita viestinnän tehokkuuden seuraamiseen voidaan käyttää. Yritysviestinnän moninaisuus tulee ilmiselväksi esimerkiksi Keytonin (2017) kokoelma-artikkelissa esittelystä jaottelusta, jossa siinä yksinomaan tunnistetaan yhteensä 49 organisaatioviestinnän tutkimussuuntaa. Tässä luvussa kuvattu yritysviestinnän tietoperusta onkin rajattu tukemaan erityisesti opinnäytetyön tavoitteena olevan viestintästrategian luomista.

4.1 Yritysviestinnän eri muodot

Yrityksillä on useita säädöksiin perustuvia viestintävelvollisuuksia. Esimerkiksi osakeyhtiölaki ja arvopaperimarkkinalaki sisältävät lakisääteisiä ilmoitusvelvollisuuksia, joiden tavoitteena on turvata yritystoiminnan läpinäkyvyys, hyvät hallintotavat ja osakkeenomistajien oikeuksien toteutuminen (Osakeyhtiölaki 2006/624, Arvopaperimarkkinalaki 2012/746). Laki yksityisyyden suojasta työelämässä puolestaan määrittää mitä tietoja työnantaja saa kerätä ja miten henkilötietoja tulee säilyttää yksilönsuojaa kunnioittaen (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759). Työyhteisöviestinnän kannalta oleellinen on yhteistoimintalaki, joka velvoittaa työnantajan ja henkilökunnan edustajien käyvän vuoropuhelua yrityksen taloudellisesta tilanteesta, toimintatavoista sekä henkilökunnan osaamisesta, rakenteesta ja työhyvinvoinnista (Yhteistoimintalaki 2021/1333). Teollisuuden palkansaajien tutkimuksen mukaan työntekijöiden edustajien osallistuminen yritysten päätöstentekoon ei toteudu vielä riittävällä tavalla yrityksen tiedonkulkuun saavutettavissa olevista eduista huolimatta (Liiten 2021). Toisaalta Suomessakin työntekijöiden edustajia on nostettu mukaan jopa pörssiyritysten hallitukseen (Ellilä 2024).

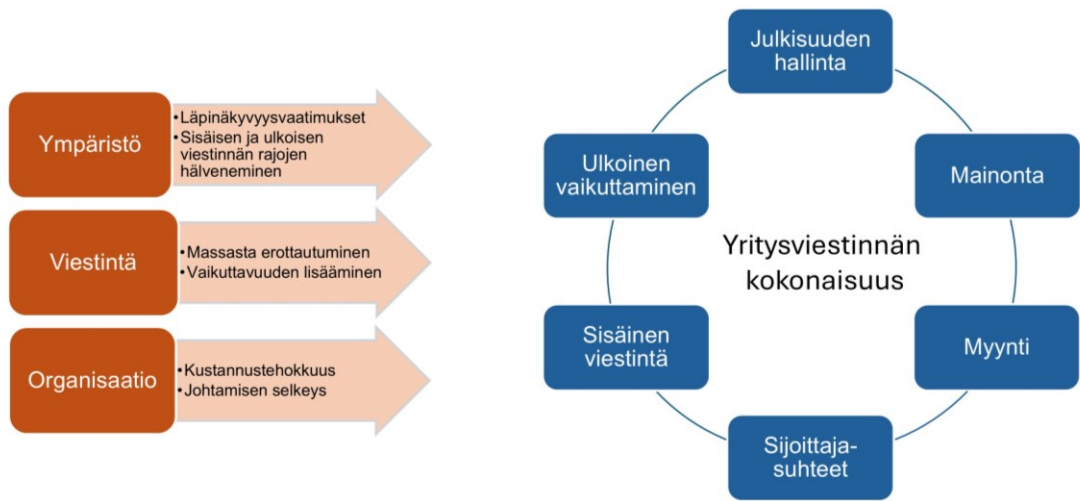
Lakisääteisten viestintävelvoitteiden ulkopuolella yritys voi määritellä oman tapansa olla yhteydessä sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen julkisuuskuva rakentavaa viestintää voidaan katsoa tämänhetkisen yrityskuvan, eli imagon, tai syvemmin organisaation toimintaa ilmentävän maineen kautta. Maine muodostuu organisaation arkitodellisuudesta, sidosryhmien havainnoista ja organisaatioon kohdistetuista odotuksista (Juholin 2022, 193). Yrityksen maineeseen eivät vaikuta poikkeustapauksina pidettävät toimintahäiriöt tai tapahtumat, joista viestitään oikea-aikaisesti ja jotka eivät ole yrityksen omalla toiminnalla hallittavissa. Mainekriisit syntyvät puolestaan tilanteista, joihin yritys olisi voinut vaikuttaa. (Korpinen & Lindström 2020, 25–29.) Organisaation heikkouksien rehellisen tunnustamisen onkin sanottu olevan kaikkein tärkein mahdollinen mainevakuutus (Sorainen 2018, 250). Maineen ylläpitämiseen ei riitä lakisääteisten vaatimusten täyttäminen, vaan tämän lisäksi yrityksiltä edellytetään riittävää sidosryhmien, asiakkaiden ja henkilökunnan odotusten tunnistamista ja niihin vastaamista (Korpinen & Lindström 2020, 45–46). Yritysviestinnän kokonaisuuden rakentaminen tukemaan erilaisten odotusarvojen hallintaa onkin tärkeä osa yrityksen toiminnan kehittämistä ja maineen turvaamista (Juholin 2022, 196–198).

Yrityksen julkisuuskuva rakennetaan mm. viestimällä sijoittajille, olemalla yhteydessä eri medioihin ja tekemällä sidosryhmäyhteistyötä. Tiedotus ja suhdetoiminnan viestinnällisenä vastinparina voidaan nähdä myynnin edistäminen markkinoinnilla (Cornelissen 2020, 27). Asiantuntijuuteen perustuva markkinointiviestintä lähenee nykyään jopa perinteistä journalismia (Sorainen 2018, 223). Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan pitää ajatusjohtaja-aseman rakentamista. Ajatusjohtajuus (Thought Leadership) voidaan määritellä esimerkiksi tiedonvälitykseksi, jonka seurauksena sidosryhmät kokevat saavansa erityisen luotettavaa, arvostettua ja arvovaltaista tietoa, joka helpottaa vastaanottajan päätösten tekemistä tai ratkaisujen löytämistä. Ajatusjohtajuuden hyödyntäminen markkinoinnissa perustuu mm. yrityksen maineen, tunnettavuuden ja asiakkaiden sitoutumisen kehittämiseen. (Harvey, Mitchell, Almeida Jones & Knight 2021.)

Organisaation sisäinen viestintä, josta käytetään myös nimitystä työyhteisöviestintä, koostuu kokonaisuudeksi tiedon jakamisen, tiedon ymmärrettäväksi tekemisen, vaikuttavuuden ja osallisuuden kokemuksen rakentamisen elementeistä

(Juholin 2022, 139). Vaikuttava sisäinen viestintä tekee liiketoimintastrategian ja liiketoimintamallin edellyttämän toiminnan henkilökunnalle ymmärrettäväksi. Sisäisen viestinnän tavoitteena tulee olla myös auttaa henkilökuntaa erottamaan tärkein ajankohtainen tieto taustatiedoista. Yhteisöllisyyttä voidaan puolestaan rakentaa viestimällä rakentavasti epäonnistumisista, iloitsamalla saavutuksista ja luomalla erilaisia viestinnällisiä tapoja olla osa yhteisöä. Vaikuttavaan sisäiseen viestintään kuuluu myös tasavertaisuuteen perustuva vuoropuhelu. Aidolle vuorovaikutteisudelle tyypillistä on viestinnän ennakoiva aktiivisuus. Näin toimien viestintä mahdollistaa todellisen yhteiskehittämisen ja lopputulokseen vaikuttamisen. (Juholin 2022, 141–147.) Organisaatiotasojen läpi toteutuva vuorovaikutteisuus lisää työntekijöiden tunnetta kuulluksi tulemisesta ja tätä kautta sitoutumista työnantajaansa (Cornelissen 2020, 180).

Cornelissen (2020, 24–26) luokittelee viestinnän yhteneväisyyden vaatimusten tulevan joko liiketoimintaympäristöstä, viestintätavoista ja -tekniikoista, tai organisaatiolta itseltään (kuvio 6). Sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajapinta on hämärtynyt viestintäkanavien monipuolistumisen, avoimuuden ja dialogisuuden lisääntymisen myötä. Tämän seurauksena työntekijöiden mielikuva organisaatiosta ei muodostu vain sisäisen viestinnän vaan myös ulkoisten kanavien välittämien tai välittämättä jättämien viestien kautta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 25.) Yksilön kuva organisaatiosta voi edelleen syntyä useiden roolien kuten työntekijän, asiakkuuden tai organisaation yhteisövaikutusten kautta. Yritysten on helpompi vastata lisääntyneisiin vaatimuksiin toimintojen läpinäkyvyydestä, kun viestintää hallitaan kootusti ja yhtenäisesti. Viestinnän systemaattisuus on myös keino erottautua kilpailijoista, tulla muistetuiksi ja vahvistaa näkyvyyttä. Yritysten viestintään käyttämiä kustannuksia saadaan myös vähennettyä, kun viestintämateriaaleja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasta ja päällekkäiset tehtävät karsitaan. Viestinnän kokonaisuuden hallinta mahdollistaa lisäksi sen käyttämisen tehokkaana strategisen johtamisen työkaluna. (Cornelissen 2020, 24–26.)



Kuvio 6. Yritysviestinnän kokonaisuuden hallintaa puoltavia ajureita (Cornelissen 2020, 24–26)

4.2 Strategisen viestinnän tavoitteet

Viestintää voidaan pitää strategisena, kun sen tavoitteena on johdonmukaisesti edistää yrityksen mission ja vision toteutumista (van Ruler 2018). Viestinnän johtamisen yhtenä tavoitteena on avata liiketoimintastrategia yrityksen henkilökunnalle ymmärrettävään ja merkitykselliseen muotoon. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan tiedon jakamista, käsitteiden määrittelyä, keskustelua ja vuorovaikutusta. Kun työntekijät tunnistavat yhteyden valitun liiketoimintastrategian ja oman työnsä välillä, he oppivat ohjaamaan toimintaansa halutun kehityssuunnan mukaisesti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 32–33.) Viestintä liiketoimintastrategiasta tulee olla näkökulmiltaan kattavaa. Sen on muun muassa osoitettava valittu suunta, perusteltava priorisointeja ja rohkaistava muutoksiin. Viestinnän yhdenmukaisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Vaikka viestinnän painotukset ja tapa valitaan tilanteen mukaan, tulee kaiken viestinnän muodostaa kokonaisstrategian suhteen yhtenäinen kokonaisuus ollakseen vaikuttavaa. Viestintää liiketoimintastrategiasta on myös toistettava riittävästi halutun vasteen saavuttamiseksi ja muokattava saadun palautteen perusteella. (Lancefield 2022.)

Viestintä esitetään usein keskeisten liiketoimintojen tukitoimintana (Lappalainen 2023; Saarinen 2023). Viestinnän rooli ei ole kuitenkaan vain yksinomaan johtamisviestinnän välittäminen, vaan myös liiketoimintastrategian muodostumiseen vaikuttaminen (van Ruler 2018). Viestintäosaamisen valjastaminen strategiatyön edistämiseen on uudempi tapa hyödyntää viestintää kuin rajoittuminen pelkkään strategiasta tiedottamiseen (Marjamäki & Vuorio 2021, 34). On jopa esitetty, että lisääntyneen vuorovaikutteisuuden takia yritysten strategiaprosessista puolet on itseasiassa viestintää (Marjamäki & Vuorio 2021, 37). Avoimen viestinnän avulla yrityksen työntekijät ja yhteistyökumppanit on mahdollista ottaa mukaan tehostamaan strategiatyötä. Tämän takia yrityksen strategiasta tulisikin joidenkin näkemysten mukaan jättää julkisesti kertomatta vain tiedot, joita ei voida esittää riittävän ymmärrettävästi tai jotka aiheuttavat taloudellista haittaa. (Lancefield 2022.) van Rulerin (2018), viestinnän kokonaisvaltaisempaa liiketoimintaroolia edustavan määritelmän mukaan, strateginen viestintä on johdettua vuorovaikutusten ruokkimista. Jatkuvan vuorovaikutuksen aikana sekä luodaan, testataan, että jatkokehitetään strategiaa esittelemällä, neuvottelemalla ja rakentamalla merkityksiä.

4.3 Viestintästrategian sisältö

Viestintä järjestetään systemaattiseksi kokonaisuudeksi viestintästrategian avulla. Viestintästrategia on kuvaus viestinnän johtamisen ylimmästä tasosta. Se kokoaa yhteen yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tukemaan valitut viestinnälliset tavoitteet. Se voi myös sisältää viestinnälliset vastineet yritysstrategian luonnissa tarvittaville tiedoille kuten analyysit viestinnän nykytilasta ja viestinnän toimintaympäristöstä. Viestintästrategiaa laadittaessa voidaan kuvata viestinnän tärkeimmät kohderyhmät ja viestintävastuiden jakaantuminen organisaatiossa. Viestintästrategia voidaan laajentaa kattamaan myös kuvaukset yrityksen ydinviestistä, viestinnän sävystä ja mahdollisuuksista edistää yrityksen tunnettuutta. On myös tärkeä miettiä, miten viestinnän vaikuttavuutta mitataan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 55–60.) Viestintästrategia voidaan kuvata sanallisesti ja myös kuvittaa. Visuaalinen esittäminen tehostaa viestinnän tavoitteiden koko-

naisvaltaista ymmärtämistä, liittää viestintästrategian tiiviimmin osaksi työntekijöiden arkea ja näin ollen edistää sen soveltamista käytännössä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 39–40.)

Juholin (2022, 81–83) luokittelee viestintästrategian kuvaamisen mahdollisiksi lähtökohdiksi klassisen, laajennetun tai ketterän viestinnän näkökulmat. Klassisessa näkökulmassa viestintästrategia on yksiomaan liiketoimintastrategian viestinnällinen vastine ja se voidaan kuvata lyhyesti esittämällä viestinnän tavoitteet ja käytettävät seurantamittarit. Tässä viestintästrategian luontimallisissa liiketoimintaympäristö nähdään suhteellisen muuttumattomana. Klassisen viestintästrategian lähtökohtana painotetaan yrityksen omaa näkökulmaa ja tavoitteita. Klassisen viestintästrategian vastinparina voidaan pitää rationaalisen strategiakoulukunnan oppeihin perustuvaa johtamista, jossa luotetaan mm. loogisiin syy-seuraussuhteisiin ja yleistyksiin (Juuti & Luoma 2022, 127).

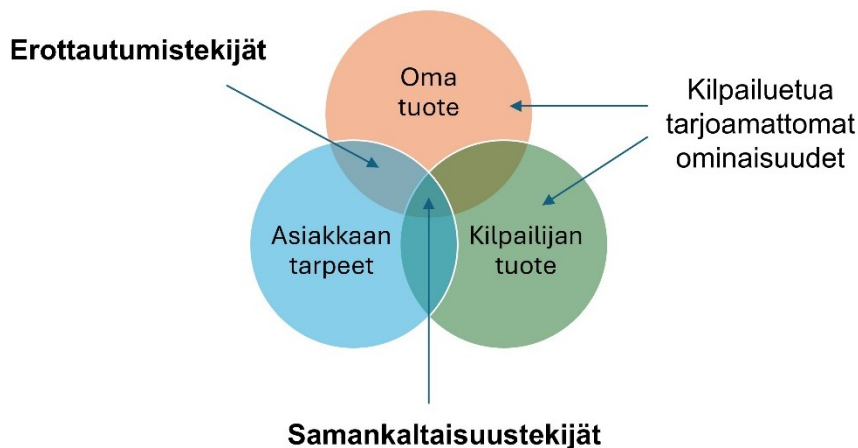
Klassisesta viestintästrategiasta poiketen laajennettu viestintästrategia huomioi yrityksen omien tavoitteiden lisäksi myös ympäristön odotukset ja tarkastelee yritystä osana erilaisten sidosryhmien verkostoa. Viestintästrategiaan lisätään tässä mallissa esimerkiksi kuvaus yrityksen arvojen vaikutuksesta viestintään, yrityksen viestinnän tarinalliset ja visuaaliset elementit, kuvaus sidosryhmäviestinnän tarpeista ja viestintävastuiden erittely. Laajennetun viestintästrategian etuna on sen mukautuvuus. Mukautuvuus on seurausta laajennetun viestintästrategian rakentamisen aikana saadusta kattavasta liiketoimintaympäristön ymmärryksestä. Laajennetun viestintästrategian joustavuudesta hyödytään erityisesti, kun yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Haasteeksi laajennetun viestintästrategian luomiselle ja toteuttamiselle voi toisaalta muodostua yrityksen kyvyttömyys tunnistaa ja priorisoida viestinnän tärkeimmät tavoitteet useiden eri vaihtoehtojen joukosta ja saada valinnat vastaamaan käytettävissä olevia resursseja. (Juholin 2022, 83–85.) Laajennetun viestintästrategian lähtökohtana oleva eri muuttujien tarkasteleminen peilaa kompleksisen strategiakoulukunnan johtamisoletuksia ja maailmankuvaa. Kompleksisen strategiakoulukunnan johtamiskäsityksen mukaan liiketoiminnallista etua haetaan nimenomaan luomalla kattavia kokonaiskuvia ja tarkastelemalla asioiden suhdetta toisiinsa. (Juuti & Luoma 2022, 218.)

Yritysviestintä voi nykyisin olla hyvinkin moniäänistä, reaktiivista ja kehittää aktiivisesti itse uusia mahdollisuuksia edistää yrityksen liiketoimintaa (Piha 2015, 222–224). Kolmas esiteltävistä viestintästrategioista, ketterä viestintästrategia, perustuukin ajatukseen jatkuvasta muutoksesta ja ennakoimattomuudesta, mihin voidaan vastata vain suurella joustavuudella. Erityisesti klassisesta mutta myös laajennetusta viestintästrategiasta poiketen ketterä viestintästrategia korostaa jatkuvan vuorovaikutteisuuden merkitystä. Liiketoimintaympäristöä ei vain yritetä ymmärtää, vaan sidosryhmät nähdään aktiivisina keskustelukumppaneina. Korkean viestintäosaamisen ja avoimen dialogin avulla syntyvät tilannekuvat sidosryhmien ja liiketoimintaympäristön tarpeista määrittävät ketterässä viestintästrategiassa käytettävät viestinnän prosessit ja käytännöt. Klassisesta ja laajennetusta viestintästrategiasta poiketen, tarkat ennalta-asetetut viestinnän tavoitteet ja niistä johdetut seurantamittarit puuttuvat ketterästä viestintästrategiasta. Ketterä viestintästrategia kootaan tilannekohtaisesti esittämällä viestinnän painotuksia ohjaavia käytännön kysymyksiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ”Miten organisaatiomme päätavoitteet näkyvät työyhteisössämme juuri nyt?” tai ”Miten seuraamme sidosryhmiemme odotuksia ja tyytyväisyyttä sekä sitoutumista?” (Juholin 2022, 85–88.)

van Ruler (2021) esittää, että ketterä viestintästrategia koostuu yrityksen vision, sisäisen ja ulkoisen tilanteen, kunnianhimon asteen, vastuun, resurssien, sidosryhmien ja taktisten valintojen tarkastelusta suhteessa toisiinsa. Näiden elementtien palapelimäisen riippuvuuden tunnistaminen nähdään oleellisena koherentin viestinnällisen kokonaiskuvan saavuttamisessa. Ketterän viestintästrategian dialogisuus, erilaisten näkökulmien hakeminen ja merkitysten luominen asemoivat sen postmoderniin tapaan hahmottaa strategia. Postmodernissa strategiamaailmassa tietoa pidetään pirstaleisena ja tapauskohtaisena (Juuti & Luoma 2022, 298). Vastaavasti ketterässä viestinnän suunnittelussa strategia nähdään jatkuvana sopeutumisprosessina eikä lopputuloksena (van Ruler 2021).

Tämän opinnäytetyön strategiatyökaluja kuvanneessa luvussa esitettiin erilaisia näkökulmia, jotka yritys voi valita liiketoimintastrategiansa lähtökohdiksi. Cornelissen (2020, 114) painottaa viestintästrategian lähtökohtana yrityksen maineen tarkastelua. Tällöin viestintästrategian luominen alkaa yrityksen tavoitteleman

maineaseman ja nykytilan eron tunnistamisella. Yrityksen maineasemointia pyritään tämän jälkeen parantamaan tunnistetun kehitystarpeen pohjalta suunniteltujen viestintätoimien avulla. Arvostettu maine on pitkäaikaisen positiivisen kehityksen tulos, jonka seurauksena yritys on saavuttanut myönteisen aseman sijoittajien, asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvissa (Cornelissen 2020, 86–87). Maineen muodostumiseen vaikuttavat yrityksen ydinviestin näkyvyys (visibility), erottautuminen kilpailijoista (distinctiveness), viestinnän sisällön ja toimintakulttuurin yhtenäisyys (authenticity), toimintakulttuurin avoimuus (transparency) sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhteneväisyys (consistency). Samankaltaisuustekijät (points-of-parity) ovat tekijöitä, jotka ovat lähtökohtaisia perusolettamuksia alan toimijoiden toimintavoista ja tuotteissa. Toisin sanoen samankaltaisuustekijöiden puuttuminen saa yrityksen näyttämään huonommalta suhteessa kilpailijoihinsa. Erottautumistekijät (points-of-difference) ovat puolestaan asiakkaalle tärkeitä ominaisuuksia, jotka yrityksen palveluissa tai tuotteissa ovat parempia verrattuna kilpailijoihin (kuvio 7). (Cornelissen 2020, 95.) Erottautumistekijät luovat yrityksen kilpailuedun ja ovat koko liiketoimintastrategian perusta (Kamensky 2010, 228–229).



Kuvio 7. Erottautumis- ja samankaltaisuustekijöiden tunnistaminen (mukaan Venäläinen 2024)

4.4 Viestinnän vaikuttavuuden määrittäminen

Viestinnän mittaamista voidaan tehdä seuraamalla tuotoksia, tulemia ja vaikutuksia. Tuotokset ovat lukumäärällisesti mitattavia tuloksia kuten tiedotteita tai julkaisuja. Tulemina voidaan puolestaan pitää välitavoitteiksi luokiteltavia saavutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi vierailijoiden määrä verkkosivuilla tai tiedotustilaisuuteen osallistuneiden antamat arviot tapahtumasta. Viestinnän lopullinen tavoite tulee kuitenkin asettaa tuotosten tai tulemien lukumääriä korkeammalle vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Vaikuttava viestintä saa aikaa positiivisia muutoksia tai vähintäänkin säilyttää yrityksen aseman suhteessa sidosryhmiinsä. (Juholin 2009, 102–103.) Viestinnän perusteella saatavan liikevoiton tai kustannussäästön euro- tai prosenttimääräinen arviointi on vaikeaa. Toimivampi malli onkin arvioida viestinnän vaikuttavuutta suhteessa viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. (Juholin 2022, 322–323.)

Viestinnän, kuten kaikkien muidenkin liiketoiminnan osatekijöiden, suunnitelmallisuuden ja kehittämisen lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen. Viestintästrategia on viestinnän johtamisen ylin toimintaohje, jota toteutetaan taktisella ja operatiivisella tasolla (kuvio 8). Viestinnän strategisen tason seurannan tavoitteena on pitkäaikainen vaikuttavuus. Pitkäaikainen vaikuttavuus, kuten yrityksen maineen tai työntekijäkokemuksen rakentaminen ei ole kuitenkaan yksin viestintätoimien syytä tai seurausta vaan vaatii useiden eri toimintojen yhteistyötä. Strategisen tason vaikuttavuuden selvittämiseksi tehtävien kyselykartoitusten osana voidaan kuitenkin esittää myös erityisesti viestintään liittyviä tarkentavia kysymyksiä lisätiedon saamiseksi. (Marjamäki & Vuorio 2021, 96–97.) Viestinnän vaikuttavuuden mittaamisen tärkein vaihe onkin tulosten tulkinta. Määrälliset tutkimukset ja digitaalinen verkkoanalytiikka tarjoavat paljon numeerista tietoa esimerkiksi verkkovierailujen kestosta ja avausmääristä. Tällä hetkellä näiden perustella ei kuitenkaan pystytä vielä luotettavasti ennustamaan asiakkaiden toimintaa. Viestintätoimen omaa vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä esimerkiksi vertaamalla viestinnän toteutumista asetettuun strategiaan ja käytössä olevien resursien hyödyntämiseen. (Juholin 2022, 312–318, 345.) Viestinnän toimivuutta voidaan tarkastella myös sen kykyä tuottaa uusia ideoita ja tehdä yllättäviä havain- toja päätöksenteon tueksi (van Ruler 2021).



Kuvio 8. Yritysviestinnän suunnittelun tasot (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021)

Viestintästrategiassa kuvatut painotukset puretaan toimenpiteiksi ja aikatauluteuiksi tehtäviksi viestintäsuunnitelmassa (kuvio 8). Viestintäsuunnitelma kokoaa yhteen jonkun tietyn projektin tai osaston viestinnällisen tavoitteen toteuttamiseksi tehtävät toimenpiteet. Se kuvaa yksityiskohtaisesti, mitä viestinnällä tavoitellaan, sisältö- ja menetelmätasolla halutun toimintatavan, ja toteutusaikataulun. Viestinnän vuosikalenterin luominen on tehokas tapa rytmittää viestinnän tehtävien toteutus yhtenäiseksi liiketoimintasyklin kanssa. Näin saadaan varmistettua, että yrityksen viestintä edesauttaa ja tukee yrityksen muiden toimintojen onnistumista suunnitellussa aikataulussa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 64–65.) Viestintätoimien jatkuva itsearviointi on oleellinen osa viestintätoimien kehittämistä (Juholin 2022, 331–332).

Viestintäkampanjat, joiden odotukset ovat epärealistiset tai joita ei ole suunniteltu kohdeyleisölleen eivät tuota toivottuja tuloksia. Toisaalta markkinoinnin tehokkuutta selittämään kehitetyn vaikutushierarkia (hierarchy of effects) teorian perusteella viestin vaikuttavuus vähenee puoleen jokaisessa huomiointin ja käytösmuutoksen vaiheessa. Tämän seurauksena markkinointiviestinnällä saavutettavan kestävä käyttäytymisen tehokkuus on matala. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa myös aiheen oleellisuus ja sen sitominen kulttuurisiin arvoihin ja oletuksiin. (Cornelissen 2020, 148–149.) Vaikuttava viestintä onkin aina suunniteltava palvelemaan sekä viestijän, että kohderyhmän tarpeita (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 33–45).

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ja kuvata toimeksiantajalle viestintästrategia. Viestintästrategia on yhteenveto viestinnän ylätason toimintatavoista, jotka edistävät organisaation tulevaisuuden vision saavuttamista sen arvoja noudattaen ja valittua liiketoimintasuunnitelmaa tukien. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa nämä tavoiteltavat viestintäkäytännöt. Tavoitteeseen pääsemiseksi opinnäytetyölle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mikä on toimeksiantajaorganisaation viestinnän nykytila?
2. Mitä strategisia kehittämistavoitteita viestinnälle asetetaan?

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastaukset tutkimalla toimeksiantajaorganisaation toteutunutta viestintää ja kokoamalla näkemyksiä viestinnästä teemahaastattelujen avulla. Tutkimuskysymyksiä ei esitetä suoraan, vaan niihin pyritään saamaan vastaus tutkimusmateriaalin analysoinnilla (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021). Haastattelukysymysten avulla luodaan yleiskuva toimeksiantajayrityksen viestinnästä ja tunnistetaan strategisen viestinnän tärkeimmät tehtävät. Tunnistettujen avaintoimintojen kehittämisen tueksi yritetään antaa käytännön toimenpide-ehdotuksia ja löytää vaikuttavuuden seurantaan soveltuvia mittareita.

6 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

6.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Biovian Oy. Yritys tarjoaa asiakkailleen biologisten lääkkeiden valmistusprosessien kehitys-, analysointi- ja tuotantopalveluja. Kansainvälisissä yhteyksissä tällä sopimusvalmistuksen toimintamallilla toimivia yrityksiä kutsutaan termillä Contract Development and Manufacturing Organization (CDMO). Valmistettavat tuotteet ovat kokeellisia lääkeaihoita, joita testataan kliinisissä kokeissa tuotantopalvelun ostaneen yrityksen toimesta. Toimeksiantajan asiakkaita ovat biologisia lääkkeitä kehittävät yritykset eli toiminta sijoittuu B2B-rajapintaan (Business to Business, yritykseltä yritykselle).

Toimeksiantajan hankintamalli perustuu kunkin asiakkaan lääkekandidaatin ominaisuuksien mukaan suunniteltujen kehitys- ja valmistusprosessien tehokkääseen toteuttamiseen. Lääketeollisuus on tarkkaan säädelty ja valvottu toimiala, jossa kaikkien tuotteiden on täytettävä tietyt yleiset laatu- ja dokumentointivaatimukset (European Medicines Agency 2024). Näin ollen opinnäytetyön toimeksiantajan toimintamallissa on mahdollisuuksia tiedolla johtamisen hyödyntämiseen sekä toisteisista yleisprosesseista kertyvän datan analytiikassa että erityisesti asiakaskohtaisesti lisäarvoa tuottavien ratkaisujen löytämisessä. Asiantuntijaorganisaationa toimeksiantajayrityksen tiedolla johtamisen tavoitteiksi sopivat esimerkiksi organisaation oppimisen, ihmiskeskeisen tietämyksen hallinnan ja aiheettoman tietopääoman johtamisen kehittäminen (Laihonen ym. 2013; Listenmaa 2023b, 117–122).

Toimeksiantajalla on 185 työntekijää (Sympa, 25.7.2024) ja sen toiminnot voidaan jakaa kaupallisiin, operationaalisiin ja hallinnollisiin kategorioihin. Näiden alle sijoittuvat muun muassa henkilöstöhallinto, laatuorganisaatio ja myynti. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa projektipäällikkönä. Toimeksiantajayrityksessä projektipäälliköt kuuluvat hallinnollisesti myyntiorganisaatioon. Toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole kuvattua viestintästrategiaa, viestintään erikoistunutta osastoa tai yksinomaan viestinnällistä työntekijätoimenkuvaa. Toimeksiantajaorganisaatio julkisti yrityksen arvot, mission ja vision vuoden

2022 alussa (Biovian Oy) ja uusimman liiketoimintastrategian kattaen vuodet 2023–2027 organisaation sisäiseen käyttöön saman vuoden elokuussa.

Toimeksiantaja yhdistyi opinnäytetyön toteuttamisvaiheen jälkeen espanjalaisen 3P Biopharmaceuticalsin kanssa ja muodosti 3PBIOVIAN-yrityksen (Biovian, 2024b). Opinnäytetyön sisältöä ei ole laajennettu koskemaan uutta yritysjärjestelyä, mutta organisaatiomuutoksen vaikutuksesta johtopäätösten hyödynnettävyyteen keskustellaan tulosten pohdinnan yhteydessä.

6.2 Konstruktiivinen laadullinen kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena käyttäen konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii erilaisia tutkimusmetodeja yhdistäen selvittämään ja kuvaamaan ilmiöitä kokonaisvaltaisesti niiden omassa kontekstissa (Anttila 2014). Laadullinen tutkimus on ihmiskeskeistä ja sen tavoitteena on tutkittavan kohteen perusteellinen ymmärtäminen. Laadullisen tutkimukselle tyypillistä on sen iteratiivisuus eli tutkimussuunnitelman kehittyminen tutkimuksen aikana. (Busetto, Wick & Gumbinger 2020; Lim 2024.)

Konstruktiivinen tutkimus on tapaustutkimuksen yksi toteutustapa. Menetelmä on nykyisin levinnyt liiketaloustieteestä laajalti muihinkin tutkimusaihepiireihin kuten lääketieteeseen. (Lukka 2001.) Konstruktiiviselle tutkimukselle tyypillistä on uuden konkreettisen ratkaisun luominen havaittuun kehittämiskohteeseen teoreettiseen tietoon perustuen. Lähestymistavalle on tunnusomaista esitetyn mallin tai toimintatavan testaaminen käytännössä. (Ojasalo ym. 2021, 65). Tämä erottaa konstruktiivisen tutkimuksen teoreettisesta mallinnuksesta (Lukka 2001). Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda tutkimuskohteen perusteellisen ymmärtämisen kautta yleistettävissä oleva ratkaisu. Löydetty ratkaisu raportoidaan verraten sen uutuusarvoa ja kytkentää aiempaan teoreettiseen viitekehukseen. (Virtanen 2006.)

Konstruktivisen tutkimuksen tuloksen toimivuutta selvitetään markkinatestin avulla. Heikon markkinatestin läpäisyyn vaaditaan, että konstruktio toimii kehityskohteessaan, keskivahvan ja vahvan markkinatestin läpäisy edellyttää puolestaan kohdeorganisaation ulkopuolelle sovellettavissa olevan ja kilpailuetua tuovan toimivuuden osoittamista. Vaikka löydetyn ratkaisun hyödyllisyyden testaaminen on oleellinen osa konstruktivista tutkimusta, vaatii tämä käytännössä kuitenkin usein lisätutkimusta ja aikaa. (Ojasalo ym. 2021, 65–67). Hyödyllisyyden tarkastelu on kuitenkin mahdollista tehdä useista näkökulmista ja erilaisiin aikaikunoihin sidottuna (Rautiainen, Sippola & Mättö 2017).

Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu itse aktiivisesti kehitettävän mallin luomiseen yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa sen sijaan että jättäytyisi ulkoisen tarkkailijan rooliin. Tiivis vuoropuhelu tutkimukseen osallistujien sekä toisaalta teoreettisen ja käytännön tietämyksen välillä sitoo kehittämistyön osaksi toimeksiantajaorganisaation arkea tuoden siihen kuitenkin uusia näkemyksiä. (Lukka 2001.) Näin ollen konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavan arvioitiin sopivan hyvin tilanteeseen, jossa opinnäytetyöntekijällä on työsuhde toimeksiantajaorganisaatioon, näin ollen ennakkotietoa sen toiminnasta, ja tavoitteena oli luoda konkreettinen malli strategisen viestinnän kehittämiseksi.

6.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat 1) kysely, 2) haastattelu, 3) dokumenttianalyysi ja 4) havainnointi. Toimeksiantajan näkemys kehittämistyön tarpeellisuudesta kartoitettiin tutkimuksen alussa kyselyllä. Opinnäytetyön pääaineisto kerättiin viestinnän eri näkökulmia kattaneiden teemahaastattelujen avulla. Dokumenttianalyysin ja havainnoinnin avulla tutkittiin puolestaan toimeksiantajayrityksen toteutunutta viestintää. Kvantitatiivisesti eli määrällisesti analysoidut aineistot luotiin käyttäen tutkimusmenetelminä kyselyä ja dokumenttianalyysiä. Haastattelujen ja havainnoinnin avulla kerätyt aineistot analysoitiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin.

Kysely

Toimeksiantajan ylemmän johtoryhmän jäsenille lähetettiin Microsoft Formsin välityksellä kysely, joka sisälsi kaksi ennakkokysymystä. Näissä pyydettiin arvioimaan 1) viestinnän merkitystä liiketoiminnan toteutumiselle ja 2) toimeksiantajayrityksen viestinnän suunnitelmallisuuden nykytasoa viisiportaisella asteikolla. Kyselyn tarkoituksena oli sekä pohjustaa osallistujat miettimään viestintää, että tehdä ennakoarviointi opinnäytetyöllä saavutettavissa olevasta hyödystä ja toimeksiantajan odotuksista. Kyselyn on todettu soveltuvan hyvin yhdeksi kehittämistyön pohjatiedon keräämisen vaiheeksi (Ojasalo ym. 2021, 40). Ennakkokyselyyn ja haastatteluun osallistuivat samat henkilöt (n=6).

Haastattelu

Toimeksiantajan avainhenkilöiden puolistrukturoituja haastatteluja käytettiin tunnistamaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen sidosryhmäviestinnän tavoitteet. Strukturoinnilla tarkoitetaan, että haastattelun pohjana on valmiiksi tehty listaus järjestyksessä esitettävistä kysymyksistä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämisjärjestyksestä voidaan poiketa ja sisältö muokkautuu jossain määrin joustavasti haastateltavan antamien vastausten mukaan. (Ojasalo ym. 2021, 108.) Avointen haastattelukysymysten ja yksilöhaastattelujen avulla tutkitavasta aiheesta on mahdollista saada laajempi kuva kuin kyselykaavakkeilla ja ryhmähaastatteluin. Keskusteluun perustuvassa haastattelutilanteessa on myös tarvittaessa mahdollisuus pyytää tarkennusta annettuihin vastauksiin. (Knott, Rao, Summers & Teeger 2022.)

Haastattelun aikana käytettävillä virikkeillä voidaan innostaa keskustelua tai tuoda esille asioita, jotka voisivat muuten jäädä keskustelun ulkopuolelle (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021). Tähän perustuen toimeksiantajan arvot, mission ja vision sisältävää kuvaa käytettiin taustakuvana opinnäytetyön haastattelun alussa ja varmistettiin, että kaikilla arvolauseilla oli yhtäläinen mahdollisuus tulla mainituiksi. Osallistujat tekivät osana haastatteluja myös ennalta valmisteltuja valkotaulutehtäviä. Tehtävien tarkoituksena oli aktivoida osallistujia miettimään

haastattelukysymyksiä mahdollisimman perusteellisesti ja tuoda näin ollen lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Tehtävien avulla haluttiin parantaa myös tulosten vertailtavuutta.

Haastatteluun valittiin toimeksiantajayrityksen ylemmän johtoryhmän jäsenet (n=6). Tällä pyrittiin varmistamaan, että kehitettävä viestintästrategia tukisi toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla sekä nykytietämyksen että tulevaisuuden suunnitelmat huomioiden. Strategisen hyödynnettävyyden tunnistamisen oletettiin myös motivoivan haastatteluun kutsuttuja osallistumaan tutkimukseen. Opinnäytetyön haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen johtajien näkemyksiä viestinnän tavoitteista ja tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Haastattelun on todettu soveltuvan tutkimusmenetelmäksi vastaaviin tilanteisiin, joissa keskitytään yksilön näkemyksiin tutkittavasta aiheesta ja tavoitteena on saada esille uusia näkökulmia (Ojasalo ym. 2021, 106).

Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-videopuheluin. Videoyhteys tekee virtuaalilyhteyden kautta suoritettavasta haastattelusta lähes kasvokkain käytävän haastattelun veroisen (Saarijärvi & Bratt 2021). Etähaastattelujen heikkoutena voi olla ei-verbaalisten viestien välittymättömyys, mutta toisaalta ne mahdollistavat joustavuuden tutkimusaikatauluissa ja voivat rentouttaa keskustelua (Knott ym. 2022). Tässä opinnäytetyössä haastatteluista viisi tehtiin suomeksi ja yksi englanniksi ja käytetyt materiaalit valmisteltiin molemmilla kielillä. Kaikkia haastatteluja ei toteutettu englanniksi, koska äidinkielellä tehtävien haastattelujen arvioitiin tuottavan tutkittavasta aiheesta kattavamman kuvan siitäkin huolimatta, että kaikki haastateltavat käyttävät työssään jatkuvasti englantia.

Dokumenttianalyysi

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tilaa kartoitettiin käyttäen toimeksiantajan intranet- ja LinkedIn-julkaisuja dokumenttianalyysin tutkimusmateriaalina. Opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysiä tarkasteltaessa johtoryhmän kokouksista henkilökunnalle kirjoitettuja yhteenvetoja sekä LinkedIn-postauksia. Intranet-julkaisujen sisältö eroteltiin puolestaan määrällisesti esitettäviin alaluokkiin. Sekä sisällön analyysillä, että sisällön erottelulla pyrittiin kartoittamaan tekstien objektiivista eli niin sanottua ilmisisältöä. Dokumenttianalyysin vahvuutena on tutkimuskohteen

tarkastelu sen omassa toteutuneessa kontekstissa. (Ojasalo ym. 2021, 136–137.)

Havainnointi

Havainnoimalla on mahdollista saada kehittämistyöhön haastatteluja ja kyselyjä tukevaa tietoa (Ojasalo ym. 2021, 42). Opinnäytetyön tekijä seurasi opinnäytetyön aikana toimeksiantajaorganisaation koko henkilökunnalle avointa intranet-viestintää. Havainnoinnin tarkoituksena oli arvioida muilla menetelmillä tehtyjä johtopäätöksiä ja kytkeä ne toteutuneeseen viestintään. Strategisesta viestinnästä tehdyt havainnot kerättiin talteen ja esitettiin toimeksiantajalle tulosten läpikäynnin yhteydessä. Havainnoinnin vahvuutena on tutkimuskohteen tarkastelu reaaliaikaisesti ilman välitulkintoja. Havainnoinnin virhelähteeksi voi kuitenkin muodostua esimerkiksi tutkimuskohteen muuttuminen havainnoinnin seurauksena. (Anttila, 2014.) Tässä opinnäytetyössä havainnointi perustui visuaalisen ja kirjallisen materiaalin läpikäyntiin. Näin ollen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen ei vaikuttanut toteutuneeseen viestintään tutkimuksen aikana.

6.4 Etenemisen vaiheet

Opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla toimeksiantajan arvoihin, missioon, visioon, uusimpaan henkilökunnalle julkistettuun viisivuotisstrategiaan ja organisaatiorakenteeseen. Näin saatiin pohjatietoa liiketoimintatavoitteista, edistettävistä toimintatavoista ja viestinnän rajapinnoista. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pyrittiin myös keräämään riittävä ymmärrys kehittämistyötä tukevasta tieteellisestä ja ammattikirjallisuudesta. Perusteellinen tutustuminen tutkimuskohteen ennen uuden ratkaisumallin luomista on ominaista konstruktiiiviselle tutkimusotteelle (Lukka 2001). Opinnäytetyön toteutusvaihe eteni seuraavien vaiheiden kautta:

1. Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen esittely ja kysely

Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet esiteltiin haastatteluun valituille sähköpostitse (liite 1). Esittely sisälsi linkin viestinnän merkitystä ja nykytilaa kartoitaviin ennakkokysymyksiin (liite 2).

2. Haastattelun pohjustaminen

Ennakkokysymyksiin vastaamisen jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu (liite 3). Kutsussa annettiin ohjeet valmistautumiseen, johdatus viestinnän aihepiiriin ja haastattelussa läpikäytävät pääkysymykset.

3. Toimeksiantajaorganisaation avainhenkilöiden haastattelut

Haastattelut toteutettiin 29.5.–17.7.2023 välisenä aikana Microsoft Teams-alustalla videopuheluin. Haastattelut tallennettiin ääninauhotuksina. Osa kysymyksistä käytiin läpi haastatteluissa Miro-valkotaulutehtävien avulla (liite 4).

4. Haastattelutulosten yhteenveto

Haastattelunauhokset litteroitiin ja koostettiin yhteenvedoksi. Haastatteluaineiston analysointi on kuvattu yksityiskohtaisemmin alaluvussa 6.5.

5. Toteutuneen viestinnän dokumenttianalyysi ja havainnointi

Toimeksiantajan intranet-julkaisujen luokittelun tavoitteena oli selvittää, mitä aiheita työntekijäviestinnässä käsitellään ja miten vastuu sisällön tuottamisesta jakautuu. Dokumenttianalyysin suoritus on kuvattu yksityiskohtaisemmin alaluvussa 6.6.

6. Tulosten esitleminen tutkimukseen osallistuneille

Haastatelluille järjestettiin palautekeskustelu opinnäytetyön tuloksista 14.5.2024. Tulosten yhteenveto jaettiin haastatteluun osallistuneille etukäteen tutustuttavaksi.

7. Viestintästrategian kokoaminen

8. Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi, ja jatkokehityskohteiden tunnistaminen

Opinnäytetyön kirjallinen kokoaminen tehtiin yllä mainittujen vaiheiden kanssa rinnakkain ja viimeisteltiin prosessin loppuksi.

6.5 Kyselyn ja haastatteluaineiston analyysi

Kummankin ennakkokysymyksen vastausmäärät laskettiin yhteen vastausluokien sisällä (liite 2). Haastattelujen nauhoitusten tekstitysluonnos tehtiin Microsoft Wordin sanelutoiminnon avulla. Tämän jälkeen vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi ja tarkastettiin yksitellen haastattelunauhoituksia vastaan. Jokaisen haastattelu-vastauksen pääkohdat koottiin yhteenvedoksi. Viestintään kohdistuvat yleiset odotukset selvitettiin vertaamalla kysymykohtaisia yhteenvetoja. Haastatteluaineiston käsittely vastasi menetelmäkirjallisuudessa esitettyä analyysiprosessia. Suositusta analysoida aineisto mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen noudatettiin. (Ojasalo ym. 2021, 110–111.)

Haastatteluiden aikana tehtyjen valkotaulutehtävien suoritusohjeet on tiivistetty liitteeseen 4 kunkin kysymyksen kohdalle. Valkotaulutehtävien vastaukset taulukoitiin ja yhdistettiin pisteytykseen perustuen. Viestinnän tärkeimmiksi koetut roolit (liite 4, kysymys 2) selvitettiin haastattelun määrittämän tärkeysjärjestyksen perusteella. Viisi tärkeintä viestinnän roolia pisteytettiin antamalla tärkeimmälle roolille viisi pistettä. Tärkeysjärjestyksessä seuraaviksi tulleet roolit saivat jokaista alenevaa sijalukua kohden aina yhden pisteen vähemmän. Näin ollen viidenneksi tärkein rooli sai yhden pisteen. Viestinnän tärkeimmät roolit haastatteluotoksessa määräytyivät yhteenlasketun pistemäärän perusteella. Vaihtelua saatujen vastausten välillä tuotiin esille listaamalla erikseen kaikki viestinnän roolit, jotka valittiin joko tärkeimmäksi tai mainittiin viiden tärkeimmän roolin joukossa ainakin kerran.

Toimeksiantajaorganisaation tärkeimmät viestinnän rajapinnat ja tehtävät (liite 4, kysymys 3) tunnistettiin laskemalla mainintojen yhteenlaskettu määrä, koska kaikki haastateltavat eivät halunneet asettaa toimintoja tärkeysjärjestykseen. Myynnin ja markkinoinnin saamat maininnat laskettiin yhteen, koska useimmat vastaajat kertoivat pitävänsä näitä samaan kokonaisuuteen kuuluvina toimin-

toina. CBO- ja COO-tehtävien saamat erilliset maininnat laskettiin yhteen johtamisviestinnän alle. Operationaalinen viestintä ja projektinhallinta laskettiin molemmat mainituiksi, kun yksi vastaajista piti näitä yhtenä kokonaisuutena. Mainintojen määrien mukaan selvitettiin myös viestinnän kannalta vähiten tärkeimmiksi koetut organisaation toiminnot sekä parhaiten toimiva ja eniten kehitystä vaativa viestintäsuunta (liite 4, kysymys 3). Viestinnän vaativuus ja vaikuttavuus kuvaajia vertaamalla tunnistettiin sekä innovatiivisia viestinnän mahdollisuuksia (suuri vaikuttavuus suhteessa vaativuuteen) että haasteellisina, mutta tavoiteltavina pidettyjä kokonaisuuksia (suuri vaikuttavuus ja suuri vaativuus).

Haastateltavien mielipidettä liiketoimintaa tukevan viestinnän tavasta selvitettiin antamalla haastateltavien luokitella erilaisia viestinnän tyyli- ja sävypareja luokkiin 'paljon' tai 'hieman' (liite 4, kysymys 6). Paljon vastauksille annettiin kaksi pistettä ja hieman vastauksille yksi piste. Jos haastateltava ei tehnyt valintaa sanaparin välillä kumpikaan vaihtoehdoista ei saanut yhtään pistettä. Jokaisen vaihtoehdon saamat pisteet laskettiin yhteen. Eniten tavoiteltavat viestinnän sävyt täyttivät kolme vaatimusta: 1) ne saivat korkeimmat yhteispisteet, 2) niistä ei ollut vahvoja vastakkaisia mielipiteitä haastateltavien välillä, 3) vastaajat eivät jättäneet valintaa sanaparien välillä tekemättä.

Opinnäytetyön vaikuttavuutta arvioitiin kysymällä haastattelun lopuksi, oliko tutkimukseen osallistuminen saanut haastateltavat pohtimaan viestinnän merkitystä uudella tavalla ja tuntuiko heistä, että haastattelun perusteella saatiin koottua hyödyllistä tietoa.

6.6 Viestinnän dokumenttianalyysi

Toimeksiantajan intranet-viestintää analysoitiin yhden vuoden ajan alkaen viimeisimmän strategian julkaisupäivästä. Tutkittavaksi ajaksi tuli näin 26.8.2022–26.8.2023. Analyysissä keskityttiin tutkittavana aikana tehtyihin uusiin julkaisuihin, joita oli kaksoiskappaleiden poistamisen jälkeen yhteensä 457 kappaletta. Intranet-julkaisut jaoteltiin manuaalisesti julkaisuaiheiden, kirjoittajan organisaatiotoiminnon ja kirjoittajan aseman mukaisesti (taulukko 2). Sisällön analyysin ja erit-

telyn tuloksena intranet-julkaisut saatiin kuvattua määrällisenä aineistona. Dokumenttien luokittelu pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti ilmisälttöön perustuen. Analyysiä ei rajattu yksittäisiin tiettyihin sanoihin tai ilmauksiin, vaan tutkittavan ajan julkaisut luokiteltiin pelkistäen ne aineistossa toistuviin kategori-oihin. Käytetty analyysiprosessi vastaa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteellistäminen (Ojasalo ym. 2021, 137–140). LinkedIn-julkaisujen aiheet samalta ajalta käytiin läpi myös manuaalisesti, mutta suurpiirteisemmin, toimeksiantajan julkaisujen pääaiheiden selvittämiseksi tällä julkaisukanavalla.

Taulukko 2. Intranet-julkaisujen luokittelussa käytetyt kategoriat

Julkaisun aihe	Kirjoittajan toiminto	Kirjoittajan asema
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • HR-ilmoitus • IT • Johtamisviestintä • Uuden työntekijän esittely • Operationaalinen ilmoitus • Projektit • Hyvinvointi ja turvallisuus • Muut 	<ul style="list-style-type: none"> • C-tason johtaja • Tekninen tuki • Talous • Henkilöstöhallinto (HR) • IT • Tuotanto • Projektinhallinta • Laatu • Myynti 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaja • Päällikkö tai esihenkilö • Muu henkilökunta

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyön tulokset käydään tässä luvussa läpi ennakkokyselyn, tutkimuskohteeseen tutustumisen ja haastatteluista tehdyn yhteenvedon mukaisesti. Johtopäätelmiä arvioidaan lisäksi dokumenttianalyysin ja intranet-viestinnän havainnoinnin avulla. Tällä tulosten esittämistavalla pyritään tuomaan tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten muodostamisessa ja viestintästrategian kokoamisessa käytetty materiaali mahdollisimman avoimesti toimeksiantajaorganisaation arvioitavaksi ja hyödynnettäväksi. Tehtyjä johtopäätöksiä liitetään myös aiempaan tietoperustaan ja julkaisuihin lisätiedon antamiseksi.

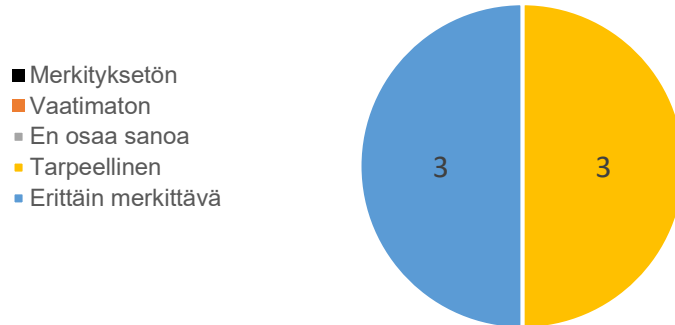
7.1 Viestinnän nykytila

7.1.1 Kehittämistyön tarvearviointi

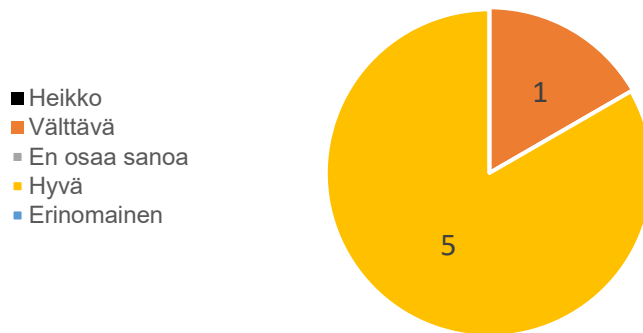
Haastatteluun valituille lähetettiin ennakkokysely (liite 2), jonka avulla haluttiin selvittää osallistujien näkemyksiä viestinnän merkityksestä ja mahdollisesta kehittämistarpeesta. Saatujen vastausten perusteella toimeksiantajaorganisaation johtajat näkivät viestinnän joko tarpeellisena tai erittäin merkittävänä liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta. Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytilaa arvioitiin kyselyssä välttäväksi tai hyväksi. Kaikki kuusi ylemmän johtoryhmän jäsentä vastasivat ennakkokyselyyn. Ennakkokysymysten tarkat vastausjakaumat näkyvät kuviossa 9.

Tulos, jossa näkyy sekä viestinnän liiketoiminnallisen merkityksen ymmärrys että viestinnän suunnitelmallisuudessa nähtävä kehityspotentiaali, vastaa ja osaltaan selkiyttää yrityksen strategiaan valittua viestinnän kulttuurin, kanavien ja tapojen kehittämistavoitetta. Viestinnän prosessien ja työkalujen kehittämisen tarve on tullut esille myös tutkittaessa toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuuria työntekijähaastattelujen avulla (Nikula 2023). Yhteenvedona voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen johto on motivoitunut viestinnän kehittämiseen ja henkilöstöltä saatu palaute tukee kehityskohteen tarpeellisuutta.

Viestinnän merkitys
liiketoimintastrategian toteutumisessa



Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytaso



Kuvio 9. Viestinnän merkitystä ja suunnitelmallisuutta selvittäneen ennakkokyselyn tulokset (n=6)

7.1.2 Toimeksiantajan arvot, missio ja visio

Toimeksiantaja määrittelee vision yrityksen unelmaksi, joka pyritään saavuttamaan 5–10 vuoden kuluttua. Mission tarkoituksena on puolestaan kertoa, mitä yritys tekee tällä hetkellä, miten se tehdään, ketä palvellaan ja vastata kysymyksen miksi teemme mitä teemme. Perusarvot varmistavat, että kaikki työskentelevät samojen päämäärien eteen ja arvostavat samanlaista käyttäytymistä. Yhteinen arvoperusta kuvattiin ohjaamaan kaikkia yrityspäätöksiä ja muokkaamaan yrityskulttuuria (Biovian Oy 2022c). Arvoista, missiosta ja visiosta käytetään vain englanninkielisiä versioita, mutta niille annetaan kuvaukset sekä suomeksi että englanniksi (taulukko 3). Yrityksen missio Manufacturing Happiness kuvataan it-

seään vahvistavaksi kehäksi, jossa onnistunut yhteistyö johtaa vahvoihin asiakassuhteisiin ja yrityksen menestykseen (Bioviaan Oy, Bioviaan Oy 2024a). Toimeksiantajaorganisaatiossa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijä- ja asiakas- tyytyväisyys korreloivat tukien mission toimivuutta käytännössä (Nikula 2023). Toimeksiantajayrityksen arvot ovat yleisesti käytettyjä, eikä niitä voida ilman li- säselitystä tunnistaa juuri tämän yrityksen arvoiksi. Vastuullisuus, rohkeus ja uteliaisuus, tosin suomeksi kirjoitettuna, ovat myös esimerkiksi Finlaysonin itselleen määrittämät arvot (Laakso 2021).

Taulukko 3. Toimeksiantajayrityksen julkistamat (Bioviaan Oy, Bioviaan Oy 2024a) ja suomeksi kuvaamat arvot, missio ja visio (Bioviaan Oy 2022c)

Visio	Taking biopharmaceuticals to the next level Tarjoamme palveluita, jotta potilaat ympäri maailman saavat mahdollisuuden parempaan hoitoon asiakkaidemme innovaatioiden kautta.
Missio	Manufacturing Happiness Manufacturing Happiness tuo iloa ja tyytyväisyyttä meidän yhteisöllisyyttä ja hyviä tuloksia arvostavan työkuulttuurin kautta sekä työntekijöille että asiakkaille.
Arvot	Courage, Curiosity, Responsibility Courage on rohkeutta onnistua ja menestyä; rohkeutta olla läpinäkyvä; rohkeutta kantaa vastuuta yhdessä. Curiosity on uteliaisuutta uutta informaatiota kohtaa; uteliaisuutta kysyä kysymyksiä ja hakea ratkaisuja; uteliaisuutta joustavaan ajatteluun. Responsibility on vastuullisuutta asiakkaan aikatauluja ja budjettia kohtaan; vastuullisuutta potilaiden suuntaan; vastuullisuutta laadun ja regulaatioiden muodossa; vastuullisuutta toisiamme kohtaan informaation, avun ja yhteistyön muodossa.

Toimeksiantajayrityksen ylimpiä johtajia pyydettiin haastattelussa arvioimaan arvojen, mission ja vision yhtenevää yrityksen liiketoimintastrategian kanssa (liite 3, kysymys 1). Keskustelua ohjattiin pyytämällä haastateltavia tuomaan esille esimerkkejä sekä yhtenevyyksistä että mahdollisista ristiriitaisuuksista. Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan vision tärkeintä sanomaa ja kertomaan kenelle visio on kohdennettu. Haastateltavien toivottiin myös kommentoivan arvolauseiden kielivalintaa. Responsibility-arvon eri ilmenemismuodot

toimeksiantajan liiketoiminnassa korostuivat haastatteluissa. Haastateltavat löysivät tämän arvon toteutumisesta ja merkityksestä useita esimerkkejä ja ne vastasivat hyvin toimeksiantajan Responsibility-arvolle antamia määritelmiä (taulukko 3). Courage nousi haastatteluissa esille rohkeutena tehdä päätöksiä. Päätösrohkeus nähtiin kasvavan ja toimintatapojaan uudistavan yrityksen tärkeänä kehityskohteena. Haastatteluissa Courage-arvoa ei liitetty suoraan onnistumiseen, läpinäkyvyyteen tai yhteiseen vastuunkantoon, jotka oli nostettu toimeksiantajan arvomääritelmässä esille (taulukko 3). Yksioikoisesti tulkiten Courage-arvon määrittelyssä mainittu yhteinen vastuunkanto voidaan nähdä ristiriitaisena haastatteluissa esille tulleen päätösrohkeuden kanssa. Päätösrohkeus ja yhteinen vastuunkanto voivat kuitenkin olla toisiaan tukeva jatkumo; rohkeutta tehdä päätöksiä voidaan tukea kantamalla yhdessä vastuu päätösten vaikutuksista. Kuukaan haastateltavista ei tuonut esille esimerkkejä Curiosity-arvosta.

Haastattelujen mainintamäärien perusteella toimeksiantajayrityksen arvojärjestys on Responsibility, Courage ja Curiosity. Näin ollen viestinnällisten narratiivien luomisessa kannattaa järjestää tähän asti käytetty Courage – Curiosity – Responsibility -arvolistaus uudelleen kuvaamaan tässä opinnäytetyössä luonteenomaisemmaksi havaittua arvojatkumoa Responsibility – Courage – Curiosity. Arvojatkumon tunnistaminen selkiyttää päätöstentekoa tilanteissa, joissa arvojen suhteellista tärkeyttä joudutaan punnitsemaan. Schwartzin esittämän motivaatiokehän mukaan Responsibility ja Curiosity asettuvat toistensa kanssa vastakkaisiin yhdenmukaisuutta (Confirmity) tai autonomisuutta (Self-direction) painottaviin arvoryhmiin (Schwartz ym. 2012). Vastaavasti Responsibility ja Curiosity arvot sijoittuivat opinnäytetyössä tunnistetun arvojärjestyksen ääripäihin.

Missioksi valittu Manufacturing Happiness herätti haastateltavissa vaihtelevia ajatuksia. Toisaalta missiota pidettiin tarttuvana, uniikkina ja tunteita herättävänä, mutta sen käytettävyyttä sisäisessä viestinnässä epäiltiin. Samoin tuotiin esille, että moniselitteisyys on sekä mission vahvuus että heikkous. Vision todettiin olevan inspiroiva ja sisältävän toivotut elementit: yrityksen asemoitumisen lääkekehityksessä, aktiivinen rooli asiakasprojekteissa ja jatkuva kehitys. Vision heikkoutena pidettiin sen geneerisyyttä. Haastatteluissa tuli ilmi, että vision vastaavasti

kuin mission, koettiin olevan vahvemmin kohdistettu yrityksen ulkopuolisille ta-
hoille. Positiivisina puolina yksinomaan englanninkielisten termien käyttämisessä
haastateltavat näkivät tasapuolisuuden erikielisten työntekijöiden välillä, kään-
nösversioiden eriytymättömyyden toisistaan ja mahdollisuuden optimoida termit
erityisesti yrityksen kansainvälisen kasvun ajureiksi. Ensisijainen ajatus hyödyn-
tää arvolauseita ulkoisessa viestinnässä, samoin kuin kielivalinta, on voinut ra-
joittaa arvojen, mission ja vision käyttöä yrityksen työntekijöille näkyvässä ar-
jessa. Tätä hypoteesia tuki intranetin julkaisuista tehty dokumenttianalyysi. Ar-
voja, missiota tai visiota ei mainittu liiketoimintastrategien julkistamisen jälkeisen
vuoden työntekijäviestinnässä. Näin ollen ei ole ihme, että aiemmassa tutkimuk-
sessa satunnaisesti valitut työntekijät eivät muistaneet toimeksiantajayrityksen
arvoja ja pohtivat arvoviestinnän kuuluvan vain markkinointiin (Nikula 2023).

Opinnäytetyötä varten haastatellut johtajat olivat yksimielisiä siitä, että yrityksen
määrittämät arvot, missio ja visio vastaavat yrityksen liiketoimintatavoitteita. Näin
ollen arvoja, missiota ja visiota, joista tässä opinnäytetyössä käytetään yhteister-
miä arvolauseet, voidaan käyttää toimeksiantajayrityksen liiketoimintatavoittei-
den edistämiseen ja niiden tulee muodostaa myös viestintästrategian ydin. Haas-
tattelujen ja toteutuneen viestinnän analyysin seurauksena voidaan todeta, että
arvolauseiden hyödyntämistä toimeksiantajayrityksen viestinnässä kannattaa te-
hostaa liiketoimintastrategian kirkastamiseksi ja liittämiseksi osaksi työntekijöi-
den arkea.

7.1.3 Viestinnän tärkeimmät tavoitteet

Toimeksiantajayrityksen viestinnän tärkeimmiksi rooleiksi (liite 3, kysymys 2) tun-
nistettiin mainintojen ja järjestyksen yhteenlasketun pisteytyksen avulla:

1. Myynnin edistäminen
2. Yrityskulttuurin rakentaminen
3. Tiedottaminen

Näiden lisäksi kaikkein tärkeimpänä viestinnän roolina mainittiin myös luottamuksen rakentaminen ja inspirointi. Tärkeimpien viestinnän roolien joukkoon nostettiin yksittäisinä mainintoina myös luottamuksen ylläpito, asiakassuhteiden ylläpito, mahdollistaminen, oppimisen edistäminen, sopiminen ja uusien työntekijöiden houkuttelu.

Yrityskulttuurin rakentamisen elementteinä haastatteluissa mainittiin esimerkiksi innostuneen työilmapiirin luominen ja yhteishengen kasvattaminen. Esille tuli myös omaa työpaikkaa kohtaan tunnettavan ylpeyden merkitys ja tätä kautta syntyvät työntekijöiden positiivinen yrityskuva ja asiakkaiden arvostama maine. Luottamuksen tärkeä merkitys asiakassuhteissa tuli vahvasti esille useissa yhteyksissä opinnäytetyön haastatteluissa. Näin ollen luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpito tuleekin välittyä vahvasti toimeksiantajaorganisaation viestinnästä. Tiiviit ja pitkäkestoiset asiakassuhteet sekä asiantuntijoiden onnistunut yhteistyö ovat toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallin edellytys (Biovian Oy 2022a). Luottamusta yrityskuvan autenttisuuteen voidaan lisätä tekemällä arvojen ja mission toteutuminen arjessa näkyvämmäksi viestinnän keinoin.

7.1.4 Viestinnän tärkeimmät tehtävät

Viestinnän roolien jälkeen haastateltavia ohjattiin miettimään tarkemmin viestinnän yksittäisiä tehtäviä. Keskustelun pohjana käytettiin organisaatiokaaviota, mainintoja ulkoisista sidosryhmistä ja erilaisia viestinnän painotuksia (liite 4, kysymys 3). Haastateltavia pyydettiin valitsemaan tärkeimmät viestinnän tehtävät ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen sekä vaikuttavuus-vaativuuskuvaajaan. Vastausten mukaan toimeksiantajayrityksen kolme tärkeintä viestinnällistä tehtävää ovat tärkeysjärjestyksessä:

1. Myynti ja markkinointi
2. Projektinhallinta
3. Johtamisviestintä

Viestinnän tärkeimpien roolien ja tehtävien välillä on havaittavissa selvä yhtäläisyys; sopimusvalmistusprojektien myynti ja toteutus ovat kassavirran lähde ja näin ollen tärkeimpien viestinnällisten toimien tulee kohdistua näiden tehtävien tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityskulttuuri, joka mahdollistaa tehokkaan yhteistyön ja tiedon siirron on myös onnistuneen projektitoiminnan edellytys. Johtamisviestinnän merkitys on puolestaan oleellista yrityskulttuurin rakentamisessa, arvojen toteutumisen näkyvyydessä, yhteisten tavoitteiden asettamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. (Thomas ym. 2009; Listenmaa 2023b, 296–298.) Viestinnän vaikuttavuuden ja vaativuuden arvioinneissa haastateltavat näkivät johtamisviestinnällä olevan suurempi vaikuttavuus suhteessa siihen tarvittaviin panostuksiin.

Vaikka toimeksiantajayritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja viestinyt koulutetun työnvoiman tarpeesta (Perttunen 2023; Hakanen 2024), viestintä koulutusorganisaatioiden kanssa ei tullut kuitenkaan suoraan esille haastatteluissa. Yhteistyön tiivistäminen koulutusorganisaatioiden kanssa olisi kuitenkin mahdollisuus lisätä yrityksen tunnettavuutta opiskelijoiden keskuudessa ja toisaalta vahvistaa henkilökunnan tietotasoja perus- ja soveltavan tutkimuksen uusimmista saavutuksista. Toisena, myös opinnäytetyöntekijän omaan toimenkuvaan liittyvänä, havaintona esille tuli, että haastatteluissa projektinhallinta nähtiin voittopuolisesti sisäisenä prosessina, eikä tämän lisäksi myös jatkuvana dialogina asiakkaan kanssa. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden haastatteluissa on hiekan vastaavasti myös tullut ilmi, että asiakkaat jäävät työntekijöille työarjessa kaukaisiksi (Nikula 2003). Asiakasprojektien hallinnan sekä sisäisiä että ulkoisia osia ja yhdessä näistä muodostuvaa kokonaisuutta näkyvämmäksi tekemällä olisi mahdollista rakentaa entistä vahvemmin yhteistyötä edistävää yrityskulttuuria. Projektityön tehokkuuden lisääntymisen voi puolestaan olettaa vaikuttavan positiivisesti suoraan asiakastyytyvyyteen.

Viestinnän tärkeimpien tehtävien määrittelyn osana haastateltavia pyydettiin antamaan mielipiteensä toimeksiantajayrityksessä parhaiten toimivasta ja eniten kehitystä vaativasta viestintäsuunnasta (liite 4, kysymys 3). Haastateltavat olivat havainneet toimintojen välisen viestinnän parantuneen, mutta suurin osa haastateltavista näki siinä myös edelleen kehitettävää. Tämä vastaus vahvistaa, että

projektitoimintaan liittyvä viestintä nähdään oleellisena tehtävänä. Puolet haastateltavista koki johtamisviestinnän olevan parhaiten toimiva sisäinen viestintäsuunta. Keskusteluissa tätä näkemystä perusteltiin esimerkiksi liiketoimintastrategian julkistamisella työntekijöille ja parantuneilla henkilöstökokouksilla.

7.1.5 Viestinnän ydinsanoma ja erottautumistekijät

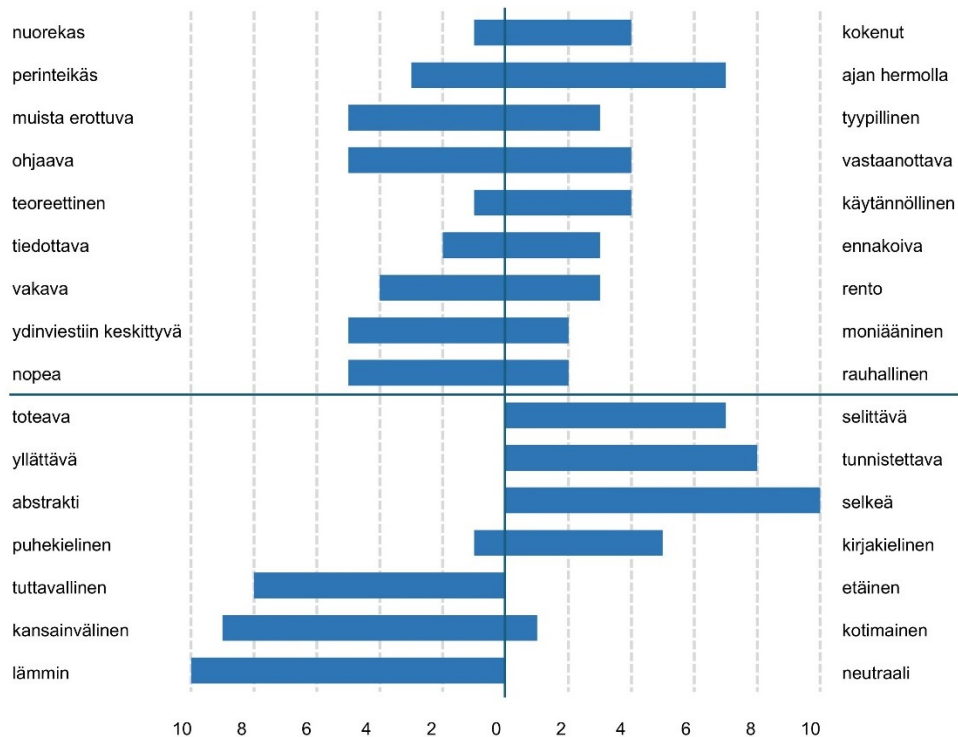
Viestinnän selkeimpänä ydinsanomana haastateltavat pitivät yrityksen luotettavuutta sopimusvalmistuskumppanina. Luotettavuuden perusteiksi mainittiin mm. yrityksen kokemus, vakaus toimialalla ja rehellisyys. Näiden arvojen tunnettiin olevan toimeksiantajayritykselle vahvasti luonteenomaisia, mutta sellaisenaan vaikeasti erottautumistekijöinä hyödynnettäviä. One-Stop-Shop-toimintamallia, jossa kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut joko tuotetaan itse tai ulkoistetaan asiakkaan puolesta koko palvelukokonaisuus huomioiden, pidettiin yrityksen erottautumistekijänä. Haastateltavat olivat kuitenkin panneet merkille, että termiä käytetään toimialan markkinoinnissa riittämättömin perustein. Tämä on saattanut johtaa termin inflaation potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Jatkossa viestinnässä kannattaakin korostaa erityisesti, miten One-Stop-Shop-toimintamallia toteutetaan toimeksiantajayrityksessä ja mitä konkreettisia etuja tästä on asiakkaille. Kolmas haastatteluissa esille tullut erottautumistekijä oli henkilökunnan pysyvyys, kokemus ja korkea koulutustaso. Osa haastateltavista pohti, että henkilökunnan tietämystä voitaisiin tuoda esille viestinnässä vielä nykyistäkin enemmän. Henkilökunnan osallistumista ajatusjohtajuusaseman rakentamiseen tulisi myös rohkaista. Haastattelujen perusteella erottautumistekijöiden tunnistamista sekä näiden asiakkaille että henkilökunnalle tuomia etuja on mahdollista selkiyttää. Erottautumisen tärkeys konkretisoituu, koska on arvioitu, että altistumme päivittäin yksinomaan 5000–35000 mainosviestille (Piha 2015, 98).

Toimeksiantajayritys tavoittelee markkina-alueensa globaalia kasvua (Kemiamedia 2023). Tämän takia viestinnässä tulee huomioida entistä tarkemmin erilaisesta kulttuuri- tai kokemusperspektiivistä aiheutuva monitulkintaisuuden mahdollisuus. Esimerkiksi haastatteluissa esille tullut ja toimeksiantajayrityksen markkinoinnissaan käyttämä pohjoismaalainen luonne (Nordic ethos) (Biovian Oy 2020) voi tulla kulttuuri- ja kokemustaustan perusteella mahdollisesti tulkituksi

positiivisena tai jopa negatiivisena kuvailuna (Aririguzoh 2022, Deuerlein 2020). Yrityksen viestinnän aiheuttamat tunteet tuleekin tiedostaa, mutta niitä ei tule pelätä vaan hyödyntää. Pihan (2015, 170) sanoi: ”Suurimmalla osalla yrityksiä ei ole pelkoa maineen menettämisestä vaan uhka mitättömästä maineesta, joka ei tuo yritykselle mitään kilpailuetua.” Toisin sanoen erottautumistekijöitä on uskallettava myös tuoda esille. Tiiviin ja vahvan asiakassuhteen, todellisen kumppanuuden, luominen on todennäköisesti helpompaa, kun asiakkaalla ja palveluntarjoajalla on yhteistä arvo- ja kokemuspohjaa. On myös siis punnittava, mitkä ovat yrityksen identiteetin rajat suhteessa sen sidosryhmien toiveisiin.

7.1.6 Viestinnän tyyli

Toimeksiantajayrityksen johtajien viestinnän tyyliin liittyviä mieltymyksiä kartoitettiin tehtävällä, jossa haastelevia pyydettiin valitsemaan mieleisempi kuvaus ennalta valituista sanapareista ja arvioimaan valintaa asteikolla hieman tai paljon (liite 4, kysymys 6). Tehtävän avulla tunnistettiin, että viestinnän sävyt selittävä, tunnistettava, selkeä, kirjakielinen, tuttavallinen, kansainvälinen ja lämmin kuvaavat parhaiten viestinnältä yleisesti toivottuja sävyjä (kuvio 10). Viestinnän sävyistä tehtyjen päävalintojen voidaan nähdä tukevan toimeksiantajan liiketoiminnan perustana olevien läheisten asiakassuhteiden kehittymistä (selittävä, tuttavallinen, lämmin) ja tukevan kasvua (tunnistettava, selkeä, kirjakielinen, kansainvälinen). Muiden vaihtoehtoina olleiden vertailuparien kohdalla haastateltavilla oli joko päinvastaisia mielipiteitä tai monet jättivät luokittelun tekemättä. Voidaankin tulkita, että vastaukset konkretisoivat tunnettua tosiasiaa, että viestinnän tyyli tulee valita sisällöstä, kohderyhmästä ja foorumista riippuen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 33–45). Tämä loppupäätelmä tuli hyvin esille myös tehtävän aikana käytyjen keskustelujen aikana.



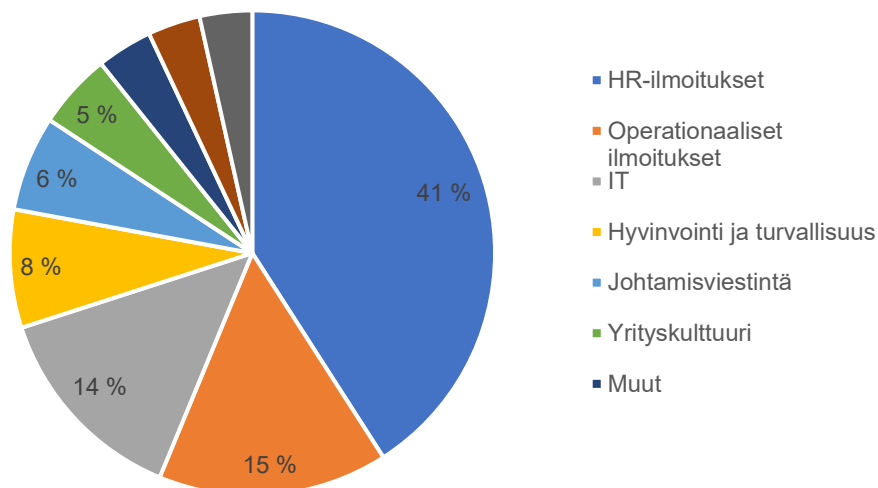
Kuvio 10. Viestintätyylien tavoiteltavuuden jakauma

X-akseli kuvaa ilmauksen kokonaispistemäärää, joka saatiin pisteyttämällä kaikkien vastaajien (n=6) sanaparien välillä tekemät valinnat. Viestinnän sävyt, joiden miellettiin selvimmän tukevan toimeksiantajan liiketoimintaa, on eroteltu vaakaviivan alle

Viestinnän tärkeimpien roolien yhteydessä (liite 3, kysymys 2) haastateltavilta kysyttiin, millainen viestintä on heidän mukaansa liiketoimintaa häiritsevää. Häiritsevänä pidettiin virheitä sisältävää, huonosti ajoitettua tai poukkoilevaa viestintää. Viestityn sanoman epämääräisyyden aiheuttamia spekulatioita halutaan myös välttää. Suunnitelmallisemmalla ja syvemmin johtamiseen integroidulla viestinnällä on mahdollista vähentää näitä kaikkia esille tulleita viestinnän epäonnistumisia. Asiakaskontakteissa epävarmuus, valmistautumattomuus ja empatian puute mainittiin haitallisina. Haastatteluissa tuli esille myös viestinnän laadun tärkeys suhteessa viestinnän määrään. Viestintätulva jo itsessään koettiin häiritsevänä. Viestintätoimen omaksi strategiseksi valinnaksi voidaankin haastattelijan perusteella tunnistaa selvä painotus viestinnän sisällön laatuun suhteessa viestinnän määrään.

7.1.7 Viestinnän painopisteet

Toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen on haastattelujen perusteella painottunut intranetin rakentamiseen ja tietoteknisten työkalujen käyttöönottoon. Yrityksen roolien, prosessien ja vastuiden kuvaamiseen on panostettu ja rakenteille olevan GeneCity-tuotantotilalaajennuksen edistymisestä on myös pyritty kertomaan säännöllisesti henkilökunnalle (Kemiamedia 2023). Haastattelussa esille tulleet painopisteet vastaavat intranetin julkaisujen aihepainotuksia. Yrityksen kasvu näkyy HR-tiedotteiden suurena määränä ja IT-uudistukseen liittyviä julkaisuja on tehty aktiivisesti (kuvio 11).



Kuvio 11. Intranet-julkaisujen jakautuminen aiheluokkiin uusimman liiketoimintastrategian julkistamisen jälkeisenä vuonna

Ulkoisen viestinnän painopisteinä haastateltavat mainitsivat geeniterapiatuoter ryhmän, ajatusjohtaja-aseman rakentamisen ja bränditietoisuuden kasvattamisen. Toimeksiantajan LinkedIn-julkaisut tutkitulta ajalta olivat pääasiallisesti rekrytointi-ilmoituksia ja ilmoituksia osallistumisesta kansainvälisiin kokouksiin. Ajatusjohtajuus ei suoraan välity julkaisuista, vaikka kokouspäivitykset antavatkin kuvan aktiivisesti osallistuvasta yrityksestä. Ajatusjohtajuuden rakentamisessa LinkedIn on kuitenkin vain yksi käytetyistä kanavista. Ajatusjohtajuusaseman ra-

kentämisen haastavuus, mutta toisaalta siinä nähty merkittävä vaikuttavuuspotentiaali tuli keskusteluissa selvästi esille, kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan myynnin ja markkinoinnin panostusten vaikuttavuus-vaativuussuhdetta (liite 4, kysymys 3).

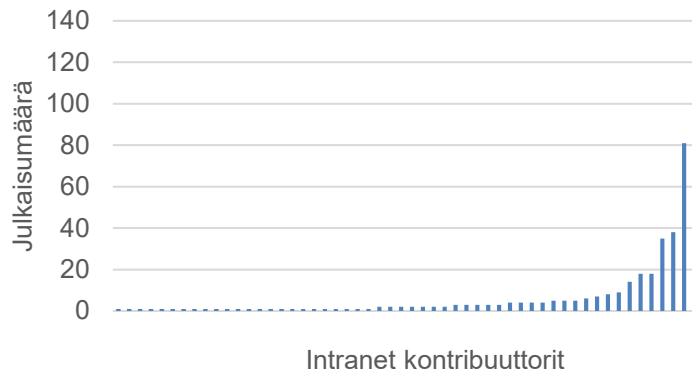
Haastatteluissa, sekä yrityksen intranetissä tapahtuvaa henkilökuntaviestintää analysoimalla tuli ilmi, että toimeksiantajayrityksen ulkoinen ja sisäinen viestintä eivät ole parhaalla mahdollisella tavalla yhtenäisiä. Esimerkiksi ulkoisen viestinnän painopisteenä mainittua ajatusjohtajuusaseman rakentamista ei ole esitelty strategisena kokonaisuutena henkilökunnalle. Viestinnän yhtenäisyys on kuitenkin sen tehokkaan strategisen hyödyntämisen edellytys (Cornelissen 2020, 24–26). Toimeksiantajaorganisaation ydintoiminnon projektiluonteisuus huomioiden, julkaisut projektitoiminnasta ovat myös selvästi aliedustettuina intranet-viestinnässä (kuvio 11). Haastatteluissa ei tullut esille selvästi turhiksi nähtyjä viestintäaktiviteetteja. Talousviestinnän määrä ja intranetin nykyinen kehitystaso koettiin kuitenkin riittäviksi. Operationaalisina kehityskohteina mainittiin kokous- ja päätöstehokkuuden kehittäminen ja ei-suomenkielisten kattavampi huomioiminen viestinnässä. Viestintä operatiivisista onnistumisista koettiin palkitsevana ja henkilökuntakokousten kehittyminen sai kiitosta.

7.1.8 Viestinnän vastuut ja poikkeustapauksiin varautuminen

Toimeksiantajayrityksen intranet on haastattelujen perusteella henkilöstöhallinnon vastuulla. Henkilöstöhallinto koordinoi myös henkilöstökokouksia ja tukee yrityksen johtoa viestinnässä. Intranet-julkaisujen analyysin perusteella henkilöstöhallinto erottuikin selvästi aktiivisimpana intranetin sisältöä tuottavana organisaatioyksikkönä. Intranetin kaikissa kolmessa julkaisualaluokassa (News, People News, Blogs) henkilöstöhallinnon kirjoituksia oli vähintään 30 % tutkittuna ajanjaksona. Tulos vastaa haastattelussa ilmi tullutta näkemystä viestinnän vastuunjaosta (liite 3, kysymys 10). Myyntiorganisaation nähtiin olevan eniten vastuussa ulkoisesta viestinnästä. Opinnäytetyön suorituksen aikaan ei nähty tarvetta erityisesti viestintään keskittyvän roolin perustamiselle, vaan jaettu viestintävastuu nähtiin luontevampana ratkaisuna. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että keskustelu viestinnän vastuista ei ole ollut perusteellista tai kaikki haastateltavat eivät

ole olleet vastuiden määrittelystä tietoisia. Toimeksiantajaorganisaation nykyisten viestintävastuiden kirjaaminen osaksi viestintästrategiaa tulee osaltaan teemmään vastuut näkyvämmiksi ja auttamaan viestinnän koordinoinnin jatkokehityksessä.

Jokaisen työntekijän ja osaston viestintävastuu osana toimivaa organisaatiota tuli myös haastatteluissa ilmi. Keskusteluissa sisäisen viestinnän toimivuudesta (liite 4, kysymys 3) useat haastateltavat esittivät toiveen saada työntekijät viestimään aktiivisemmin yrityksen johdolle. Henkilökunnan viestinnän aktiivisuuden nykytilaa arvioitiin tähän palautteeseen peilaten käyttäen lähdemateriaalina intranet-julkaisuja. Suurin osa intranetin uusien julkaisujen tekijöistä julkaisi yhden tai korkeintaan kaksi kirjoitusta tutkittavana aikana ja merkittävä osa henkilökunnasta ei julkaissut mitään. Kymmenen aktiivisinta kirjoittaa vastasi yli 80 % julkaisuista (kuvio 12). Tuloksen perusteella, intranet ei ole nykyisellään paras kanava työntekijöiden äänen kattavan tavoittamisen kannalta. Intranet ei myöskään tue vastavuoroisuutta vaan toimii pääasiallisesti yksisuuntaisena viestintäkanavana.



Kuvio 12. Intranetin uusien julkaisujen jakautuminen kirjoittajien kesken opinnäytetyössä tutkittuna ajanjaksona (26.8.2022–26.8.2023)

Haastattelun poikkeustapausviestinnän kysymyksellä oli tavoitteena selvittää yhtä aikaa sekä varautumisen tasoa sekä tunnistaa, millaisia tapahtumia yrityksen johdossa pidetään viestinnällistä ennakkovarautumista vaativina (liite 3, kysymys 9). Haastatteluissa todettiin, että toimeksiantajayritykselle ei ole luotu normaalin operationaalisen toiminnan ulkopuolelle jäävän poikkeustila- tai kriisiviestinnän suunnitelmaa. Toimeksiantajayrityksen viestinnällinen varautuminen poik-

keustapauksiin on kuitenkin kehittynyt COVID-19 pandemian vaikutuksiin varautumisen aikana. Varautumisen esteenä haastatteluissa mainittiin poikkeustapauksen ennalta-arvaamattomuus ja toisaalta yrityksen viestintäosaamisen katsottiin olevan riittävällä tasolla poikkeustilanteiden hallintaan. Vaikka poikkeustapauksiin liittyvä varautuminen ja toisaalta vastuullisuusviestintä eivät tulleet esille toivottuina kehityskohteina haastatteluissa, on ne nostettu opinnäytetyössä ehdotettujen viestinnän tulevaisuuden jatkokehityskohteiden joukkoon (alaluku 8.3.5). Poikkeustapauksiin varautumisen on järkevää, koska niiden vaatima viestintä vaatii erityistä osaamista ja varautumattomuus akuuttiin tilanteeseen voi pahimmillaan johtaa pidempiaikaisten mainehaittojen syntymiseen (Korpinen & Lindström 2020, 36–38).

7.2 Strategisen viestinnän tunnistetut kehittämiskohteet

Haastatteluissa saadut vastaukset ja viestinnästä tehdyt analyysit puoltavat myynti- ja markkinointiviestinnän, johtamisviestinnän, ja yritysviestinnän kokonaisuuden hallinnan kehittämistä. Näitä strategisen viestinnän tunnistettuja kehityskohteita on käsitelty yksityiskohtaisemmin alla olevissa erillisissä kappaleissa. Tunnistettujen kehittämiskohteiden pohdintaa jatketaan ja laajennetaan edelleen opinnäytetyön jatkokehittämisasiheita sisältävässä alaluvussa 8.3. Opinnäytetyössä havaittujen viestinnän kehittämiskohteiden määrää, laajuutta ja priorisointia tulee tarkastella realistisesti suhteessa viestintään varattuihin resursseihin. Opinnäytetyön suorituksen aikaan viestinnän ei koettu vaativan erityisesti tähän toimeen keskittyvää lisähenkilökuntaa. Kuitenkin juuri tavoitteiden ja resurssien epäsuhda pidetään yhtenä yritysviestinnän yleisimpänä epäkohtana (Korhonen & Rajala 2011, 35–47; Piha 2015, 151–154).

Myynti- ja markkinointiviestintä

Liiketoimintastrategian toteuttamiseen liittyvää viestintää halutaan haastattelujen perustella kehittää toimeksiantajayrityksessä mm. tarkentamalla viestintää asiakkaille tarjottavista palveluista ja parantamalla yrityksen erottautumista kilpailijoista. Erityisen tärkeänä, mutta myös haastavana kehityskohteena mainittiin uusien markkina-alueiden ja asiakkuuksien saavuttaminen ajatusjohtajuusasemaa

rakentamalla. Strategisen viestinnän kenttään jaoteltavissa olevana viestinnän epäonnistumisena haastatteluissa tuli esille puuttuva tietämys asiakkaiden hankintapäätösten perusteista. Strategisen viestinnän selkeimpänä onnistumisena haastateltavat näkivät puolestaan One-Stop-Shop-konseptin käyttöön ottamisen myynnissä ja markkinoinnissa. Haastatteluissa ei tullut esille muita vastaavia pitkäkestoisia viestintäkampanjoita tai -konsepteja.

Asiakkaan tavoitteiden saavuttamista tukevan sopimusvalmistajan löytämistä pidetään oleellisena ulkoistetun lääkekehitysprojektin onnistumiselle. Tekninen asiantuntijuus juuri asiakkaan tuotteen vaatimalla osaamisalueella on yksi valintaa eniten ohjaavista tekijöistä. Asiantuntijuuden osoittaminen aiempien menestyksekkäiden asiakasprojektien ja näiden perusteella saatujen suosittelijoiden kautta onkin erityisen tärkeää sopimusvalmistajille. Sopimusvalmistajan löytäminen lähialueelta ja tätä kautta mahdollistuva tehokas viestintä, on myös tunnistettu yhdeksi projektin etenemistä ja onnistumista edistäväksi tekijäksi. (Pasdar ym. 2024.) Asiakasviestinnän tehokkuuden varmistaminen onkin yleinen odotusarvo kaikille alan toimijoille (Munk 2015; Excedr 2023). Laajentaessaan toimintaansa uusille markkina-alueille opinnäytetyön toimeksiantajayritys voikin joutua miettimään, miten aikaerosta johtuvaa viestintähaittaa voidaan estää ja kompensoida. Avointen ja vuorovaikutteisten kumppanuuksien kautta syntyvä asiakaskeskeisyys, palvelukulttuuri ja jatkuva kehittyminen ovat esimerkiksi tunnistettu keinoiksi, joilla lääkekehityksen sopimusvalmistaja voi erottua positiivisesti hyvin kilpailuilla markkinoilla (Hotha 2023).

Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on haastattelujen perusteella yksi toimeksiantajayrityksen tärkeimmistä viestinnällisistä tehtävistä (liite 4, kysymys 3). Johtamisviestintä tuli esille myös viestintämuotona, jolla nähtiin olevan suuri merkittävyys suhteessa sen vaatimiin panostuksiin. Johtamisviestinnän nykytasoa arvioitiin tarkastelemalla toimeksiantajaorganisaation intranet-julkaisuja dokumenttianalyysin ja havainnoinnin keinoin. Näiden perusteella opinnäytetyössä päädyttiin kolmeen kehitysehdotukseen:

1. Strategisten avainviestinnän näkyvyyttä vahvistetaan.
 - Nykyinen intranetin julkaisujen näkyminen aikajärjestyksessä ei tue johtamisviestinnän näkyvyyttä, vaan hukuttaa sen operationaaliseen viestintään.
 - Johtoryhmän kokousyhteenvedoja kehitetään sisältämään enemmän työntekijöille tulevaisuuden suuntaa antavaa johtamisviestintää ja ylimmän johdon näkemyksiä.

2. Viestintää yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta kehitetään.
 - Arvojohtaminen tehdään näkyväksi liittämällä se konkreettisten esimerkkien avulla yrityksen arkeen.
 - Mission hyödyntämisestä viestinnässä annetaan ehdotus alaluvussa 7.3.2.
 - Arvojohtamisen toteuttamisesta annetaan ehdotus alaluvussa 7.3.3.

3. Viestinnän dialogisuutta lisätään.
 - Tavoitteena on saada kattavampaa ja perustelevampaa palautetta ja kehitysehdotuksia työntekijöiltä johdon tietojohdamisen tueksi.
 - Dialogisuutta asiakkaiden kanssa kehitetään entistä vahvemman asiakasymmärryksen ja -suhteiden luomiseksi.

Viime aikoina on puhuttu paljon niin sanotusta yritysargonista eli tietyn ryhmän ulkopuolisille abstrakteiksi jäävistä termeistä, jotka ärsyttävät ja etäännyttävät yrityksen johtoa ja henkilökuntaa toisistaan (Muhonen 2024; Riikonen 2024; Yrttiaho 2024). Viestinnässä käytettyyn kieleen kannattaakin kiinnittää huomiota, koska epäselvyyttä pidetään monologisuuden ohella ylimmän johdon viestinnän yleisenä haasteena. Harvatkin ylimmän johdon ja henkilökunnan kohtaamiset ovat puolestaan mahdollisuus lisätä työntekijöiden yrityksen johtoa kohtaan kokemaa luottamusta. Strategisen johtamisviestinnän välittymisen kannalta on myös tärkeä huomatta, että lähiesihenkilöiden viestinnässä nähdään eniten kehitettävää organisaation laajuisten tapahtumien vaikutusten selittämisessä tiimiläistensä työhön. (Heide, von Platen, Simonsson & Falkheimer 2018.)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että viestinnällä voidaan kehittää innovatiivisuutta edistävää organisaatiokulttuuria, jossa uskalletaan ajatella ennakkoluulottomasti, kyseenalaistaa, kysyä neuvoa ja tarttua uusiin ideoihin (Malmelin 2023). Ylimmän johdon viestinnän määrään ja laatuun panostamista puoltavat myös sekä tieteelliset tutkimukset ja julkisuudessa käytävä keskustelu työelämän havainnoista (Tost, Gino & Larrick 2013; Greer, Van Bunderen & Yu 2017; Heide ym. 2018; Muhonen 2024; Riikonen 2024; Yrttiaho 2024).

Viestinnän kokonaisuuden hallinta

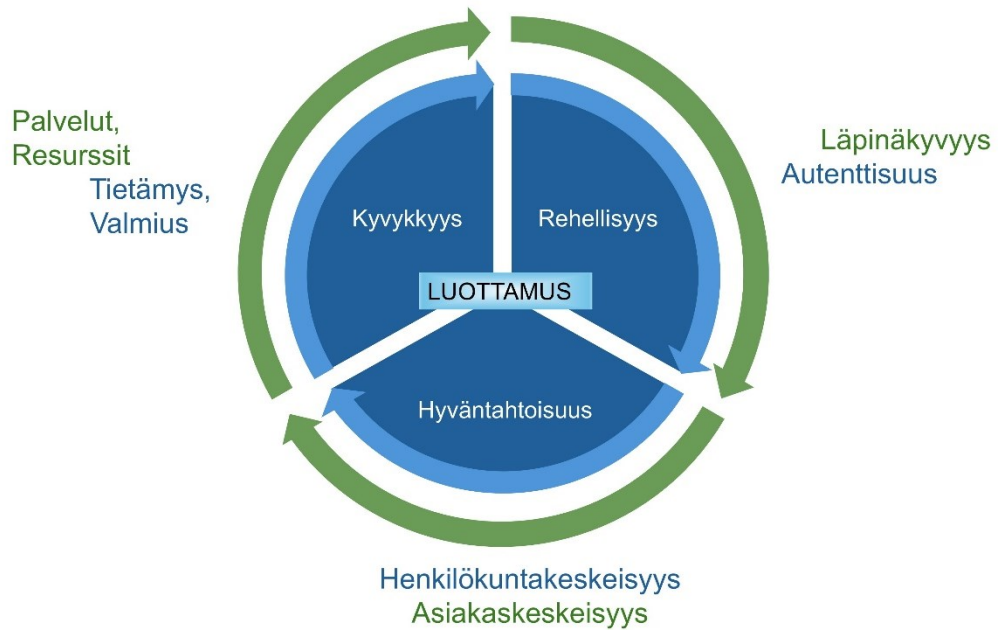
Viestinnän kokonaisuuden kehittämisellä viestinnästä voidaan tehdä ymmärrettävää, motivoivaa, suunnitelmallista, jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Nämä elementit ovat vaikuttavan strategiaviestinnän kulmakiviä. (Laajalahti & Sopenan 2024.) Vertaamalla toimeksiantajayrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän painopisteitä huomattiin, että näiden välittämä kuva ei vastaa parhaalla mahdollisella tavalla toisiaan (alaluku 7.1.7) Yrityksen maineenhallinnan kannalta kaiken yritysviestinnän tulisi kuitenkin muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Näin sekä henkilökunnan kuva yrityksestä, että yrityksen sidosryhmille näkyvä yritysidentiteetti, että sidosryhmien odotusarvo yrityksestä vastaavat toisiaan. Viestinnän ja toiminnan erilaisuus tai ristiriitaisuus heikentävät työntekijöiden sitoutumista ja asiakas-tyytyväisyyttä. (Cornelissen 2020, 96.)

Viestinnän kohdentaminen oikeille vastaanottajille on osa viestinnän kokonaisuuden johtamista. Kohdentamalla voidaan vähentää tässä opinnäytetyössäkin epätoivotuksi tunnistettua viestintätulvaa (alaluku 7.1.6) Suuri kaikille näkyvä viestinnän määrä voi johtaa tunteeseen, että koko henkilökunnan on jatkuvasti oltava valmiina seuraamaan kaikkea viestintää. Yrityksiä onkin kehoitettu panostamaan erilaisten viestintäverkostojen näkyvyyteen ja henkilökunnan ohjaamiseen kunkin työntekijän kannalta oleellisten viestintäverkostojen käyttäjiksi. Näin työntekijöiden viestintäyhteyksien ja viestinnän kokonaismäärää on mahdollista optimoida ja parantaa työn tehokkuutta. (van Zoonen, Sivunen & Rice 2022.) Vastaavasti viestintätoimien kokonaisvaltaisella johtamisella on mahdollista välttää päällekkäisiä viestintätehtäviä ja hyödyntää tuotettuja materiaaleja tehokkaasti ja tehostaa viestinnän vaikuttavuutta. (Cornelissen 2020, 24–25).

7.3 Viestintästrategia

Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajan viestinnän tärkeimmät tavoitteet, tehtävät ja kohderyhmät. Viestinnän tavoitteiden kuvaamisen pohjana käytettiin myös toimeksiantajayrityksen arvolauseita, joiden yhteneväisyys liiketoimintastrategian kanssa varmistettiin haastattelujen avulla. Tavoiteltu viestinnän tyyli ja vastuunjako mietittiin suhteessa tunnistettuihin tavoitteisiin. Dokumenttianalyysiä ja viestinnän tutkimusteoriaa hyödynnettiin haastatteluhyteenvedon tulkinnessa. Näiden perusteella toimeksiantajalle koottiin tiivistetty viestintästrategia (liite 5), jota voidaan käyttää viestinnän jatkokehityksen pohjana. Ehdotetussa viestintästrategiassa on klassisen viestintästrategian elementtinä tunnistetuista prioriteeteista koottu viestinnän kokonaistavoite: "Build company culture promoting sales, operational efficiency, and excellence for the benefit of our clients". Tavoitteen muotoilu huomioi yrityksen kaksi tärkeintä sidosryhmää, henkilökunnan ja asiakkaat, laajeten näin näkökulmiltaan laajennetun viestintästrategian suuntaan.

Tiivistelmä on myös ketterään viestintästrategiaan sopiva malli. Opinnäytetyössä ehdotettu viestintästrategia pyrkii ohjaamaan viestintää yhtenäiseksi kokonaisuudeksi muistuttamalla viestinnän päälinjoista ja tärkeimmistä riippuvuuksista avainsanojen avulla. Viestinnän muistilistaksi muodostettiin "The Checklist: Customer, Colleague, Collaboration, Competitive, Concrete, Coherent". Koherentti ja kohderyhmän tarpeet huomioiva viestintä rakentaa luottamusta (Mayer ym. 1995, Thomas ym. 2009). Luottamuksen tärkeä merkitys toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallissa tuli vahvasti esille opinnäytetyön toteuttamisvaiheen aikana toteutetuissa haastatteluissa. Näin ollen luottamuksen rakentaminen viestittävän tiedon määrän ja tarkkuuden avulla nostettiin myös yhdeksi esitetyn viestintästrategian toteuttamistavaksi (liite 5). Havaittu kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus luovat pohjan organisaatiota kohtaan tunnetulle luottamukselle (Mayer ym. 1995). Kuviossa 13 on annettu esimerkkejä, miten näitä luottamuksen syntymiseen vaikuttavia elementtejä voidaan painottaa sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

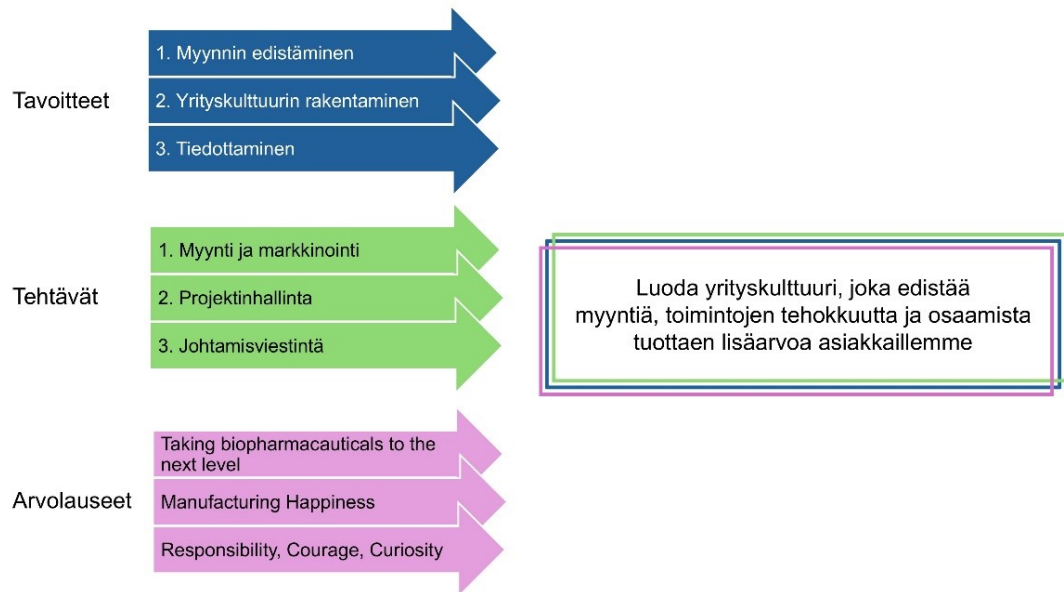


Kuvio 13. Esimerkki luottamuksen syntymiseen vaikuttavien tekijöiden (Mayer ym. 1995) painotusten hyödyntämisestä henkilökunta- ja asiakasviestinnässä

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi yksityiskohtaisemmin viestinnän strategisen hyödyntämisen mahdollisuuksia toimeksiantajaorganisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Tämän lisäksi kuvataan, kuinka yrityksen missiota ja arvoja voidaan hyödyntää yhtenäisen ja itseään vahvistavan viestinnän osana.

7.3.1 Kokonaistavoite ja mittarit

Haastattelujen perusteella viestinnän tärkeimmiksi tunnistettujen tavoitteiden, tehtävien ja toimeksiantajayrityksen arvolauseiden perusteella muodostettiin viestinnän kokonaistavoitteeksi: Luoda yrityskulttuuri, joka edistää myyntiä, toimintojen tehokkuutta ja osaamista tuottaen lisäarvoa asiakkaillemme (kuvio 14). Tavoitteessa voidaan nähdä sekä tiiviit sisäiset, että ulkoiset sidosryhmäsuhteet, arvoperustan merkitys, liiketoiminnan tavoitteet ja kehitystä edistävät toimintatavat. Näin viestinnän kokonaistavoite on yhteneväinen toimeksiantajan julkisten liiketoimintastrategiaelementtien kanssa.



Kuvio 14. Viestinnän tärkeimmiksi tunnistettujen tavoitteiden, tehtävien, ja arvolauseiden perusteella muodostettu viestinnän kokonaistavoite

Toimeksiantajan arvot (Responsibility, Courage, Curiosity) on järjestetty opinnäytetyössä tunnistetun arvohierarkian mukaiseen järjestykseen mukaillen teoriaa arvojen suhteesta toisiinsa (Schwartz 2012, Schwartz ym. 2012)

Viestinnän kokonaistavoite voidaan jakaa edelleen tärkeimmiksi tunnistettujen yksittäisten viestintätavoitteiden ja tehtävien omiksi tavoitteiksi. Opinnäytetyössä tulivat esille esimerkiksi tarpeet kirkastaa viestintää kilpailijoista erottautumisesta ja kuvata palvelutarjonta yksityiskohtaisemmin. Näiden viestinnällisten keinojen voidaan olettaa sekä edistävän myyntiä että rakentavan tunnistettavamman yritysidehtiteetin kautta myös yrityskulttuuria. Opinnäytetyön koontikeskustelussa esitettyjä viestinnällisiä keinoja yrityskulttuurin kehittämiseksi asiakaskeskeisemmäksi olivat mm. asiakasta palvelevien toimintatapoja esille tuominen sekä henkilökunnan ja asiakkaiden vuorovaikutuksen lisääminen. Yrityskulttuuria voidaan viestinnällisesti kehittää myös lisäämällä yrityksen tavoitteiden ja arvojen sekä näiden toteutumisen näkyvyyttä. Tavoitteiden esillä pitäminen ja niiden saavuttamiseksi tehtävän työn edistymisen julkittaminen ovat puolestaan johtamisviestintää, joka kehittää organisaation kykyä muokata toimintatapojaan palvelemaan valittuja tavoitteita. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhtenäistämisen voidaan myös olettaa kehittävän sekä yrityskulttuuria että myyntiä tuomalla toivottuja elementtejä kokonaisvaltaisemmin ja näin ollen autenttisemmin esille. Strategisen

johtamisviestinnän onnistumisen kannalta on myös oleellista miettiä päätöksistä viestintää jo osana päätöstentekoprosessia. Tämä auttaa sekä tunnistamaan tärkeimmät kohderyhmät että heidän tarpeensa hyvissä ajoin.

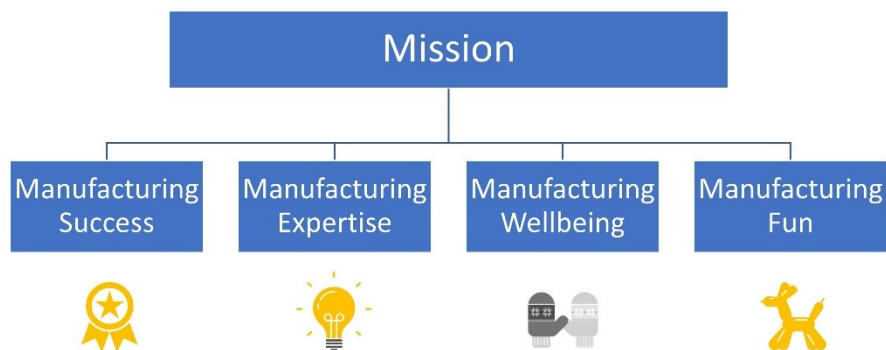
Opinnäytetyön aikana tehdyissä haastatteluissa ei esitetty kysymyksiä viestinnän vaikuttavuuden mittaamisesta vaan keskityttiin viestinnän tavoitteiden selvittämiseen. Suomalaisissa organisaatioissa käytetään keskimäärin 3–4 viestinnän mittaria. Kaikkein yleisimmin viestintää seurataan yrityksen sisäisen ja ulkoisen sosiaalisen ja perinteisen median huomioiden, näkyvyyden ja reaktioiden määrällisen analyysin avulla. Summatiivinen eli tavoitteisiin sidottu ja jälkikäteen tapahtuva mittaaminen on kaikkein yleisintä. Tämän rinnalla voidaan tehdä myös formatiivista mittaamista viestinnän yhtäaikaiseksi kehittämiseksi. (Juholin & Rydenfelt 2021.) Toimeksiantaja käyttää asiakastytyväisyyden mittaamisen NPS-mittaria ja työntekijämielikuvan mittaamisessa eNPS-mittaria (Biovian Oy 2022b; Nikula 2023). Tässä opinnäytetyössä rakennetussa viestintästrategiassa ehdotehtaan, että viestinnän vaikuttavuuden seuraamiseksi NPS- ja eNPS-kyselyjä laajennetaan sisältämään avoimen lisätietokentän, johon vastaaja ohjataan antamaan palautetta viestinnän toimivuudesta mahdollisine kehitysehdotuksineen. Palaute viestinnästä saadaan näin kerättyä tehokkaasti osana vuosittaisia selviytyksiä ja avoin palauteosio tuo selittävää tietoa muuten pelkästään määrälliseksi jäävään mittaustulokseen. Suomalaisissa organisaatioissa henkilökunta- ja asiakastytyväisyysmittarit ovat molemmat yleisiä tapoja mitata viestintää (Juholin & Rydenfelt 2021).

Viestinnän strategisista tavoitteista johdetuiksi taktisen tason tavoitteiksi ehdotehtaan asiakkailta saatavien julkisten suositusten määrän lisäämistä (client success stories) ja toisaalta henkilökunnan äänen vahvistamista (employee's voice). Asiakkaiden antamien suositusten jakaminen on yksi sopimusvalmistajien perinteisesti käyttämä keino laajentaa potentiaalisten asiakkaiden määrää ja edistää uusien työtarjousten voittamista (Hotha 2023). Henkilökunnan äänellä tarkoitetaan puolestaan työntekijöiden halua jakaa ideoitaan, huoliaan ja mielipiteitään työn kehittämiseksi (Morrison 2022). Henkilökunnan äänen vahvistaminen edistää opinnäytetyössä tunnistettua tarvetta kannustaa henkilökuntaa aktiivisempaan ja aikaisempaan viestintään. Asiakkaiden antamien suositusten määrää ja

henkilökunnan viestintäaktiivisuutta voidaan molempia seurata yksinkertaisten määrällisten mittarien avulla. Näiden edistäminen voidaan puolestaan jakaa useiksi erillisiksi operatiivisiksi tehtäviksi, kun tärkeimmät tavoitteet ja niistä johdetut keinot on ensin valittu.

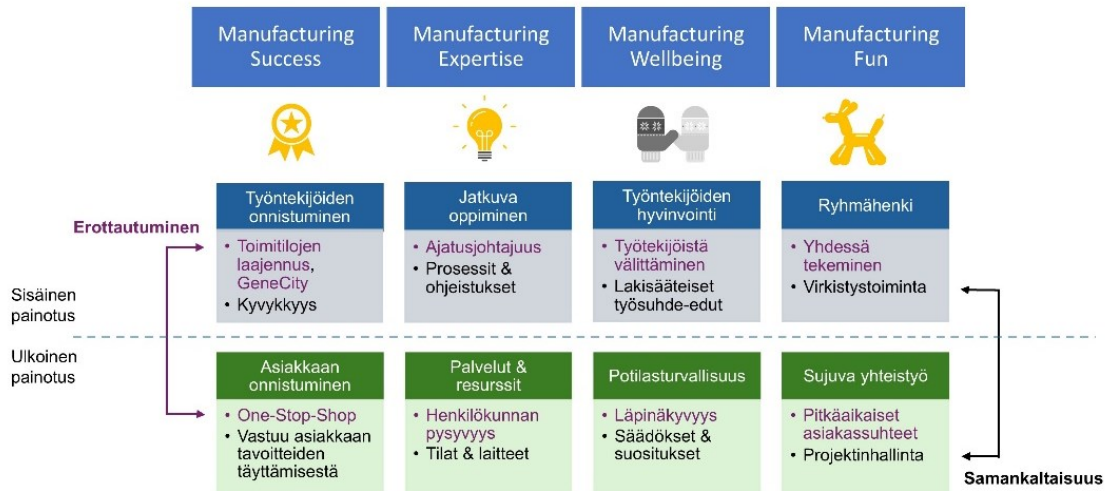
7.3.2 Mission viestintä

Toimeksiantajan arvolauseiden liittäminen osaksi viestintästrategiaa aloitettiin Manufacturing Happiness -mission sisällön kirkastamisesta ja käyttökohteiden laajentamisesta. Tavoitteena oli luoda yritykselle koherentti ja kattava tapa kommunikoida sen missio eri yhteyksissä. Haastateltavat toivat esille, että missiota pidetään poikkeuksellisena ja näin ollen mahdollisesti jopa liian rohkeana. Vastauksena esille tuotuun haasteeseen opinnäytetyössä ehdotetaan mission jakamista osakokonaisuuksiksi, jotka kuitenkin tunnistetaan kaikki edelleen saman yhteisen mission osiksi (kuvio 15). Näin mission tunnistettavuus ja iskevyytys saadaan sekä hyödynnettyä että selitettyä.



Kuvio 15. Mission jakaminen alakokonaisuuksiksi

Mission jakaminen helpottaa sen sisällön viestimistä monipuolisesti eri yhteyksissä ja johtaa näin ollen vahvempaan näkyvyyteen. Tämä luo mission ympärille tunnistettavan, kattavan ja kuvailevan tarinan eli narratiivin. Samaa mission jaottelua voidaan käyttää sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä tarvittaessa erilaisin painotuksin, mikä luo edelleen itseään vahvistavan viestin. Mission alaluokkia voidaan hyödyntää myös sekä henkilökunnalle että asiakkaille tarjottavien etujen samankaltaisuus- ja erottautumistekijöistä viestimiseen (kuvio 16).



Kuvio 16. Esimerkkejä Manufacturing Happiness -mission konkretisoimisesta työntekijä- ja asiakasviestinnässä erottautumis- ja samankaltaisuustekijöiden avulla

Toisena tapana käsitellä mission rohkeutta, toimeksiantajalle ehdotettiin avoimempaa viestintää haasteista ja niiden voittamisesta. Näin missio ei muodostu pakoksi vaan siihen kuuluvat luonnollisena osana myös ajoittaiset heilahtelut. Mission kohti visiota vievän voiman voidaan nähdä jopa kasvavan, kun sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tehdään aktiivisesti työtä. On esitetty myös näkemys, että yritys ei itseasiassa voi koskaan täysin saavuttaa perustarkoitustaan (Salminen 2001, 196). Vastaavasti Juholin painottaa, että viestinnän ymmärrettävyys syntyy nimenomaan kerrotun sanoman, koetun todellisuuden ja näkyvän tulevaisuuden tavoitteiden aktiivisen edistämisen muodostamasta kokonaisuudesta (Juholin 2022, 78).

7.3.3 Arvojen viestintä

Arvojen liittäminen osaksi viestintää ehdotetaan tehtäväksi viestintäkampanjoina. Aikarajaiset kampanjat mahdollistavat intensiivisen näkyvyyden, monitasoisen käsittelyn ja näin ollen suuremman vaikuttavuuden kuin yksittäiset viestit. Arvoja voidaan tuoda esille esimerkiksi suhteessa toimeksiantajan missioon tai työntekijärooleihin. Viestinnässä voidaan kuvata, kuinka Responsibility, Courage ja Cu-

riosity johtavat mission alaluokiksi ehdotettujen Manufacturing Success, Manufacturing Expertise, Manufacturing Wellbeing ja Manufacturing Fun -tavoitteiden toteutumiseen (kuvio 15). Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimintaympäristössä Responsibility edistää esimerkiksi potilasturvallisuutta, joka voidaan edelleen liittää Manufacturing Wellbeing -kategoriaan. Sisäisessä viestinnässä arvoja voidaan missiokytkennän lisäksi kirkastaa myös suhteessa erilaisiin työntekijärooleihin. Tämä realisoi arvojen merkitystä jokaisen työntekijän arjessa. Kuviossa 17 on annettu esimerkkejä arvojen viestinnästä omistajuuden, palautteen tai oppimisen yhteydessä. Viestinnän painotukset ja uusien kytkentöjen luominen mahdollistavat organisaation arvojohtamisen myös toimintaympäristön muuttuessa. Arvojen viestintä on mahdollista laajentaa myös koskemaan ulkoisille sidosryhmille asetettuja vastavuoroisia odotuksia.



Kuvio 17. Esimerkki toimeksiantajan arvojen (Responsibility, Courage, Curiosity) viestinnästä työntekijärooleihin liitettyinä aihekampanjoina

Yritystoiminnan ja kirjattujen arvojen yhteenkuuluvuuden todentamiseksi opinnäytetyön toimeksiantajalle ehdotettiin jo toteutuneiden toimien liittämistä arvoihin, mission tai visioon. Näin tehtyjen toimien arvopohja, mission edustavuus nykyhetken kuvaajana ja eteneminen kohti visiota saadaan näkyväksi. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa sisäisessä viestinnässä helposti esimerkiksi kategorisoimalla toimeksiantajan intranet-julkaisut arvojen, mission tai vision suhteen. Arvojen näkyvyyttä voitaisiin edelleen tehostaa esimerkiksi lisäämällä arvot toimeksiantajan valinnaisiin esityspohjiin tai muotoilemalla arvoja esille tuovia näy-

tönsäästäjä. Yrityksen etenemistä kohti visiotaan voitaisiin myös korostaa esimerkiksi juhlistamalla jokaista uutta asiakkaalle käyttöön vapautettua tuote-erää intranetissä näkyvällä saavutusmerkillä. Tämä on myös tapa tehdä onnistumiset näkyvimiksi ja kasvattaa työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Kaikki ehdotetut toimet ovat helposti toteutettavia ja lisäävät arvojen, mission ja vision näkyvyyttä nopeasti.

7.4 Kehittämistyön näkökulmien kattavuuden ja tulosten arviointi

Haastattelun lopuksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin palautetta. Haastattelukysymysten kattavuutta pidettiin riittävänä. Keskustelun rinnalla tehtyjen tehtävien koettiin tuoneen haastatteluihin rakennetta ja kannustaneen osallistujia tekemään toisiinsa nähden vertailtavissa olevia valintoja viestinnän painopistealueiden selvittämiseksi. Osa osallistujista piti viestintää laajana ja haastavana aiheena. Toisaalta moni haastateltavista koki alkaneensa ajatella viestintää enemmän sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän kattavana kokonaisuutena ja saaneensa uusia näkökulmia viestinnän hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tulokset, johtopäätelmät ja ehdotus viestintästrategian elementeistä koottiin yhteenvedoksi, joka lähetettiin haastatelluille ja toimeksiantajan asettamalle opinnäytetyön ohjaajalle. Yhteenvetoon koottiin myös esimerkkejä siitä, miten viestintästrategiaa voitaisiin käytännössä toteuttaa toimeksiantajayrityksessä. Yhteisen läpikäynnin tavoitteena oli keskustella tulosten herättämistä kysymyksistä ja kerätä palautetta tunnistetuista viestinnän painopisteistä. Keskustelussa esille tulleita asioita olivat mm. sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhtenäisyyden merkitys ja toimeksiantajayrityksen mission esilletuontitapa eri tilanteissa. Haastateltavat pohtivat, kuinka yrityksen tulee ottaa kulttuuriset erot huomioon sekä markkinointi- että myyntitilanteissa. Ehdotus Manufacturing Happiness -mission jakamisesta osakokonaisuuksiksi sai positiivista palautetta. Palautetilaisuudessa ei tullut esille tuloksia tai johtopäätelmiä, jotka osallistujat olisivat kokeneet yksiselitteisesti vääriksi. Viestinnän dokumenttianalyysissä esille tullut mahdollinen haaste käyttää johtoryhmän kokouksista koottuja blogikirjoituksia strategisen johtamisviestinnän kanavana sai vastakaikua. Opinnäytetyön te-

kijän kannalta erityisen ilahduttavaa oli, että tavoite esitellä tulokset mahdollisimman käytännönläheisesti ja helposti toteutettavien esimerkkien avulla tunnistettiin.

Konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteenä olevaa vuorovaikutteisuutta (Ojasalo ym. 2021, 65) pyrittiin lisäämään opinnäytetyön aikana jakamalla tehtyjä havaintoja toimeksiantajaorganisaation käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi ajatusjohtajuus-konseptin esittelyä, asiakasprojektien sisäisen näkyvyyden lisäämistä ja toimeksiantajan asemoitumisen esittelyä lääkekehityksen kokonaiskuvassa ehdotettiin toimeksiantajan edustajille. Tehtyjä havaintoja verrattiin myös henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin edustajien ajatuksiin sisäisestä viestinnästä. Näin ollen opinnäytetyön vuorovaikutteisuuden voidaan katsoa osittain toteutuneen, vaikka sitä ei suoritettu osana käynnissä olevaa kehittämishanketta tai työryhmässä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössä kuvattiin toimeksiantajalle aiemmin puuttunut viestintästrategia perustuen viestinnän nykytilan analyysiin ja tulevaisuuden tavoitteiden määrittelyyn. Tutkimuksellisenä kehitystyönä tehty opinnäytetyö pääsi näin ollen konstruktivisen tutkimuksen tavoitteeseen kokoamalla uuden strategisen viestinnän mallin. Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Tämän jälkeen kuvataan mahdollisia jatkokehittämisasihteita. Ensimmäisenä jatkokehittämisasihteena esitetty soveltuvuuden uudelleen arviointi täydentää toteutuessaan konstruktiviseen tutkimuksen tälle lähestymistavalle ominaisen markkinatestin osalta. Markkinatestissä konstruktivisen tutkimuksen lopputulosta, eli tässä tapauksessa viestintästrategiaa, testataan käytännössä. (Ojasalo ym. 2021, 66–67.) Luvussa laajennetaan myös opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja jatkokehittämiskohteiksi perustelemalla viestinnän prosessien, tavoitteellisuuden, vuorovaikutteisuuden ja vastuullisuuden tarpeellisuutta.

8.1 Eettiset lähtökohdat

Tutkimusetiikan ohjeet kattavat tutkimuksen kaikki vaiheet ja niiden noudattaminen on tutkimuksen luotettavuuden edellytys (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja, eikä työlle tarvittu eettistä ennakoarviointia. Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa tehtiin allekirjoitettu sopimus, jossa sovittiin työn julkisuusperiaatteet. Haastateltavat antoivat aktiivisen suostumuksensa osallistumiselleen hyväksymällä haastattelukutsun. Haastattelukutsussa (liite 3) selvitettiin tutkimuksen aineistonhallinnan periaatteet, kehittämistyön tavoite, tulosten esittämissuunnitelma ja julkaisukanava. Opinnäytetyöhön ei sisällytetty suoria lainauksia haastatteluista.

Työn onnistumisen kannalta oli oleellista tunnistaa kaikki mahdolliset tapaukset, joissa toimeksiantajayritykselle on saavutettavissa hyötyä viestinnän avulla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi haastattelukysymykset toimitettiin osallistujille etukäteen tutustuttaviksi. Tavoitteena oli myös auttaa haastateltavia valmistautumaan ja vähentää haastattelutilanteeseen mahdollisesti liittyvää epävarmuutta.

Opinnäytetyöntekijä tuntee kaikki haastatellut, mikä osaltaan loi hyvän lähtökohdan haastattelutilanteille. Haastattelukysymysten uudelleen järjestely, jossa tutkimuksen kannalta keskeinen, mutta monitahoinen kysymys arvojen ja liiketoimintastrategien yhteneväisyydestä, olisi siirretty haastattelun keskelle, olisi voinut olla haastateltaville helpompi (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Knott ym. 2022). Toisaalta kysymys johti monissa tapauksissa pitkiin avoimiin pohdintoihin viestinnästä, joiden avulla tutkimuskohteesta saatiin kerättyä erilaisia näkökulmia.

Haastattelut tallennettiin nauhoituksina, jotka tuhottiin litteroinnin jälkeen. Nauhoituksesta tiedotettiin osallistujia etukäteen (liitteet 1 ja 3) ja nauhurin käynnistäminen kerrottiin ja näytettiin osallistujille videopuhelun alkaessa. Kehittämistyön kannalta osallistujien yksilöinti suhteessa annettuihin vastauksiin tai heidän toimenkuvuihinsa ei ole tarpeen. Haastattelukysymykset olivat luonteeltaan neutraaleja ja haastateltavilta kysyttiin vain heidän omia näkemyksiään. Aihe ei liity suoraan opinnäytetyöntekijän nykyiseen päätyöhön, eikä haastattelutilanteissa tullut eteen toimenkuvien välisiä eturistiriitoja. Viestintästrategian määrittäminen ei opinnäytetyön laajuudessa vaatinut haastavien eettisten kysymysten pohdintaa tai selvittämistä. Kaikilla haastateltavilla on vähintäänkin useiden vuosien pituinen työsuhde toimeksiantajaorganisaatioon ja viestintä on osa normaalia työjohtamista. Näin ollen erityisesti syvähaastatteluihin liitetyt eettiset haasteet, kuten haastattelijan puolueellisuus tai kaksoisrooli suhteessa haastateltaviinsa (Allmark ym. 2009), olivat opinnäytetyössä hyvin hallittavissa.

8.2 Luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyöntekijän pohjatiedot ja -taidot perustuivat muiden tieteenalojen koulutuksesta ja aiemmasta työkokemuksesta kertyneeseen ymmärrykseen viestinnästä. Viestinnän koulutus tai ammatillinen käytännön kokemus puuttuivat, eikä viestintästrategian teko ollut opinnäytetyötä aloitettaessa toimeksiantajan omana kehityskohteena. Tämän seurauksena opinnäytetyö on ollut selvästi määritelmänsä mukaisesti vaiheittainen oppimisprosessi (YAMK-työryhmä 2019, Ammatikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020). Tiedon hankintaa uudesta teoreettisesta aihepiiristä haastoivat esimerkiksi käsitteiden vaihtelevat määritelmät

ja käänösversiot. Molemmat ovat tieteellisen tiedonmuodostuksen läpinäkyvyyttä ja hyödynnettävyyttä yleisesti haastavia aiheita, joihin haetaan apua esimerkiksi rakentamalla termipankkeja (Tieteen termipankki 2024). Termien käänösversioiden tulkinnan tueksi opinnäytetyöhön sisällytettiin tapauskohtaisesti arvioiden myös alkuperäislähteessä käytetty englanninkielinen termi. Voidaan kuitenkin arvioida, että opinnäytetyön tieteellisteoreettisesta kytkennästä syntyvä luotettavuus voisi olla parempi. Kattavampi ymmärrys aihepiiristä olisi voinut tuoda esille lisää erilaisia näkemyksiä tulosten tulkintaan ja tätä kautta suuremman hyödyn toimeksiantajalle. Toisaalta opinnäytetyö tehtiin opinnäytetyöntekijän omalle työnantajalle ja näin ollen työympäristö oli ennestään tuttu. Tämä mahdollisti kehittämiskohteen tarkastelun sekä tutkimuksen tekijänä, että työyhteisön jäsenenä, minkä voidaan puolestaan ajatella lisäävän työn tuomaa käytännön etua toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä voidaankin katsoa toteutuneen tutkimukselliselta kehittämistyöltä odotettu painotus käytännön ratkaisuihin suhteessa uuden teorian luomiseen (Ojasalo ym. 2021, 19).

Haastattelukysymysten runko käytiin etukäteen läpi toimeksiantajan edustajan kanssa. Näin varmistettiin käsiteltävien näkökulmien riittävä kattavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi kartoittavaan haastatteluun. Menetelmä mahdollisti haastateltavien oman avoimen pohdinnan ja tarkentavien lisäkysymysten avulla keskustelua voitiin ohjata vertailtavissa olevan tiedon keräämiseksi. Haastatteluissa pyrittiin keskustelemalla selvittämään haasteet erilaisten viestintään liittyvien termien tulkinnassa. Samoin yritettiin kiertää havaitut suomen ja englannin kielen käyttämisestä syntyneet tulkintaerot. Tuloksista pyrittiin löytämään yhteisiä ylätasoa linjoja, joihin sanojen merkityksen nyanssieroilla tai käytön kontekstisidonnaisuudella ei oleteta olevan merkittävää vaikutusta. Palautekeskusteluissa ei tullut esille väärinymmärryksiä tulosten tulkinnasta. Virtuaalisen Miro-valkotaulun käyttäminen lisäsi haastateltavien aktiivista osallistumista ja toi vaihtelua haastattelujen sisältöön. Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-kokouksina, ja haastattelutapa pyrittiin pitämään jokaisessa haastattelussa samanlaisena. Opinnäytetyössä ei käsitelty tai tuotettu aineistoja, joiden analysoinnissa olisi tarvittu tilastollisia menetelmiä.

Opinnäytetyöntekijä teki haastattelujen ja viestinnän analyysien perusteella tulosityhteenvedon haastatteluihin osallistuneille johtajille. Yhteenvedon ja haastattelujen yhteyden tunnistamisen helpottamiseksi tulosityhteenveotoon lisättiin mm. kuvakaappauksia haastattelutehtävistä. Tällä esittämistavalla pyrittiin tukemaan tulosten arviointia tilanteessa, jossa haastatteluista oli kulunut suhteellisen pitkä aika. Yhteenveotoon sisällytettiin kontekstisidonnaisuuden ja konkreettisuuden lisäämiseksi esimerkkejä viestinnän taktisen ja operatiivisen tason toimista, joilla liiketoimintastrategian toteutumista voitaisiin tukea. Tulosityhteenveoto toimitettiin kokouskutsun yhteydessä noin viikko ennen kokousta, että osallistujilla oli mahdollisuus tutustua siihen etukäteen. Yhteenvedossa tuotiin ilmi, että opinnäytetyöntekijän omat näkemykset ja mieltymykset vaikuttavat saatujen tulosten perusteella annettuihin kehitysehdotuksiin. Kuudesta haastattelusta viisi osallistui yhteenvedon läpikäyntiin, eikä lisäpalautetta saatu sähköpostitse. Tämän perusteella voidaan tulkita, että yhteenvedossa ei nähty suuria ristiriitaisuuksia annettuihin vastauksiin nähden ja sen voidaan olettaa edustavan haastatteluhetken näkemyksiä viestinnän painopisteistä. Saatua palautteen määrään on kuitenkin voinut vaikuttaa 1.2.2024 julkistettu toimeksiantajan organisaatorakenteen muutos (Biovian Oy 2024b). Muodostuneelle 3PBIOVIAN-yhtiölle tullaan määrittämään uudet arvot, missio ja visio (3PBIOVIAN 2024), mikä vähentää opinnäytetyön tulosten ja ehdotusten suoraa hyödynnettävyyttä.

Opinnäytetyön tausta-aineistona pyrittiin käyttämään tutkimustietoa sekä kotimaisista että ulkomaisista lähteistä. Kirjallisuusviitteitä käytettiin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa haastattelukokonaisuuden muotoiluun ja toteutusvaiheessa valittujen viestinnällisten painopistealueiden vaikuttavuudesta tehtyjen aiempien havaintojen yhteenveotoon. Kirjallisuuskatsaukseen pyrittiin löytämään kattavasti erilaisia näkemyksiä käsiteltävistä aiheista. Aiheiden laajuuden takia pääasiallisina tietoperustan lähteinä päädyttiin käyttämään jokaisesta keskeisestä aihepiiristä valittuja kirjoja tekijöiltä, jotka ovat alansa erityisasiantuntijoita. Näiden lähteiden kautta kerrytettyä tietoa ja ymmärrystä laajennettiin kokoelma- ja alkuperäisartikkelien avulla. Lähdekriittistä tarkastelua pyrittiin laajentamaan kirjallisuuslähteiden lisäksi myös opinnäytetyön aikana kerättyjen aineistojen

analyysiin kuten menetelmäkirjallisuudessa kehoitetaan (Anttila 2014). Haastattelujen kanssa läpikäytyyn opinnäytetyön yhteenvedoon lisättyjen valikoitujen tieteellisten julkaisujen tavoitteena oli kytkeä tehdyt havainnot viestinnän tutkimuskenttään ja perustella niiden mahdollisia vaikutuksia toimeksiantajaorganisaatiossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan ensisijaisesti käytettyjen tutkimusmenetelmien sopivuuden, mutta myös tulosten toistettavuuden perusteella (Anttila 2014). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida sekä tutkimuksen aikana että sen jälkeen. Esimerkiksi käytettyjen tutkimusmenetelmien perusteltu valinta, aineiston edustavuus, havaittujen virhelähteiden poistaminen työvaiheita toistamalla ja tutkijan kyky analysoida tuloksia ennako-odotuksista riippumatta ovat tärkeitä lähtökohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle. (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers 2002.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta pyrittiin parantamaan mm. haastattelukysymysten ennakoarvioinnin, kohdennetun osallistujavalinnan, yhteisen tulosten läpikäynnin ja erilaisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen avulla.

Dokumenttianalyysin tunnettuja virhelähteitä ovat mm. materiaalien tutkiminen alkuperäisestä julkaisutarkoituksesta irrallaan, ja aineiston keräystavasta tai saatavuudesta johtuva puutteellinen edustavuus (Bowen 2009). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan intranet-viestinnästä tehty dokumenttianalyysi välttää edellä mainitut luotettavuutta heikentävät tekijät. Opinnäytetyöntekijällä oli vapaa pääsy intranet-aineistoon, joka on koko henkilökunnalle näkyvän työyhteisöviestinnän pääkanava. Intranet-aineiston analyysi kattaa kuitenkin vain yhden vuoden tarkastelujakson, eikä vertailua muihin ajanjaksoihin tehty. Valittua aikarajausta puoltaa sen keskittyminen uusimman liiketoimintastrategian julkaisun jälkeiseen aikaan, jolloin strategisen viestinnän voidaan olettaa olevan aktiivista. Luokittelukategorioita tarkennettiin analyysin aikana ja päähavainnoiksi nostettiin selvästi erottuvia huomioita. Dokumenttien manuaalinen yhden henkilön tekemä luokittelu on kuitenkin edelleen mahdollinen tutkimuksen aikana syntynyt virhelähde. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävää tutkimusaineiston riippumatonta rinnakkaisanalyysiä (Morse ym. 2002, Anttila 2014) ei ole tehty opinnäytetyön tutkimusaineistoille.

8.3 Jatkokehittämisaiheet

8.3.1 Soveltuvuuden uudelleenarviointi

Opinnäytetyö tarkasteli viestintää strategisen johtamisen näkökulmasta. Näin ol-
len sen aikana tehtyjä ylätason havaintoja viestinnästä voidaan todennäköisesti
hyödyntää myös toimeksiantajan yritysfuusion jälkeen (Biovia Oy 2024b). Vies-
tinnän kokonaisuuden hallinta ja johtamisen välittymisen varmistaminen ovat lii-
ketoimintatavoitteiden saavuttamisessa yleisesti organisaatorakenteesta tai toi-
mialasta riippumatta hyödynnettävissä olevia keinoja. Opinnäytetyössä tunnistet-
tujen viestinnän strategisten tavoitteiden sopivuus uuteen organisaatiomalliin on
tästä huolimatta tarkastettava uudelleen.

Voidaan kuitenkin olettaa, että vähintäänkin osa opinnäytetyössä kuvatuista vies-
tinnän priorisoinneista on edelleen paikkansapitäviä, koska toimeksiantajan liike-
toimintaympäristö tai -toimintamalli eivät ole oleellisesti muuttuneet organisa-
atiomuutoksen myötä. Toimeksiantajayritykselle määritettävien uusien arvojen,
mission ja vision kautta tehtävässä arvojohtamisessa on edelleen mahdollista
käyttää esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitettyjä konkretisoimisen, kohdenta-
misen ja näkyvyyden lisäämisen keinoja. Muuttunut organisaatiomalli tarjoaakin
itseasiassa erittäin mielenkiintoisen mahdollisuuden testata opinnäytetyössä ra-
kennetun viestintästrategian yleistettävissä olevaa toimivuutta. On sanottu, että
parhaimmillaan konstruktivisen tutkimuksen tulos on mahdollista siirtää organi-
saatiosta toiseen (Ojasalo ym. 2021, 65) ja toisaalta organisaation arvojen on
oltava edellytyksineen ja esteineen helposti viestittävässä (Juholin 2022, 92).

Yritysidentiteetin uudelleenluonti päivittyvien arvojen, liiketoimintastrategian ja
brändielementtien avulla on yritykselle sekä haaste että mahdollisuus. Haasteiksi
uuden vision käyttöönotossa voi muodostua esimerkiksi henkilökunnan ja yritys-
johton erilaiset näkemykset tavoiteltavasta tulevaisuuden suunnasta tai sen to-
teuttamismahdollisuuksista. Toisaalta työntekijät eivät välttämättä tunnista täy-
sin, miten uusi tapa kuvata yritystä liittyy heidän arkeensa. Näitä yrityksen vision
ja kulttuurin, tai kulttuurin ja ulkoisen yrityskuvan, välisiä ristiriitoja on kuitenkin
mahdollista lieventää aktiivisen viestinnän keinoin. (Cornelissen 2020, 96–100.)

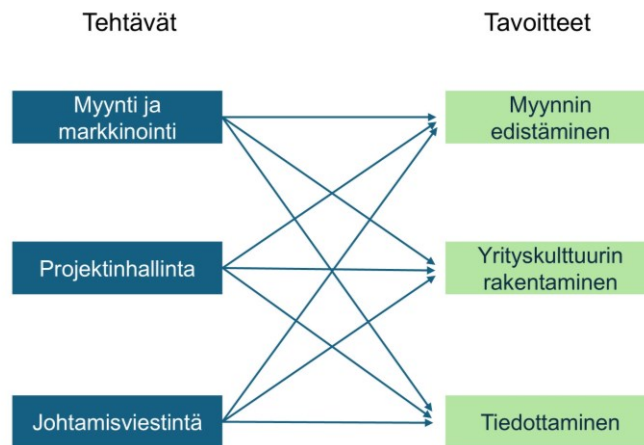
Viestinnän avulla voidaan välittää sekä rationaalisista että tunteita herättävää tietoa ja näin vahvistaa yrityksen brändi-identiteetin tunnistettavuutta ja merkityksellisyyttä eri sidosryhmille (Juholin 2022, 199). Yrityksen brändi-identiteetin uudistamisen onnistumisen tärkeimpiä mahdollistajia ovat tutkimusten mukaan mm. sisäinen viestintä ja koko yritysviestinnän kattava yhtenäisyys (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014; Joseph, Gupta, Wang 2021). Toimeksiantaja yritysfuusion kautta syntynyt tarve brändiuudistukselle tarjoaa yritykselle keinon uudistua ja ilmentää uutta yritysidentiteettiä. Onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia viestinnän keinoja uudistusprosessin toteuttamisessa on valittu käytettäväksi.

8.3.2 Viestinnän prosessikehitys

Viestintästrategian kuvaamisen jälkeen viestinnän tavoitteellisuuden jatkokehittämistä edistää viestintäprosessien kirjaaminen. Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä vaiheittain eteneviä tehtäviä, joilla tavoitellaan valittua lopputulosta. Prosessien kuvaaminen tehostaa tekemistä, edistää toistettavuutta, helpottaa osallistumista, lisää tekemisen mielekkyyttä ja varmentaa näin tavoitellun lopputuloksen saavuttamista. (Korhonen & Rajala 2011, 54–56.) Toimeksiantajaorganisaatiossa on jo olemassa nyt tunnistetuille viestinnän prioriteeteille sovellettavissa tai laajennettavissa olevia prosessikuvauksia. Kuvauksia on kuitenkin mahdollista jatkokehittää tarkastelemalla niitä erityisesti viestinnän ja eri sidosryhmien näkökulmista. Viestinnän kehittäminen onkin aloitettavissa jo olemassa olevien prosessien viestintätehtävien tunnistamisella ja niiden merkittävyyden arvioimisella. Viestinnän prosessoinnin tarpeellisuuden arvioinnin lähtökohdiksi Korhonen ja Rajala ehdottavat esimerkiksi tehtävän vaatimaa aikaa, aikatauluhaasteellisuutta, sekaannusalttiutta tai toiminnan aiheuttamaa tyytymättömyyttä (Korhonen & Rajala 2011, 75).

Vaihtoehtoisesti viestinnän prosessoinnin lähtökohdaksi voidaan ottaa nyt tunnistetut viestinnän tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät, jos ne säilyvät tulosten uudelleen tarkastelun jälkeen toimeksiantajalle oleellisina. Opinnäytetyössä tunnistetuja priorisointeja esimerkkinä käyttäen voidaan mm. miettiä, mitä myyntiä, yrityskulttuurin rakentamista tai tiedottamista edistävää viestintää projektinhallinnassa

tarvitaan, mitä sen aikana syntyy, sekä mitä kanavia kautta, kenelle, kuinka nopeasti ja tarkasti tätä tietoa välitetään. Kuviossa 18 on havainnollistettu viestintäketjut, jotka muodostuvat liittämällä tunnistetut tehtävät ja tavoitteet toisiinsa. Tavoitelähtöisyyden tärkeyttä ja toisaalta haasteellisuutta strategisessa tietojohdossa on tuotu ilmi esimerkiksi Valtioneuvoston kanslian tekemässä tutkimuksessa. Maakunta- ja soteuudistuksen valmistelujen selvityksessä huomattiin, että tietojohdamisen lähtökohtana oli usein käytettävissä oleva tieto, eikä tavoitteista johdettu tiedon kerääminen ja seuranta. (Leskelä ym. 2019.)



Kuvio 18. Viestinnän tärkeimpien tehtävien ja tavoitteiden kytkennästä syntyvät viestintäverkko

Tässä opinnäytetyössä viestinnän viitekehikseksi ehdotettuun Manufacturing Happiness -missioon hyvin sopien viestinnän kehittämisessä voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Tällöin viestintä ajatellaan palveluna, jonka tavoitteena on tyydyttää vastaanottajan tarpeita. Kohderyhmien tarpeiden kartoittaminen, ymmärtäminen ja sidosryhmien kanssa tehtävä yhteiskehittäminen ovat palvelumuotoilulle ominaisia piirteitä. (Kaiku Helsinki 2019.) Viestinnän prosessointiin osallistuminen oman työn tarpeisiin tai haasteisiin perustuen on palkitsevaa, koska kehittämisen vaikutukset tulevat heti näkyviksi. Onnistumisen ilo ja saatu hyöty innostavat laajentamaan kehittämistä pilotoidusta prosessista laajemmalle. (Korhonen & Rajala 2011, 67.) Viestinnän ollessa yksi merkittävimmistä yrityskuvan rakentajista, viestinnän palvelumuotoilu on erinomainen lähtökohta myös

asiakaskokemuksen kehittämiseksi (Kaiku Helsinki 2019). Asiakaskontaktien onnistumisia voidaan kehittää varmistamalla projektiviestinnän sujuvuus ja keräämällä ymmärrystä asiakkaiden liiketaloudellisista tarpeista sekä viestinnällisistä toiveista.

8.3.3 Viestinnän tavoitteellisuus

Opinnäytetyössä rakennetun viestintästrategian pohjana käytettiin toimeksiantajayrityksen arvolauseita sekä viestinnän nyky- ja tavoitetilan määrittämistä. Kaikki opinnäytetyötä varten haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että viestintä edistää liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja arvolauseet ovat yhteneväisiä liiketoimintastrategien kanssa. Viestinnän rooli strategisen johtamisen työkaluna ymmärrettiin ja strategian kuvaamista henkilökunnalle pidettiin viestinnällisenä onnistumisena. Opinnäytetyön viestintäanalyysin perusteella strategisen viestinnän jatkuvuus ei ollut kuitenkaan toteutunut julkistamisen jälkeen. Näin sekä arvojohtamisen näkyvyys että liiketoimintastrategian liittäminen osaksi strategiatyöhön osallistumattoman henkilökunnan työarkea ovat jääneet heikoiksi, ainakin kun tilannetta arvioidaan intranet-julkaisuihin perustuen. Opinnäytetyössä ehdotettiin yrityksen arvojen esille tuomista esimerkiksi valittujen aihepiirien ympärille rakennettujen viestintäkampanjoiden avulla. Toimeksiantajayrityksen missiota ehdotettiin myös käytettäväksi viestinnässä tavoitteellisuuden ja asiakaskeskeisyyden korostamisessa.

Esihenkilöiden onnistumista strategisen viestinnän välittäjinä voidaan tukea kuvaamalla liiketoimintastrategien merkitys ja toteuttamiskeinot toimintakohtaisesti. Tämän lisäksi on tärkeää valmistaa ja tukea esihenkilöitä vastaamaan tiimiläisensä esittämiin kysymyksiin. Strategiaviestinnän selkeyteen ja kokonaisuuden yhtenäisyyteen on panostettava, koska henkilökunta voi toteuttaa strategiaa vain, jos se ymmärretään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 38–40.) Jokaisen johtajan on sisäistettävä strategia sekä oman vastualueensa, että kokonaisuuden kannalta. Tämä varmistaa, että henkilökunta saa kysymyksiinsä aina saman suuntaisen vastauksen. On myös huomattava, että muutostilanteissa tarvitaan useita toistoja ennen kuin viesti sekä vastaanotetaan että se koetaan uskottavana (Valpola 2017, 221–222.) Viestinnän systemaattisuutta voidaan lisätä myös rakentamalla

vuosisuunnitelma, jossa viestinnän toimet ajoitetaan muiden liiketoimintastrategian suunnittelu- ja toteuttamistoimien kanssa. Viestinnän vuosisuunnitelman avulla taktisen ja operatiivisen tason viestintäsuunnitelmien tekoon ja niissä kuvattuihin toimenpiteisiin osataan myös varata riittävästi aikaa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 55.)

Tietojohtamisen näkökulmasta tavoitteellisuutta voidaan edistää viestimällä henkilökunnalle avoimesti, mitä tietoa organisaation toiminnan seuraamisessa hyödynnetään ja millaisia johtopäätöksiä mittareiden avulla on saatu. Viestinnän avulla voidaan näin ohjata operatiivista päätöksentekoa ja hajauttaa vastuunottoa läpi koko organisaation. (Laihonen ym. 2013.) Näin viestintä mahdollistaa niin sanotun jaetun johtamisen mallin, jossa organisaation käytössä olevat johtamisen resurssit ja kyky lisääntyvät tavoitteiden kattavan ymmärryksen seurauksena (Juuti 2013, 50). Järjestelmällinen viestintätoimien määrittely myös edesauttaa viestinnän vaikuttavuuden mittaamisen tulemistä osaksi jokaista viestintätehtävää (Korhonen & Rajala 2011, 196, 200–201). Viestinnän vaikuttavuuden kannalta toimeksiantajayrityksen tulee uuden monikansallisen organisaatorakenteen takia osata huomioida myös mahdolliset erot johtamiselle eri kulttuureissa asetetuissa odotuksissa. Johtamisessa käytettävä viestintätyyli on nimittäin yksi ominaisuus, jonka on todettu eroavan eri kulttuurialueiden välillä. (Aririguzoh 2022; Den Hartog & De Hoogh 2023.)

8.3.4 Viestinnän vuorovaikutteisuus

Opinnäytetyön haastatteluissa tuli esille, että henkilökunnan viestintää yrityksen johdolle halutaan tehostaa, eivätkä nykyiset viestintätavat tue riittävän aikaista tiedon ja palautteen välittymistä. Näiden havaintojen perusteella toimeksiantajayritykselle ehdotettiin palautteenantoprosessien ja entistä vastavuoroisempien viestintätapojen kehittämistä. Tällaisia voivat olla tietotekniset viestintäratkaisut kuten esimerkiksi palautteen kerääminen intranet-julkaisujen yhteyteen rakennettavilla pikakyselyillä. Näiden avulla voitaisiin saada välitöntä matalan kynnyksen palautetta henkilökunnalta johtamisviestinnästä ja tiedottamisen ymmärrettävyydestä. Tämä mahdollistaisi formatiivisen eli toiminnan aikaisen viestinnän kehittämisen.

Suorissa keskustelutilanteissa on huomattava, että valta-asema voi johtaa dominoivaan keskustelutyyliin. Tämä puolestaan vähentää muiden tunnetta viestinnän avoimuudesta. (Tost ym. 2013.) Valta-aseman negatiiviset vaikutukset viestintään korostuvat ja ne kannattaa huomioida erityisesti tilanteissa, joihin kuului sisäisistä tai ulkoisista lähteistä johtuvaa epävarmuutta. (Greer ym. 2017.) Henkilökunnan äänestä tehdyssä kokoelma-artikkelissa nostetaan myös esille, että joskus työntekijät päättävät vaieta lojaaliudesta työntajaa kohtaan tai halusta välttää häiriöitä. Tutkimukset osoittavat artikkelin mukaan myös selvästi, että johtajilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden halukkuuteen ilmaista mielipiteitään tai päätökseen pysyä vaii. Johtajien ja esihenkilöiden työntekijöille osoittama tuki, valmentava ote ja aktiivinen kuuntelu ovat taitoja, jotka kirjallisuuden mukaan edistävät avoimen keskustelukulttuurin syntymistä. (Morrison 2024.)

Erilaisten kohtaamisiin perustuvien vuorovaikutustilanteiden kehittäminen on mahdollisuus koota kattavampaa näkemystä yrityksen toiminnasta, kun henkilökuntaa kaikilla organisaation tasoille rohkaistaan sekä palautteen vastaanottamiseen että antamiseen, oman tietorajojensa tunnustamiseen, että erilaisten mielipiteiden arvostamiseen (Cornelissen 2020, 182–183). Epätyypillisten ns. löyhien yhteyksien mahdollistaminen on myös tapa lisätä innovatiivisuutta, koska tiivistä yhteistyötä tekevät henkilöt päätyvät usein peilaamaan toistensa näkemyksiä (Cornelissen 2020, 185). Kattavasti eri eurooppalaisissa maissa tehty tutkimus osoittaa myös, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja ilmaista mielipiteitä lisää sekä hyvinvointia, oppimista että motivaatiota (Eurofound 2013). Viestinnän vastavuoroisuuden ja palautteenannon kehittämisen voidaankin sanoa olevan kannattavaa sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta.

Viestintä nähdään nykyään ylipäätään vahvasti vastavuoroisena. Tiedon lähettämisestä ja yksisuuntaisesta vastaanottamisesta on siirrytty ajatukseen, että viestinnän merkitys syntyy nimenomaan vuorovaikutuksen aikana. Viestintä ei myöskään ole kertaluonteista vaan koko ajan jatkuva prosessi. (van Ruler 2018.) Vastavuoroisuus on myös oleellista tietojohtamisessa, jonka tavoitteena on tehdä hyljaisista tietoa näkyväksi ja luoda uusia ideoita. Selittäminen, kuunteleminen, kysyminen ja yhdessä pohtiminen ovat keinoja rakentaa jaettavaa ymmärrystä. Erilais-

ten näkemysten tehostettu viestiminen edistää myös uusien ajatusten syntymistä, koska tartumme luonnostaan liian helposti ennakkokäsityksiä tukevaan tietoon. (Listenmaa 2023b, 303.) Tunnistettuna kehitystarpeena viestinnän vastavuoroisuutta ja dialogisuutta voidaan lähteä kehittämään järjestelmällisesti. Viestinnän vastavuoroisuus ja yhteistyön merkitys nostettiin yhdeksi opinnäytetyön viestintästrategian toteutustavaksi (liite 5).

Yhteiskehittäminen ja osallistavuus on mahdollista ulottaa myös osaksi yrityksen strategiatyötä. Osallistava strategiatyö on Juutin ja Luoman (2022, 307) määritelmän mukaan yksi kehittyneeltä strategialta vaadituista tunnusmerkeistä. Henkilökunnan tai jopa ulkopuolisten osallistujien liittäminen osaksi yrityksen liiketoimintastrategian luontia vaatii kuitenkin tiedonjakovalmiuden ja avoimen strategiatyöskentelyn tavoitteiden huolellista punnitsemista (Stadler, Hautz, Matzler & von den Eichen 2021). Mustakallion (2024) väitöskirjatutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa laajasti koko henkilökunnalle avoin ja vuorovaikutteinen strategiatyöskentely lisäsi osallistujien omistajuutta ja strategian käytännönläheisyyttä, sekä rakensi organisaatioidentiteettiä. Yleistäen voidaankin todeta, että osallistaminen ja vuorovaikutus ovat tapa sitouttaa, tuoda esille tietoa, joka muuten saattaisi jäädä piiloon, vähentää epävarmuutta muutostilanteissa ja rakentaa luottamusta (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105). Vastavuoroisen viestinnän avulla löydetään myös tapoja yhdistää organisaation ja yksilöiden edut yhteiseksi tavoitteeksi (Juuti 2013, 66).

8.3.5 Varautuminen ja vastuullisuus

Vaikka poikkeustapauksiin varautuminen ei tullut opinnäytetyön haastattelujen aikana esille selvänä kehittämistavoitteena, ehdotetaan toimeksiantajayritykselle opinnäytetyön jatkokehityskohteena kuitenkin viestintävalmiuden tarkastamista poikkeustapausten varalle. Yksinkertaisimmillaan voidaan käydä läpi, onko viestintää operationaalisista poikkeamista tarvetta tehostaa, systematisoida tai jo olemassa olevista prosesseista tiedottaa laajemmin.

Eri sidosryhmien odotuksiin vastaaminen nostaa poikkeustilaviestintään valmistautumisen myös osaksi yrityksen maineenhallintaa. Vastuullisuuden vaatimusten lisääntyessä yrityksiin kohdistuvat moraalisten vastuiden odotukset laajenevat entistä enemmän myös nyt pääasiallisesti yhteistyökumppanien tai yhteiskunnan vastuulla olevaan toimintaan. (Korpinen & Lindström 2020, 45–56.) Vastavasti vastuullisuuden eri muotojen on arveltu tulevan entistä tärkeämmäksi kriteeriksi sopimusvalmistuskumppanin valinnassa. Tämä siitäkkin huolimatta, että esimerkiksi prosessikehityksen nopeutta painotetaan vielä vastuullisuutta enemmän ja uusien lääkkeiden tuotekehityksen lähtökohtaisesti hyvää tarkoitusta saatetaan pitää riittävänä vastuullisuuskontribuutiona. (Heinonen 2022.) Yrityksen vastuullisuuden kehittämällä on myös mahdollista vaikuttaa positiivisesti yrityksen arvoon, tuottavuuteen ja kiinnostavuuteen investointikohteena (Aydoğmuş, Gülay & Ergun 2022; Deloitte 2022; Gelb, McCarthy, Rehm & Voronin 2023).

Näiden omaehtoisten näkökulmien lisäksi on myös huomattava vastuullisuutta koskevien lakivelvoitteiden lisääntyminen. Euroopan komissio on esimerkiksi hyväksynyt direktiivin yritysten globaalit arvoketjut kattavasta ihmisoikeus- ja ympäristövaikutusten huolellisuusvelvoitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). Jäsenmailla on kaksi vuotta aikaa saattaa tänä vuonna voimaan tulleet säännöt osaksi kansallisia lainsäädäntöjä ja voimaanastuminen tapahtuu asteittain suurimmista yrityksistä alkaen. Tiettyjen suurimpien yritysten on myös esitettävä suunnitelma liiketoimintastrategiansa mukauttamisesta tukemaan ilmaston lämpenemisen rajoittamista Pariisin sopimuksen mukaiseen 1.5 asteeseen. Yrityksillä katsotaan olevan keskeinen rooli talouden vihreässä siirtymässä ja oikeudenmukaisempien yhteiskuntarakenteiden luomisessa. Kestävyyssajattelun liittäminen osaksi yritysten toimintaan on kuitenkin ollut hidasta ilman lakisääteisiä velvoitteita. (Euroopan komissio 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

LÄHTEET

3PBIOVIAN 2024. Viitattu 28.8.2024 <https://3pbiovian.com/>.

Allmark, P., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A., & Tod, A. M. 2009. Ethical Issues in the Use of In-Depth Interviews: Literature Review and Discussion. *Research Ethics*, 5(2), 48–54. Viitattu 4.3.2023 <https://doi.org/10.1177/174701610900500203>.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 6.10.2024 https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 6.10.2024 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>.

Aririguzoh, S. 2022. Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*, Volume 9, 96. Viitattu 13.10.2024 <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01109-4>.

Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746. Viitattu 31.8.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>.

Aydoğmuş, M., Gülay, M. & Ergun, K. 2022. Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, Volume 22, Supplement 2, S119-S127. Viitattu 6.10.2024 <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>.

Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E. & Shiroka Pula, J. 2017. Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Volume 65, Number 2, 585–600. Viitattu 18.8.2024 <https://ssrn.com/abstract=2982744>.

Biovian Oy. Viitattu 3.11.2024 <https://biovian.com/about-us/>.

Biovian Oy 2020. Biovian: a true one-stop-shop CDMO with gene therapy capacity and a Nordic ethos. *Biopharma Dealmakers*. Viitattu 3.8.2024 <https://www.nature.com/articles/d43747-020-00920-9>.

Biovian Oy 2022a. Working as a Project Manager at Biovian, a CDMO for Biopharmaceuticals. 26.1.2022. Viitattu 13.10.2024 <https://biovian.com/news/working-as-a-project-manager-at-biovian-a-cdmo-for-biopharmaceuticals/>.

Biovian Oy 2022b. How does a CDMO achieve a high net promoter score? 4.4.2022. Viitattu 14.9.2024 <https://biovian.com/news/how-does-a-cdmo-achieve-a-high-net-promoter-score/>.

Biovian Oy 2022c. Biovian's vision, mission and values – Biovianin visio, missio ja arvot. Intranet 27.6.2022. Viitattu 26.7.2024.

Biovian Oy 2024a. Biovian – your one-stop-shop CDMO partner. 29.1.2024. Viitattu 30.7.2024 https://www.youtube.com/watch?v=_YdKOUTVNHg.

Biovian Oy 2024b. Biovian and 3P Biopharmaceuticals join forces to create 3PBIOVIAN. 1.2.2024. Viitattu 15.7.2024 <https://biovian.com/news/biovian-and-3p-biopharmaceuticals-join-forces-to-create-3pbiovian/>.

Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. Vol. 9 No. 2, 27–40. Viitattu 29.11.2024. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

Busetto, L., Wick, W. & Gumbinger, C. 2020. How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice* 2, 14. Viitattu 30.11.2024 <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, 195–215. Viitattu 2.11.2024. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.

Cornelissen, J. 2020. *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. 6. painos. Thousand Oaks, California, US: SAGE Publications Ltd.

Deloitte 2022. Does a company's ESG score have a measurable impact on its market value? Deloitte 2.8.2023. Viitattu 6.10.2024 <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-advisory/articles/does-a-company-ESG-score-have-a-measurable-impact-on-its-market-value.html>.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. 2023. Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 11, Issue 1, 535–566. Viitattu 24.9.2024 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>.

Deuerlein, S. U. 2020. *Pioneers Meet Vikings: American Managers' Perceptions of Cultural Differences in Scandinavian Companies Operating in the United States*. Väitöskirja, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology. Viitattu 13.10.2024 <https://www.proquest.com/openview/cab87a744b50ab85641cae18a313d154/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.

Durand, R. & Ioannou, I. 7.11.2023. How Leaders Can Create a Purpose-Driven Culture. *Harvard Business Review*. Viitattu 25.9.2024 <https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture>.

Ellilä, T. 2024. Gofore teki harvinaisen ratkaisun ja nimitti tavallisen työntekijän hallitukseen. *Helsingin Sanomat* 2.5.2024. Viitattu 18.5.2024 <https://www.hs.fi/talous/art-2000010398988.htm>.

Eurofound 2013. Work organisation and employee involvement in Europe -A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 19.5.2024
doi:10.2806/18346.

Euroopan komissio 2022. Oikeudenmukainen ja kestävä talous: Komissio edellyttää yrityksiltä ihmisoikeuksien ja ympäristön kunnioittamista globaaleissa arvoketjuissa. Lehdistötiedote 23.2.2022. Viitattu 23.2.2023
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/ip_22_1145.

European Medicines Agency 2024. From laboratory to patient: the journey of a centrally authorised medicine. Viitattu 3.11.2024
https://www.ema.europa.eu/en/documents/other/laboratory-patient-journey-centrally-authorized-medicine_en.pdf.

Excedr 2023. Guide to Choosing & Collaborating with a CMO. Excedr blog 19.1.2023. Viitattu 12.10.2024. <https://www.excedr.com/blog/contract-manufacturing-organizations>.

Finto 2024a. Viitattu 24.7.2024 <https://finto.fi/tt/fi/page/t91>.

Finto 2024b. Viitattu 24.7.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t90>.

Finto 2024c. Viitattu 6.10.2024
<https://finto.fi/afo/fi/page/?uri=http%3A%2F%2Fwww.yso.fi%2Fonto%2Fyso%2Fp4632>.

Finto 2024d. Viitattu 2.11.2024 <https://finto.fi/tt/fi/page/t54>.

Gelb, J., McCarthy, R., Rehm, W. & Voronin, A. 2023. Investors want to hear from companies about the value of sustainability. Viitattu 6.10.2024
https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability#./

Grant, K. A. 2007. Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2, 173–180. Viitattu 25.7.2024 <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/770/733>.

Greer L. L., Van Bunderen L., & Yu S. 2017. The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. Research in Organizational Behavior, 37, 103–124. Viitattu 12.10.2024
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.005>.

Hakanen, P. 2024. Turkulainen lääkeyhtiö yhdistyy espanjalaisyhtiön kanssa – yhteistyö luo uusia kasvumahdollisuuksia Turkuun, uskoo toimitusjohtaja. Turun Sanomat 1.2.2024.

Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. 2001. Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, Volume 15, No. 4, 48–59. Viitattu 25.2.2023 <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417907>.

Harvey, W.S., Mitchell, V.-W., Almeida Jones, A. & Knight, E. 2021. The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 11, 1–33. Viitattu 5.9.2024 <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0431>.

Heide, M., von Platen S., Simonsson. C. & Falkheimer, J. 2018. Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 452–468. Viitattu 20.12.2022 <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>.

Heinonen, S. 2022. Analyzing understanding and role of sustainability in the pharmaceutical industry With a contract development and manufacturing organization focus. Master's thesis, University of Turku, Turku School of Economics. Viitattu 16.10.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022082656467>.

Hotha, K. 2023. Unleashing the Power of Innovation in CDMOs through Customer-Centricity and Culture of Service. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 234–246. Viitattu 15.9.2024 [doi:10.4236/ajibm.2023.134016](https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.134016).

Hughes, D. 2020. The Difference Between KPIs and OKRs. Viitattu 11.8.2024 <https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 06.10.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Joseph, A., Gupta, S. & Wang, Y. 2021. Corporate rebranding: an internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723. Viitattu 17.10.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>.

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin, E. & Rydenfelt H. 2021. Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä– Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? *Hallinnon Tutkimus* 40(5), 304–325. Viitattu 5.10.2024 DOI:10.37450/ht.103405.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen - Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kaiku Helsinki. 2019. Viestinnän palvelumuotoilu: Ensimmäiset askeleet asiakaskeskeiseen viestintään. Viitattu 10.8.2024 <https://www.e-julkaisu.fi/kaikuhelsinki/viestinnan-palvelumuotoilu/pdf/palvelumuotoiluopas.pdf>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2 tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.

Kemiamedia 2023. Turkulainen Biovian rakentaa uuden lääkeyhtiön – 50 miljoonan euron investointi. Kemiamedia. 27.7.2023. Viitattu 4.8.2024 <https://www.kemiamedia.fi/turkulainen-biovian-rakentaa-uuden-laaketehtaan-50-miljoonan-euron-investointi/>.

Keyton, J. 2017. Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, Issue 1, 501–526. Viitattu 28.8.2024 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>.

Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. 2022. Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers* 2, 73. Viitattu 5.3.2023 <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>.

Korhonen, N & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. Mainekriisi: syösykierteeseen ja takaisin siiville. Helsinki: Alma Talent.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.7.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.

Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. 2021. Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. Viitattu 12.10.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>.

Laajalahti, A. & Sopanen, T. 2023: Kohti vaikuttavaa strategiaviestintää. Viitattu 6.10.2024 <https://www.procom.fi/viestijat/osaaminen/kohti-vaikuttavaa-strategiaaviestintaa/>.

Laakso, T. 2021. Finlayson uusiutui vanhoilla opeilla, mutta uusin tavoin. *Finnvera* 2.6.2021. Viitattu 6.8.2024 <https://www.finnvera.fi/finnvera/yritystarinat/finlayson>.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 22.7.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 31.8.2024.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Lancefield, D. 2022. How to Communicate Your Company's Strategy Effectively. Harvard Business Review. Viitattu 26.2.2023
<https://hbr.org/2022/11/how-to-communicate-your-companys-strategy-effectively>.

Landry, L. 2019. 8 Essential leadership communication skills. Harvard Business School Online 14.11.2019. Viitattu 5.8.2024
<https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication>.

Lappalainen, E. 2023. Kyllä kiintiöille, sanoo Suomen hallituskuningatar. Helsingin Sanomat 8.3.2023. Viitattu 8.3.2023 <https://www.hs.fi/visio/art-2000009401554.html>.

Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Viitattu 11.8.2024
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. 2017. Trust Repair. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, Issue 1, 287–313. Viitattu 17.10.2024 <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113147>.

Liiten, M. 2021. Kysely: Työntekijöiden edustus yritysten päätöksenteossa on vaihtelevaa ja osin heiveröistä. Helsingin Sanomat 12.1.2021. Viitattu 18.5.2024
<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000007733820.html>.

Lim, W. M. 2024. What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. Australasian Marketing Journal, 0(0). Viitattu 30.11.2024
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>.

Listenmaa, J. 2023a. Mistä syntyy tiedolla johtamisen arvo liiketoiminnalle? Alma Insights 14.9.2023. Viitattu 23.7.2024
<https://www.almainsights.fi/blogi/mista-syntyy-tiedolla-johtamisen-arvo-liiketoiminnalle/>.

Listenmaa, J. 2023b. Laita tieto töihin - Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Listenmaa, J. 2024. Tiedolla johtamisen termit. Creatido Oy blogi 24.5.2024. Viitattu 23.7.2024 <https://www.creatido.fi/2024/05/24/tiedolla-johtamisen-termit/>.

Liu, E. H., Chambers, C. R. & Moore, C. 2023. Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. The Leadership Quarterly, Volume 34, Issue 6, 101734. Viitattu 12.10.2024
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101734>.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään - puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. www.metodix.com. Menetelmä-artikkelit. Viitattu 5.3.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Malmelin, N. 2023. Uuden luomisessa tarvitaan avointa vuorovaikutusta. Viitattu 6.10.2024 <https://www.procom.fi/viestijat/tyoelama/uuden-luomisessa-tarvitaan-avointa-vuorovaikutusta/>.

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen, strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. Viitattu 10.8.2024 <https://doi.org/10.2307/258792>.

Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. 2014. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*. Volume 16, Issue 3, 265–289. Viitattu 12.10.2024 <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13–22. Viitattu 30.11.2024. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>.

Morrison, E. W. 2023. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10:79–107. Viitattu 20.8.2024 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>.

Muhonen, H. 2024. Tällaista on pahin jargon, jota suomalaiset vihaavat. *Helsingin Sanomat* 12.10.2024. Viitattu 13.10.2024 <https://www.hs.fi/suomi/art-2000010747787.html>.

Munk, S. A. 2015. What Does It Mean to Be A Full-service CdmO? *American Pharmaceutical Review*. Viitattu 12.10.2024 <https://www.americanpharmaceuticalreview.com/Featured-Articles/180425-What-Does-It-Mean-to-Be-A-Full-service-CdmO/>.

Mustakallio, I. 2024. Open strategy through interconnectedness of strategy and organisational identity. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 6.9.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5112-0>.

Nikula, T. 2023. An employee perspective on the cultural change of an organization under rapid growth. MBA thesis, Turun ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 31.8.2024

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O2L6P17>.

Pasdar, M. A., Sivilotti, M. M., Jaehn, P. S., Baghbaderani, B. A., Lee, J., Levine, B. L. & Milligan, W. D. 2024. Contract development and manufacturing organization selection: critical considerations that can make or break your cell and gene therapy development. *Cytotherapy*. Jul;26(7):656-659. Viitattu 13.10.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jcyt.2024.03.002>.

Perttunen, M. 2023. Lääkeala kukoistaa Turussa – Biovian on rekryynyt vuodessa kymmeniä lisäkäsiä lääkekehitykseen. *Turun Sanomat* 23.4.2023.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö. Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro.

Porter, P. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December: 61-78. Viitattu 24.2.2023 <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

Prasad, A. 2010. Strategy as “Inferior” Choice, A Re-interpretation of Porter’s “What is Strategy?” *Journal of Management Research*. Vol. 10, No. 1, 15–24. Viitattu 25.2.2023.

Rautiainen, A., Sippola, K., & Mättö, T. 2017. Perspectives on Relevance: the Relevance Test in the Constructive Research Approach. *Management Accounting Research*, 34, 19–29. Viitattu 27.8.2024 <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.001>.

Riikonen, J. 2024. Tyhjä puhe valtasi työelämän. *Helsingin Sanomat* 7.10.2024. Viitattu 13.10.2024 <https://www.hs.fi/tiede/art-2000010440964.html>.

Saarijärvi, M., & Bratt, E. L. 2021. When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research. *European Journal of Cardiovascular Nursing*. 22;20(4), 392–396. Viitattu 5.3.2023 <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038>.

Saarinen, M. 2023. Kahden maan kasvatti. *Helsingin Sanomat* 10.3.2023. Viitattu 12.3.2023 <https://www.hs.fi/visio/art-2000009423401.html>.

Saksi, J. 2016. Johtaja on Media! Helsinki: Kauppakamari.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä -mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Schwartz, S. H, Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J. E, Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O. & Konty, M. 2012. Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Oct;103(4):663–88. Viitattu 21.9.2024 doi: 10.1037/a0029393.

Schwartz, S. H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Viitattu 21.9.2024 <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.

Sorainen, A. 2018. SORI - Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & von den Eichen, S. F. 2021. A User's Guide to Open Strategy. *Harvard Business Review* 2.11.2021. Viitattu 9.9.2024 <https://hbr.org/2021/11/balancing-open-innovation-with-protecting-ip>.

Sympa. Toimeksiantajan käyttämä HR-järjestelmä. Ei julkinen lähde. Viitattu 25.7.2024.

Tieteen termipankki 2024. Viitattu 6.10.2024 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Termipankki:Etusivu>.

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287–310. Viitattu 25.8.2024 <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>.

Tost, L. P., Gino, F. & Larrick, R. P. 2013. When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal*, 56, 1465–1486. Viitattu 13.10.2024 <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0180>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 30.11.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Direktiivi yritystoiminnan kestäväää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). Viitattu 13.10.2024 <https://tem.fi/yritysten-huolellisuusvelvoite>.

Valpola, A. 2017. Toimiva johtoryhmä - aikaansaamisen aallot. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

van Ruler, B. 2018. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. Viitattu 18.8.2024 <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.

van Ruler, B. 2021. Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development, *International Journal of Strategic Communication*, 15:2, 113–125, Viitattu 18.8.2024 <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1898117>.

van Zoonen, W., Sivunen, A. & Rice, R.E. 2022. Benefits and drawbacks of communication visibility: from vicarious learning and supplemental work to knowledge reuse and overload. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 11, 214–233. Viitattu 5.10.2024 <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0924>.

Venäläinen, S. 2024. Arvolupaus - mikä, millainen, miksi ja miten? Advance B2B 11.06.2024. Viitattu 4.8.2024
<https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>.

Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 46–52. Viitattu 28.2.2023
<https://journal.fi/akakk/article/view/114874/67807>.

Virtanen, I. 2014. How tacit is tacit knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 25.7.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9493-2>.

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M & Uusitalo, K. 2018. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. Long Range Planning, Volume 51, Issue 4, 586–605. Viitattu 20.8.2024 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>.

YAMK-työryhmä 2019. Opinnäytetyöopas - Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Soili Mäkimurto-Koivumaa & Merja Koikkalainen (toim.) Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja C. Oppimateriaalit 2/2019, 3. tarkennettu painos. Viitattu 6.10.2024 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=a7b50cf3-a74e-4bdf-98ee-7828ac9e1f11>.

Yeboah, A. 2023. Knowledge sharing in organization: A systematic review. Cogent Business & Management, 10(1). Viitattu 25.7.2024
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Viitattu 18.8.2024
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20211333>.

Yrttiaho, T. 2024. Työelämän muutos johti ympäripyöreään puheeseen, jota läheskään kaikki eivät ymmärrä. Helsingin Sanomat 12.2.2024. Viitattu 18.5.2024 <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000010126013.html>.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervö, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksessa. Janus vol. 28 (2), 168–184. Viitattu 2.8.2024.
<https://doi.org/10.30668/janus.75187>.

LIITTEET

- Liite 1. Toimeksiantajan ylemmän johtoryhmän jäsenille sähköpostitse lähetetty opinnäytetyön esittely
- Liite 2. Microsoft Formsin avulla toteutetun ennakkokyselyn kysymykset
- Liite 3. Haastattelun pääkysymykset sisältävä haastattelukutsu
- Liite 4. Haastatteluissa käytetyt Miro-valkotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä
- Liite 5. Viestintästrategian yhteenveto

Liite 1 1(2). Toimeksiantajan ylemmän johtoryhmän jäsenille sähköpostitse lähetetty opinnäytetyön esittely

Hei / Hi,

Tavoitteenani on luoda ja kuvata Biovianin viestintästrategia. Tällä tarkoitetaan yhteenvetoa viestinnän painopisteistä ja tavoista, jotka edistävät liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategian kokoaminen tulee olemaan opinnäytetyöni Lapin ammattikorkeakoulun Tiedolla johtamisen asiantuntija YAMK-insinöörinkoulutusohjelmaan. Opinnäytetyön ohjaajana Biovianilla toimii Sauli Huopalahti.

Viestinnän tavoitela selvitetään haastatteluiden avulla. Haastatteluun kutsutaan kaikki Executive management team -ryhmän jäsenet. Vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin henkilöihin tai toimenkuviin, eikä osallistujien henkilöllisyys tule ilmi opinnäytetyössä. Haastattelunauhoitukset tuhoetaan litteroinnin ja yhteenvetöön jälkeen. Opinnäytetyö toteutetaan julkisiin tietoihin perustuen ja Biovianin edustaja tarkistaa sen ennen julkaisemista.

Opinnäytetyö sisältää seuraavat vaiheet:

1. Haastattelut
2. Viestinnän tavoitteiden yhteenveto saatujen vastausten perusteella
3. Viestintästrategian laatiminen
4. Jatkokehityskohteiden tunnistaminen

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, eikä vaikuta osallistumiseen viestintästrategian kehittämisen muihin vaiheisiin. Haastattelut toteutetaan joustavasti osallistujien aikataulun perusteella touko-kesäkuussa. Tavoitteena on koota mahdollisimman kattava aineisto erilaisia näkemyksiä viestintästrategian pohjaksi.

Olisi hienoa, jos ehtisit vastaamaan kahteen ennakkokysymykseen 15.5. mennessä. Forms-linkki kyselyyn alla:

<https://forms.office.com/e/gaaQhrgfSr>

Kiitos jo etukäteen!

I aim to create and describe a communication strategy summarizing priorities and methods that promote achieving Biovian's business goals through communication. The work will be my M.Eng. thesis work for Lapland University of Applied Sciences in the program of knowledge management. The thesis is supervised by Sauli Huopalahti at Biovian.

Interviews with the members of Executive management team will be arranged to define the target state for communication. Answers will not be linked to individuals or their job descriptions, and the identity of the participants will not be revealed in the thesis. The interview recordings are deleted after transcription and summarization. The thesis will be based on public information, and Biovian's representative will review it before publication.

Liite 1 2(2). Toimeksiantajan ylemmän johtoryhmän jäsenille sähköpostitse lähetetty opinnäytetyön esittely

The thesis work includes the following phases:

1. Interviews
2. Summarization of communication goals based on the answers received
3. Definition of a communication strategy
4. Identifying further development targets

Participation in the interview is voluntary and does not affect participation in the other stages of the work. The interviews are conducted flexibly based on the participants' availability in May-June. The goal is to compile as comprehensive collection of perspectives as possible as the basis of a communication strategy.

It would be great if you could answer the two pre-questions latest 15.5., see the link to Forms questionnaire below:

<https://forms.office.com/e/gaaQhrGfSr>

Thank you already in advance!

Liite 2. Microsoft Formsin avulla toteutetun ennakkokyselyn kysymykset

1. Viestinnän merkitys liiketoimintastrategian toteutumisessa on mielestäsi (1-5)
In your opinion, the importance of communication in the implementation of a business strategy is (1-5) *

- 1: Merkityksetön / Irrelevant
- 2: Vaatimaton / Modest
- 3: En osaa sanoa / I don't know
- 4: Tarpeellinen / Necessary
- 5: Erittäin merkittävä / Very significant

2. Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytaso on mielestäsi (1-5)
In your opinion, the current level of planning of communication activities is (1-5) *

- 1: Heikko / Weak
- 2: Välttävä / Tolerable
- 3: En osaa sanoa / I don't know
- 4: Hyvä / Good
- 5: Erinomainen / Excellent

(*) Vastausten lähettäminen vaati molempiin kysymyksiin vastaamista

Liite 3 1(2). Haastattelun pääkysymykset sisältävä haastattelukutsu

Please see below an invitation to the interview and the main questions in Finnish and English. You will be assisted through the questions in the interview, as some of them might be considered challenging at first. Further information on the study can be found in the earlier introductory email attached. I hope you are all eager to participate!

Hei,

Kiitos vastauksistasi ennakkokysymyksiin!

Seuraavana vuorossa olevan haastatteluosuuden tarkoituksena on saada kattava kuva Bioviaanin strategisista viestintätavoitteista. Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea kommunikaatiota riippumatta sen muodosta, hyödynnettävästä välineestä, kohderyhmästä tai viestijästä. Toivottavasti sinulla on hetki aikaa pohtia alla olevia kysymyksiä itsenäisesti etukäteen. Näin kaikki mielipiteet ja näkemykset tulevat mahdollisimman hyvin esille.

Laajojen pääkysymysten ja haastattelussa saamiesi tarkentavien lisäkysymysten avulla on tavoitteena kerätä sekä aiheiden herättämät välittömät ajatukset että koota vertailtavissa olevaa tietoa. Suosittelen, että varaat haastattelua varten riittävän ison näytön. Haastattelun nauhoitus tuhotaan litteroinnin ja anonymisoinnin jälkeen. Varaisitko Teams-haastattelulle Outlook-kalenteristani 1.5 h ajan mieluiten 22.5. - 9.6. välisenä aikana, kun sinulla on mahdollisuus irrottautua muista töistä. Myös ilta-ajat klo 16:00 – 20:00 sopivat minulle hyvin.

Paljon kiitoksia!

Pääkysymykset:

1. Ovatko yrityksen arvot, missio ja visio mielestäsi yhteneväiset liiketoimintastrategian kanssa?
2. Millainen rooli viestinnällä on mielestäsi liiketoiminnassa?
3. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen viestinnän tärkeimmät tehtävät ja rajapinnat?
4. Mitkä ovat yrityksen viestinnän nykyiset painopisteet?
5. Mikä on yrityksen viestinnän ydinsanoma?
6. Millainen viestinnän tapa ja sävy tukevat mielestäsi parhaiten yrityksen liiketoimintaa?
7. Mitkä viestinnälliset toimet ovat mielestäsi vähiten tärkeitä?
8. Mitkä ovat mielestäsi tällä hetkellä yrityksen viestinnän tärkeimmät kehityskohteet?
9. Millaisten poikkeustapausten varalle yrityksellä on valmis viestintäsuunnitelma?
10. Miten viestinnän päävastuut tulisi mielestäsi jakaa organisaation sisällä?
11. Mitkä ovat yrityksen suurimmat vahvuuden ja erottautumistekijät, joita tulisi korostaa viestinnässä?
12. Mitkä viestinnän onnistumiset tai epäonnistumiset ovat jääneet mieleesi?

Liite 3 2(2). Haastattelun pääkysymykset sisältävä haastattelukutsu

Hi,

Thank you for your replies to the pre-questions!

Next, a comprehensive view of Biovian's strategic communication goals is collected via interviews. In this context, communication is defined as conveying information regardless of its form, medium used, target group, or communicator. I hope you have some time to think about the questions below independently in advance. This enables the collection of all opinions and views.

The goal is to collect both the immediate thoughts evoked by the broad main questions and to gather comparable information with the help of the more detailed additional questions you will get during the interview. I recommend that you reserve a large enough computer screen for the interview. The recording of the interview will be destroyed after transcription and anonymization. Please book 1.5 hours from my Outlook calendar for Teams interview, preferably within the time frame of 22.5. - 9.6. when you can disengage from other work. The evening hours, 16:00 - 20:00, also work well for me.

Thank you so much!

Main questions:

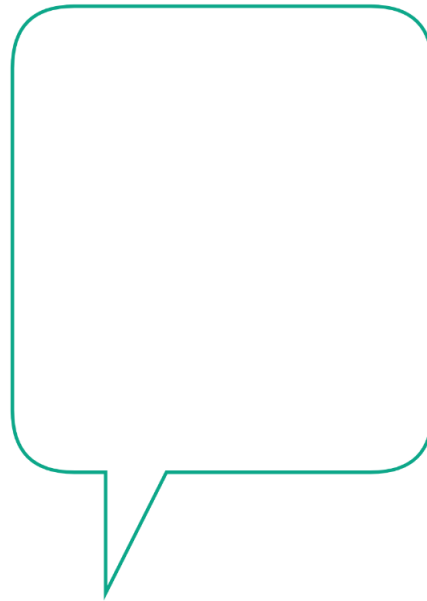
1. Do you think the company's values, mission, and vision are aligned with the selected business strategy?
2. What kind of role does communication play in business, in your opinion?
3. What are the most important tasks and interfaces of the company's communication?
4. What are the current priorities of the company's communication?
5. What is the core message of the company's communication?
6. What kind of communication approach and tone do you think best support the company's business?
7. Which communication activities are least important based on your view?
8. What are the most important development targets for the company's communication at the moment?
9. What kind of exceptional cases does the company have a ready-made communication plan for?
10. How do you think the main communication responsibilities should be divided within the organization?
11. What are the company's biggest strengths and differentiation factors that should be emphasized in communication?
12. Which communication successes or failures do you remember?

Liite 4 1(5). Haastatteluissa käytetyt Miro-vaikotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä

Kysymys 2: Millainen rooli viestinnällä on mielestäsi liiketoiminnassa? Siirrä viisi viestinnän tärkeintä roolia puhekuplaan ja aseta ne tärkeysjärjestykseen.

mahdollistava
 informoiva
 myyntiä edistävä
 reaktiivisesti toimiva
 mainetta hallitseva
 organisoiva
 kontrolloiva
 luottamusta ylläpitävä
 innostava
 keskittymistä edistävä
 asiakassuhteita ylläpitävä
 markkinoita analysoiva
 sisäistä tietoa keräävä
 muutoksia hallitseva
 oppimista edistävä
 strateginen
 vuoropuhelua lisäävä
 toimintatapoja määrittävä
 yrityskulttuuria rakentava
 uusia työntekijöitä houkutteleva

joku muu, mikä?



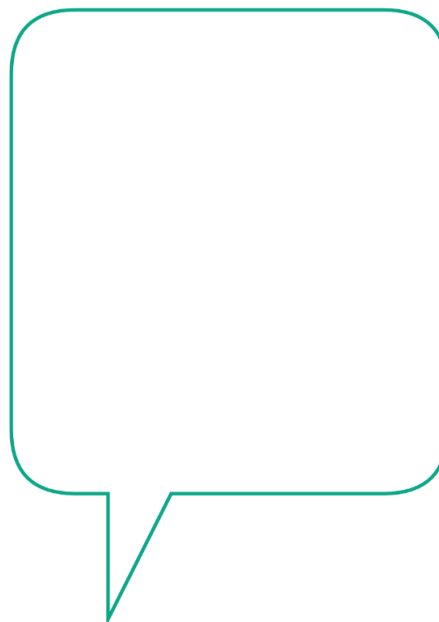
**Viestinnän 5 tärkeintä roolia
 liiketoiminnan kannalta**

miro

Question 2: What kind of role does communication play in business, in your opinion? Select the five most important roles for communication by moving them to the speech bubble and order them based on priority.

enabling
 informing
 sales promoting
 reacting
 reputation managing
 organizing
 controlling
 trust maintaining
 inspiring
 concentration promoting
 customer relationship managing
 competitor analyzing
 internal information gathering
 change managing
 learning promoting
 strategic
 dialogue improving
 policy building
 organization culture building
 new employee attracting

something else, what?

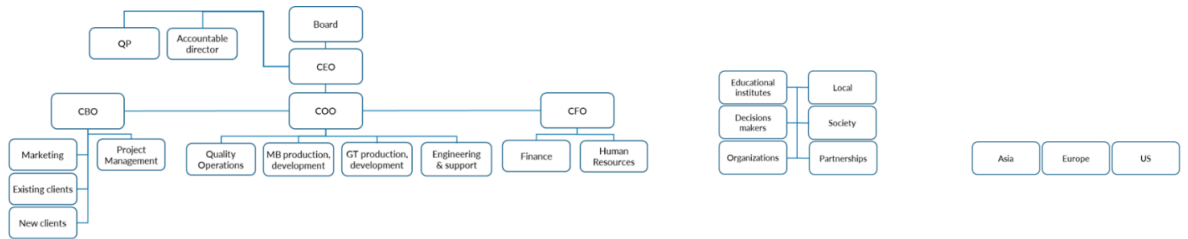


**Five most important roles
 communication plays in business**

miro

Liite 4 2(5). Haastatteluissa käytetyt Miro-vaikotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä

Kysymys 3: Mitkä ovat mielestäsi yrityksen viestinnän tärkeimmät tehtävät ja rajapinnat? Merkitse viisi tärkeintä vihreillä ja kolme vähiten tärkeintä oransseilla lipuilla. Merkitse tärkein markkina-alue keltaisella lipulla. Merkitse kuvaan parhaiten toimiva ja eniten kehittämistä vaativat viestintäsuunta.



- asiakasviestintä
- henkilöstöhallinto
- johtamisviestintä
- laatuviestintä
- markkinointi
- myynti
- operationaalinen viestintä
- projektinhallinta
- sisäinen tiedottaminen
- talousviestintä
- tukitoimintoviestintä
- viranomaisviestintä
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen
- yrityskumppanuudet
- joku muu, mikä?

Tärkeimmät

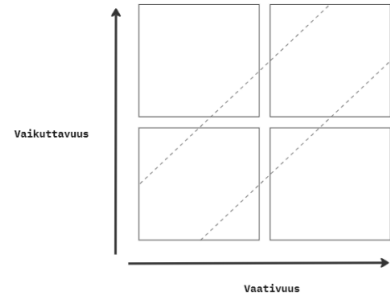
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Vähiten tärkeät

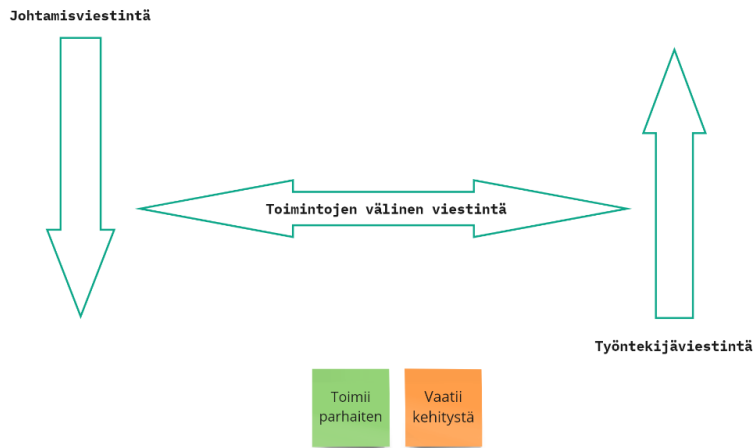
1	2	3
---	---	---

Markkina-alue

1



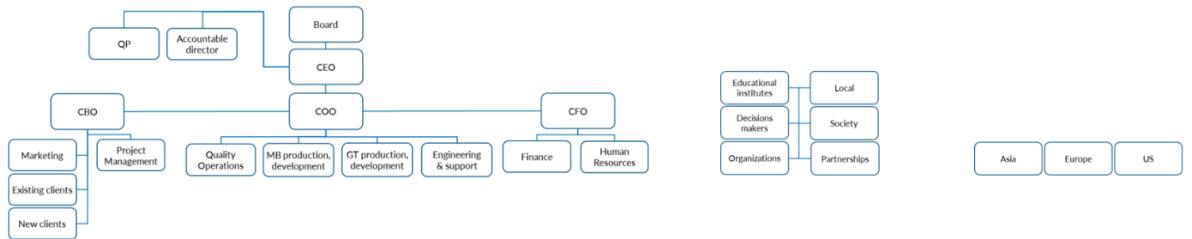
miro



miro

Liite 4 3(5). Haastatteluissa käytetyt Miro-vaikotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä

Question 3: What are the most important tasks and interfaces of the company's communication? Mark the five most important ones with green and the three least important ones with orange flags. Indicate the impact and effort ratio of the five most important tasks in the graph. Mark the most important market area with a yellow flag. Mark the communication direction working best, and the one needing most development.



customer communication

human resource management

leadership communication

quality communication

marketing

sales

operational information flow

project management

internal information flow

financial communication

communication on activities of support functions

communication with authorities

social influence

company collaborations

something else, what?

Most important

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Least important

1 2 3

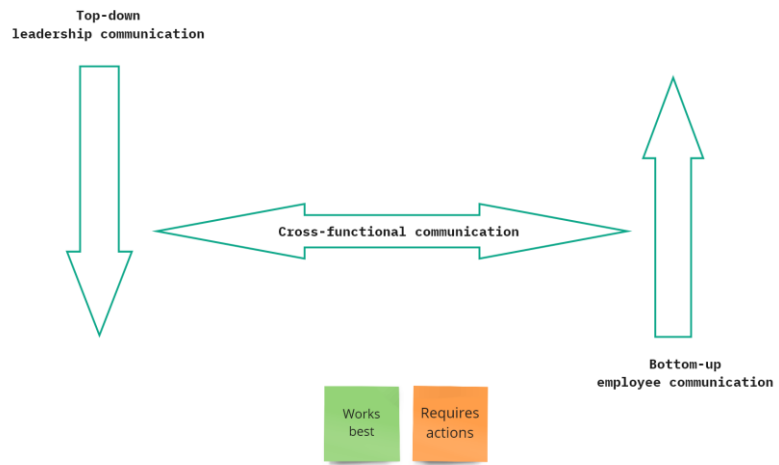
Market area

1

Impact

Effort

miro

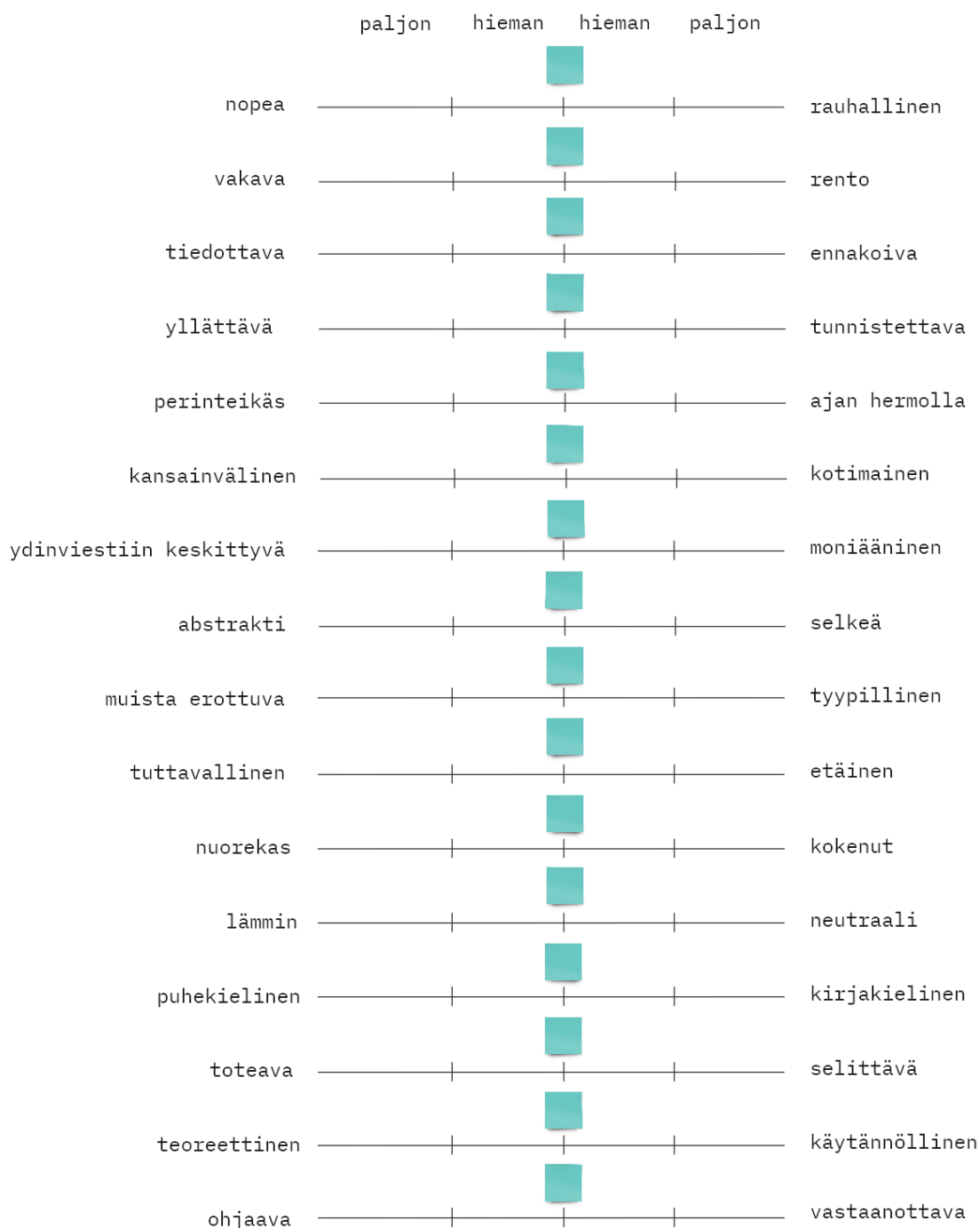


miro

Liite 4 4(5). Haastatteluissa käytetyt Miro-vaikotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä

Kysymys 6: Millainen viestinnän tapa ja sävy tukevat mielestäsi parhaiten yrityksen liiketoimintaa? Valitse pareista toivotumpi viestintätyyli ja merkitse lipulla tulisiko tätä tyyliä korostaa hieman vai paljon.

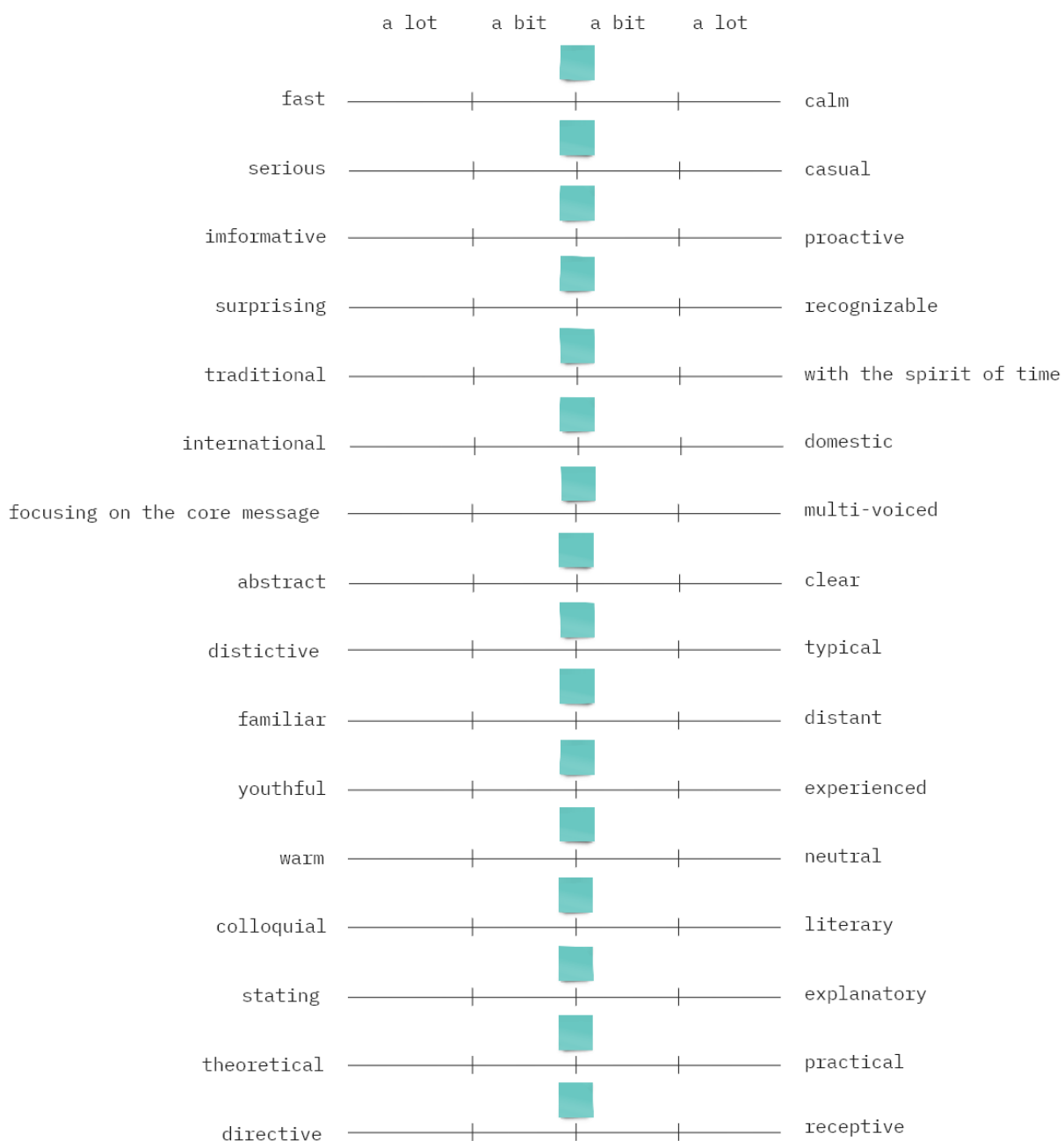
Viestinnän tapa ja sävy



Liite 4 5(5). Haastatteluissa käytetyt Miro-vaikotaulun tehtäväpohjat ja niiden täyttämiseen haastattelun aikana suullisesti annettujen ohjeiden tiivistelmä

Question 6: What kind of communication approach and tone best support the company's business? Choose the most desired communication style from each pair and indicate with a flag whether this style should be emphasized a bit or a lot.

Communication approach and tone



Liite 5. Viestintästrategian yhteenveto

The **GOAL**

Build company culture promoting sales, operational efficiency, and excellence for the benefit of our clients.

The **WAY**

- Communication is strategically planned
- Thought Leadership approach is used to promote sales and excellence
- Points of difference are highlighted, and points of similarity are disclosed
- Communication roles and responsibilities are defined
- Internal and external dialogue is cherished
- Accuracy and sufficiency of information is ensured to build trust

The **IDENTITY**

Manufacturing Happiness represents our unique company personality and is utilized as a framework for communication actions to promote a cohesive company image.

The **VOICE**

Direct, warm, and collaborative communication connects us with colleagues and customers. We adapt our communication style according to the needs. Our communication style is clear, professional, and organized, expressing our reliability as a trustworthy partner.

The **PARTICIPANTS**

- Leaders communicate the overall business strategy and support its implementation.
- Directors translate the strategy to their teams and convey feedback.
- Business Development team attracts and supports client programs.
- Project Managers are the clients' primary points of contact.
- HR coordinates internal communication.
- Everyone is responsible for fostering a collaborative and positive company culture.

The **IMPACT**

- The number of new projects and clients
- NPS: customer satisfaction on communication, client success stories
- eNPS: employee satisfaction on communication, employee's voice

The **CHECKLIST**

Customer, Colleague, Collaboration, Competitive, Concrete, Coherent