

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

LLITAS09

Suvi Saranki

VIESTINTÄSTRATEGIA

– Case: Vakka-Suomen Puhelin Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Suvi Saranki

VIESTINTÄSTRATEGIA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Vakka-Suomen Puhelin Oy:lle viestintästrategia. Viestintästrategian tehtävä on antaa organisaation viestinnälle suuntaviivat, jotka tukevat organisaatiota sen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Viestintästrategiassa asetetaan organisaation viestinnälle tavoitteet, keinot ja kanavat.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään, mitä viestintä on, miksi organisaatiot viestivät ja mihin kaikkeen yhteisöviestintä organisaatioissa vaikuttaa. Teoriaosuudessa käydään myös läpi viestinnän osa- ja erikoisalueet sekä viestinnän tasot. Työn empirinen osuus jakautuu viestintästrategian muodostamiseen ja sisäisen viestinnän tarkempaan analysointiin. Osuuden alussa tutustutaan Vakka-Suomen Puhelin Oy:n ja sen viestintään.

Viestintästrategia laadittiin tiiviissä yhteistyössä VSP:n viestinnän ammattilaisen kanssa Juholinin viestinnän strategiamallin mukaan. Tämä malli valittiin, koska siinä on kattavasti käyty organisaation viestintä läpi niin, että se tukee organisaation strategiaa. Viestintästrategian laadinta aloitettiin kartoittamalla organisaation viestinnän nykytilanne, jonka jälkeen paneuduttiin viestinnän tavoitteisiin kohdeorganisaatioissa. Muodostetussa viestintästrategiassa määritellään organisaation viestinnälliset periaatteet ja arvot, sidosryhmät ja keinot miten sidosryhmille viestitään, viestinnän sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt, viestinnän tavoitteet, vastuut sekä resurssit. Lisäksi viestintästrategiaan on listattu viestinnän kehittämiskohteet.

Nykytilannetta kartoitettaessa tuli esille organisaation sisäisen viestinnän heikko tilanne. Sisäisessä viestinnässä todettiin olevan puutteita, ja opinnäytetyössä on pohdittu vaihtoehtoja sisäisen viestinnän parantamiseen.

Työssä laadittu viestintästrategia on voimassa vuoteen 2015. VSP tulee noudattamaan tästä lähtien viestinnässään viestintästrategiassa esitettyjä tietoja.

ASIASANAT:

viestintä, viestintästrategia, strategia, yhteisöviestintä, ulkoinen viestintä, sisäinen viestintä, suunnittelu, viestintäsuunnitelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Knowledge Management

2013 | 61

Sari Jalonen

Suvi Saranki

COMMUNICATION STRATEGY

The purpose of this bachelor thesis was to form a communication strategy to Vakka-Suomen Puhelin Oy (VSP). The mission of a communication strategy is to give the guidelines to organization's communication, which support organization to achieve its commercial targets. In the communication strategy the organization's communicational aims, means and channels are placed.

The theoretical part of the thesis clarifies what is communication, why organizations communicate and what is the overall effect of organizational communication. The theoretical part will also undergo the field of communication and areas of specialization as well as all the levels of communication. The empirical part is divided into a creation of the communication strategy and an analysis of the internal communication. In the beginning of the empirical part Vakka-Suomen Puhelin Oy and its communication are represented.

The communication strategy was drawn up according to Juholin's structural model in close cooperation with VSP's communication professional. This model was chosen, because it experiences extensively organization's communication so that it backs up organization's strategy. The forming of the communication strategy in the target organization began by mapping the current situation followed by a discussion of the communicational aims. In the created communication strategy, organization's communicational principles and values are defined as well as stakeholders and ways how to communicate with them. Also communication's internal and visual definitions, communicational targets, responsibilities and resources are determined. In addition, the focuses of development are listed in the communication strategy.

While surveying the current situation, the weakness of the organization's internal communication was brought up. Internal communication was found to have deficiency, and in the thesis there is a discussion about options for improving internal communications.

The communication strategy formed in this thesis is valid until 2015. VSP will follow the communication strategy from now on.

KEYWORDS:

communication, communication strategy, strategy, organizational communication, external communication, internal communication, planning, communication plan

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Mihin strategiaa tarvitaan?	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	7
1.3 Käsitteet	9
2 VIESTINTÄ	10
2.1 Viestintä käsitteenä ja prosessina	10
2.2 Yhteisöviestintä	11
2.2.1 Kenelle yhteisö viestii – sidosryhmät	12
2.2.2 Yhteisöviestinnän tehtävät	13
2.2.3 Yhteisöviestinnän seuranta ja tulokset	19
3 VIESTINNÄN ALUEET	21
3.1 Viestinnän osa-alueet	21
3.1.1 Sisäinen viestintä	21
3.1.2 Ulkoinen viestintä	23
3.1.3 Mainonta ja sponsorointi	24
3.2 Viestinnän erityisalueet	24
3.2.1 Kriisiviestintä	25
3.2.2 Digitaalinen viestintä	25
4 VIESTINNÄN SUUNNITTELU	28
4.1 Viestinnän merkitys organisaation toiminnassa	28
4.2 Viestinnän suunnittelun toteuttaminen	30
4.2.1 Viestintästrategia	32
4.2.2 Viestintäsuunnitelma	33
5 VAKKA-SUOMEN PUHELIN OY	34
5.1 VSP:n visio ja strategia vuoteen 2015	35
5.1.1 Visio	35
5.1.2 Strategia	35
5.2 Viestintä VSP:ssä	36
5.2.1 Sisäinen viestintä	37

5.2.2 Ulkoinen viestintä	38
5.2.3 Mainonta ja sponsorointi	38
5.2.4 Sidosryhmät	39
5.2.5 Mittarit ja seurannan keinot	39
5.2.6 Viestintävastuut	39
6 VIESTINTÄSTRATEGIAN MUODOSTAMINEN	41
6.1 Rakennemallin kohta 1. <i>Lähtökohtia</i>	41
6.2 Rakennemallin kohta 2. <i>Viestinnän nykytila</i>	42
6.3 Rakennemallin kohta 3. <i>Periaatteet tai arvot</i>	43
6.4 Rakennemallin kohta 4. <i>Sidosryhmät</i>	44
6.5 Rakennemallin kohta 5. <i>Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt</i>	46
6.6 Rakennemallin kohta 6. <i>Viestinnän tavoitteet</i>	46
6.7 Rakennemallin kohta 7. <i>Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot</i>	47
6.8 Rakennemallin kohta 8. <i>Vastuut</i>	47
6.9 Rakennemallin kohta 9. <i>Resurssit</i>	47
7 SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOSTAMINEN	49
7.1 Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi	49
7.2 Kehittämismahdollisuudet	52
7.2.1 Sisäisen viestinnän mittaaminen	52
7.2.2 Sisäisen viestinnän merkitysten sisäistäminen	54
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
LÄHTEET	58
VIESTINTÄSTRATEGIAN RAKENNEMALLI	62
VAKKA-SUOMEN PUHELIN OY:N VIESTINTÄSTRATEGIA	63

1 JOHDANTO

”Työn ja työelämän muutokset, tieto- ja viestintätekniiikan nopea kehitys sekä epävakaa toimintaympäristö ovat muuttaneet perusteellisesti työyhteisöviestintää. Viestinnästä on tullut oleellinen, jopa kriittinen tekijä työyhteisöjen menestykselle. Esimerkiksi strategia ei toteudu eivätkä suunnitelmat etene toiminnaksi ilman viestintää.” (Juholin, 2010)

Työyhteisöviestinnän voidaan nähdä muuttuneen dramaattisesti edellisiin vuosikymmeniin verrattuna. Nykyään ei enää yksisuuntainen tiedottaminen johdolta riitä, vaan työyhteisöviestintä koskettaa jokaista organisaatiossa toimivaa jäsentä. Työyhteisössä oleminen vaatii aktiivista tiedon tuottamista ja vaihdantaa joka puolella organisaatiota. Työyhteisöviestintää tapahtuu yrityksen kaikilla tasoilla; se on keskustelua, puhumista, kuulemista ja kysymistä. Se on viestien tuottamista ja niiden välittämistä. (Juholin, 2010)

Yhteisöviestintä on muuttunut alkuaikojen puuhastelusta osaksi organisaatioiden strategista ydintä. Yhteisöviestintää tapahtuu niin organisaatioiden johdossa, kuin arkipäivän esimiestyössäkin. (Tommila, 2012)

Tieto- ja viestintätekniiikan huima kehitys on tuonut saatavillemme rajattomasti tietoa. Kaikesta olemassa olevasta tiedosta täytyy osata poimia vain oleellinen ja tarpeellinen. Tieto täytyy valjastaa käyttöön niin, että se luo kilpailuetua yritykseen.

Yrityksen viestinnän tärkein funktio on välittää ajantasaista ja validia tietoa yrityksestä sen sidosryhmille (IC Partners, 2004). Jotta tämä onnistuu, tulee viestinnän olla johdettua ja tarkoituksenmukaista. Viestinnän johtamisen työkaluna voidaan käyttää viestintästrategiaa.

1.1 Mihin strategiaa tarvitaan?

”Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa ympäristössä. Yksinkertaisesti se on suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi.” (Ylenius;ym., 2007)

Yrityksiä ja organisaatioita ohjaa aina visio, eli tulevaisuuden tavoitetila. Jotta tuohon tavoitetilaan päästään, tarvitaan strategiaa. Strategia on siis suunnitelma, jonka avulla saavutetaan halutut tavoitteet. Liiketoiminnassa puhutaan yrityksen liiketoimintastrategiasta, joka on se strategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa. (Isokangas;ym., 2003 ss. 271-272)

Jotta yrityksen liiketoimintastrategia on esim. henkilöstön tiedossa, tarvitaan viestintää. Viestintä on yrityksessä jokapäiväinen asia ja sitä ei välttämättä aina tiedosteta omaksi toimekseen. Viestintä on kuitenkin se toimi, jonka avulla johdetaan organisaatiota. (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2006 s. 9)

Viestinnän halutaan olevan organisaatioissa johdettua ja toimintaa tukevaa, jolloin itse viestinnällekin asetetaan linjaukset ja tavoitteet, jotka tukevat organisaation kokonaisstrategiaa. Viestinnälle voidaan siis luoda oma strategiansa. Tätä strategiaa kutsutaan viestintästrategiaksi, joka yrityksissä perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja yhteisöissä yhteisön kokonaisstrategiaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Vakka-Suomen Puhelin Oy:lle toimiva ja yrityksen visioita palveleva viestintästrategia. Viestintästrategia luodaan tukemaan yrityksen kokonaisstrategiaa seuraavaksi kahdeksi vuodeksi. Tehtävänä on siis luoda viestintästrategia, joka ottaa huomioon kaikki organisaation sidosryhmät.

Vakka-Suomen Puhelin Oy:lla ei ole käytössään viestintästrategiaa. Viestinnälle on kuitenkin asetettu tavoitteita ja viestinnän keinot ja kanavat ovat määritellyt. Kuitenkin yhtenäinen ja viestintää tukeva opas organisaatiolta puuttuu.

Opinnäytetyössä tarkastellaan viestinnän nykytilaa organisaatiossa ja mahdollisia ongelmia viestinnän saralla. Tältä pohjalta luodaan organisaatiolle viestintästrategia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään viestintään teoreettisesta näkökulmasta, empiirisessä osuudessa tutkitaan viestinnän tilannetta organisaatiossa, muodostetaan viestintästrategia ja tarkastellaan organisaation sisäistä viestintää lähemmin.

Yksi johdonmukainen tapa tehdä viestintästrategia on haastatella organisaatiota ja määritellä viestintästrategiaa johdon kanssa yhdessä. Tällaiseen toimintaan ei tässä työssä ollut kuitenkaan resursseja. viestintästrategia on luotu yhteistyössä yrityksen viestintäpäällikön kanssa. Näin organisaatiossa viestinnästä vastaava viestinnän ammattilainen pääsi miettimään viestintää koskevia kysymyksiä. Vastaukset, jotka viestintästrategiassa on annettu, on mietitty niin, että ne ovat resurssien mukaisia ja johto pystyy heti sitoutumaan niihin.

Viestintästrategia on tarkoitus jalkauttaa organisaatioon viestintäsuunnitelman muodossa. Viestintäsuunnitelmassa otetaan huomioon ne kaikki käytännön toimenpiteet, joita organisaation viestinnässä käytetään. Viestintäsuunnitelman jalkauttamisen toteuttaa itse organisaatio myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyössä on painotettu tiettyjä osa-alueita, kuten sisäistä viestintää ja viestinnän merkitystä organisaatioissa. Sisäinen viestintä on pääasiallisesti se viestinnän osa-alue, joka on heikkoa. Tutkimusten (Säteri, 2008) (Surakka, 2012) (Wiio, 2010) mukaan se on useissa organisaatioissa heikoilla kantimilla ja siihen tulisi panostaa enemmän. Sisäiseen viestintään panostamalla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta, ja sisäiseen viestintään ei tarvitse sijoittaa niin isoja resursseja, kuin esim. markkinointiin ja ulkoiseen viestintään. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa sisäisessä viestinnässä on koettu olevan parantamisen varaa, joten opinnäytetyötä on työstetty sisäistä viestintää painottaen.

Luvun 4.1 tarkoituksena on tuoda esiin viestinnän merkitystä ja sen vaikutuksia organisaatioissa. Viestintään ei panosteta turhaan, vaan sillä on tärkeitä funktioita. Viestinnällä voidaan mm. luoda kilpailuetua, rahallisia säästöjä sekä tehdä

organisaatiosta houkutteleva niin asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien silmissä.

1.3 Käsitteet

Profilointi	Tavoitteellista toimintaa, jolla organisaatio tähtää siihen, että sidosryhmille ja ympäristölle välittyy haluttu mielikuva. (Juholin, 2009 s. 47)
Imago	Vastaanottajan tulkitsema yritys- tai yhteisökuva. (Juholin, 2009 s. 47)
Maine	Sidosryhmien tai muun vastaanottajan tekemä arvio ko. yrityksestä tai muusta puheenaiheesta. (Juholin, 2009 s. 47)
Brändi	Kaikki se, mitä liittyy tuotteeseen tai palveluun. Brändi on enemmän kuin tuotemerkki. (Juholin, 2009 s. 47)
Luotaus	Luotauksella tarkoitetaan prosessia, jossa pyritään havaitsemaan mahdolliset muutossignaalit organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä (Juholin, 2009 s. 44)
Aineeton pääoma	Yrityksen tai muun organisaation resurssit, joita ei huomioida tilinpäätöksessä. (IC Partners, 2004)

2 VIESTINTÄ

Tässä luvussa avataan viestinnän käsitettä. Käsitteenä viestintä on hyvin laaja ja sille on esitetty useita määritelmiä (Åberg, 1996 s. 14) (Carey, 1994) (Lohtaja;ym., 2007 s. 12) (Juholin, 2009 s. 35) . Luvussa on paneuduttu organisaatioissa ilmenevään yhteisöviestintään ja sen tehtäviin.

2.1 Viestintä käsitteenä ja prosessina

Viestintä on vaihdantaprosessi, jossa tieto siirtyy lähettäjän ja vastaanottajan välillä; sekä lähettäjä- että vastaanottaja osapuoli tuottaa merkityksiä ja tulkitsee niitä (Åberg, 1996 s. 14). Lisäksi viestinnällä tarkoitetaan yhteisyyden tuottamista, jolloin tiedonsiirron lisäksi viestintään kuuluu yhteisen ymmärryksen tuottaminen (Carey, 1994). Viestinnän kantasana, latinan *communicare*, tarkoittaa yhdessä tekemistä (Åberg, 1996 s. 14). Viestinnän voidaan siis ajatella olevan tiedon välitystä, merkityksien tuottamista ja yhteisen ymmärryksen luomista.

Viestinnässä käytetään käsitteitä ”sanoma” ja ”viesti”. Käsitteillä yleensä tarkoitetaan samaa, eli viestiä, jonka lähettäjä lähettää vastaanottajalle. Viestinnän tarkoituksena on vähentää vastaanottajan epätietoisuutta jostain tietystä asiasta (Åberg, 1996 s. 16).

Viestinnässä roolit vaihtelevat; viestin lähettäjä muuttuu vastaanottajaksi ja päinvastoin. Viestintä on näin ollen vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Lohtaja;ym., 2007 s. 12). Viestintää tapahtuu niin kasvokkain, kuin apuvälineiden välityksellä. Erilaisia viestimiä ovat mm. Internet, lehdet ja televisio. Näillä viestimillä voidaan tavoittaa samaan aikaan useampia vastaanottajia.

Professori Osmo A. Wiion mukaan: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi satumalta” (Åberg, 1996 s. 19). Tällä viitataan viestinnän häiriöherkkyyteen. Wiio jakaa häiriöt neljään kategoriaan: esteisiin, kohinaan, katoon ja vääristymään. Esteellä tarkoitetaan sitä, että viesti ei mene koskaan perille. Viesti lähtee lähettäjältä, mutta se ei koskaan tavoita vastaanottajaa. Näin voi käydä esimerkiksi

sähköpostin mennessä väärään osoitteeseen. Kohinalla puolestaan tarkoitetaan sitä, että viestissä on häiriöitä tai siihen sekoittuu muita sanomia. Näin voi käydä esimerkiksi meluisassa ravintolassa, kun viestit sekoittuvat toisiinsa. Katoa tapahtuu silloin, kun vastaanottaja vastaanottaa sanoman, mutta omista sisäisistä häiriöistä johtuen osa sanomasta häipyä. Esimerkkinä voidaan käyttää vastaanottajan huonoa kuuloa. Viestien vääristymisessä vastaanottaja saa viestin, mutta se tulkitaan väärin. Omat arvot ja asenteet vaikuttavat tällaisessa tilanteessa viestien tulkintaan. (Åberg, 1996 s. 19)

Viestinnän yhteydessä käytetään termiä *palaute*, jolla tarkoitetaan viestin vastaanottajan reagoimista viestiin. Palaute voi olla esimerkiksi lyhyt sähköposti, jossa kerrotaan, että viesti on tullut perille ja asia noteerattu. Palaute voi myös olla vaikkapa ilme, kuten hymy, tai ele, kuten päänpuudistus. Palautteen määrittäminen on hieman hankalaa, sillä on vaikea tehdä selkeää viivausta siitä, mikä on palautetta ja mikä on taas viestinvaihdantaa. (Åberg, 2006 s. 92)

2.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan organisaation ulkoista ja sisäistä viestintää. Organisaatioissa viestitään jatkuvasti ja viestintää tapahtuu joka puolella organisaatiota, kuten esimerkiksi markkinoinnissa, myynnissä, johtamisessa ja asiakaspalvelussa. Viestintää tapahtuu sekä henkilökohtaisesti, esimerkiksi puheena esimiehen ja työntekijän välillä, että viestinten välityksellä, esimerkiksi teksteinä henkilöstölehdessä tai vaikkapa sähköpostina työntekijältä toiselle. (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2008 s. 7)

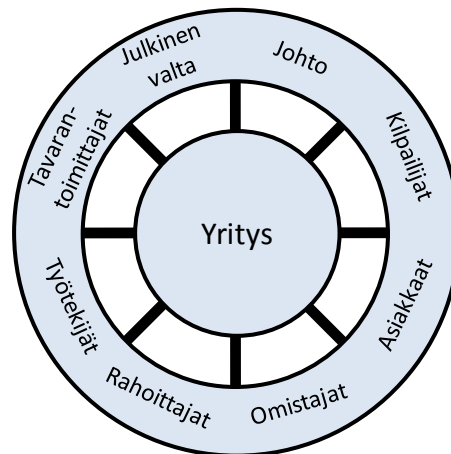
Yhteisöviestintä koostuu tiedottamisesta, joka on yksisuuntaista, ja itse viestinnästä, joka taas on vuorovaikutteista eli kaksisuuntaista (Lohtaja;ym., 2007). Täten yhteisöviestintä poikkeaa tavallisesta, kahdenkeskisesti käydystä, viestinnästä. Yhteisöviestinnän puitteet ovat organisoidut ja viestinnän tehtävänä on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestinnässä on myös käytössä erilaisia teknisiä viestimiä, kuten tieto- ja konttorikoneita, ja pienjoukkoviestimiä, kuten henkilöstölehti ja tiedotteet. (Åberg, 2006 s. 96)

Yhteisöviestintä siis kattaa kaikki ne viestinnän muodot, jotka tukevat organisaation toimintaa eli tuloksen tekemistä. Näihin viestinnän muotoihin kuuluvat mm. ulkoinen ja sisäinen markkinointi, työhöjeet, profilointi, tiedottaminen, yhteystoiminta, henkilöstön kiinnittäminen ja lähiverkkoihin vaikuttaminen. (Åberg, 1997 s. 174)

Viestinnän voidaan sanoa olevan työyhteisön voimavara, jota täytyy suunnitella, ohjata ja valvoa, kuten kaikkia muitakin työyhteisön voimavaroja. Kaikki työyhteisöt viestivät ja liiketoiminta koostuu pitkälti viestimisestä ja johtamisesta. (Åberg, 2006 s. 96) Viestintä muodostaa perusteet myös johtamiseen, sillä johtaminen on suureksi osaksi asioiden delegoimista ja jakelua eri tahoille – eli viestintää. Yritys hyötyy parhaiten viestinnästä silloin, kun se on tarkasti suunniteltu ja yrityksen johto osaa sitoa viestinnän liiketoiminnalliseen johtamiseen ja miettii etukäteen, miten viestintä hoidetaan kohderyhmille (Lohtaja;ym., 2007 s. 14).

2.2.1 Kenelle yhteisö viestii – sidosryhmät

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää, joka on yritykseen vaihdantasuhteessa; se sijoittaa yritykseen jotakin ja odottaa yrityksen puolestaan tyydyttävän sen tarpeita. Yritys tuntee omat sidosryhmänsä, joita ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstö, asiakkaat ja kilpailijat. (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2008 s. 118) Kuvassa 1 on havainnollistettu yrityksen sidosryhmien jakautumista.



Kuva 1. Yrityksen sidosryhmät. Mukailtu lähteestä (Isokangas;ym., 2003 s. 78)

Sidosryhmien selvittäminen on hyvin tärkeää, jotta tiedetään keille viestitään, miten ja millä keinoin. Juholinin mukaan jotkut sidosryhmät, esim. osakkaat, voivat tietyissä tilanteissa olla samassa asemassa tiedottamisen suhteen kuin henkilöstö (Juholin, 2009 s. 40).

Juholinin mukaan termi sidosryhmä on lähellä englanninkielistä termiä stakeholder. Sanalla stakeholder, tarkoitetaan ryhmää tai yksittäistä henkilöä, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaatio puolestaan voi vaikuttaa stakeholderin toimintaan. (Juholin, 2009 s. 88)

Siukosaari puolestaan toteaa, että käsite sidosryhmä on vanhentunut. Siukosaaren mukaan sidosryhmä sana viittaa sidoksissa olemiseen; harvemmin asiansa hyvin hoitanut organisaatio olisi varsinaisesti sidoksissa mihinkään taan. Tämän vuoksi parempi käsite sidosryhmälle olisi yhteistyöryhmä. (Siukosaari, 2002 s. 131)

2.2.2 Yhteisöviestinnän tehtävät

Tehokas yhteisöviestintä on tärkeää ja selkeä kilpailuetu yrityksille. Viestintä on yksi johtamisen perusfunktioista jokaisessa organisaatiossa ja sen tärkeyttä ei voi ylikorostaa. Viestinnän avulla organisaatioissa siirretään informaatiota, ideoita, ajatuksia, mielipiteitä ja suunnitelmia.

Yhteisöviestinnän tehtävistä löytyy kirjallisuudesta useita määrittelyjä (Juholin, 2009 s. 54) (Åberg, 1996 s. 63). Lähteissä (Siukosaari, 2002 ss. 65-66) (Lohtaja;ym., 2007 s. 14) korostetaan yhteisöviestinnän parantavan henkilöstön motivaatiota ja työhyvinvointia. Yhteisöviestinnän avulla vaihdetaan tietoa organisaation sisällä, sekä tarjotaan organisaation sidosryhmille tarpeellista tietoa organisaation tilasta. Yhteisöviestinnällä myös pyritään vahvistamaan organisaatiosta haluttua mielikuvaa.

Jotta viestinnän tehtävistä saadaan johdonmukainen kuva, käsitellään työssä lähteissä (Juholin, 2009) ja (Åberg, 1996) esitettyjä viestinnän tehtävien määrittelyjä.

Yhteisöviestinnän tehtävät voidaan pelkistää seuraaviin luokkiin (Juholin, 2009 s. 54):

1. Tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken.
2. Sitoutumisen edellytysten luominen sekä työhyvinvoinnin tukeminen.
3. Kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken.
4. Yhteisökuvaan vaikuttaminen, maineen tai brändin hallinta.
5. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu.
6. Tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen.

Näiden lisäksi, viestinnän ammattilaisille on määritelty vielä lisätehtävät:

7. Viestintäosaamisen kehittäminen, koulutus ja konsultaatio.
8. Luotaus, seuranta ja arviointi.

Juholinin mukaan tiedon saatavuus ja tiedon vaihdanta (1.) ovat yhteisöviestinnän peruspilareita, jonka alle muut viestinnän tehtävät rakentuvat (ks. kuva 2). Tiedon saatavuuteen ja tiedonvaihdantaan voidaan lukea päivittäisviestintä ja informointi (Juholin, 2009 s. 42).



Kuva 2. Yhteisöviestinnän perustehtävien jakautuminen. Muokattu lähteestä (Juholin, 2009 s. 55).

Päivittäisviestintään kuuluu kaikki se viestintä, jota organisaatio käyttää jokapäiväisissä tehtävissään. Päivittäisviestinnästä käytetään myös käsitteitä arkiviestintä, työviestintä, sekä perustoimintojen tuki. Päivittäisviestinnän tarkoituksena on taata, että tehtävät tulevat hoidetuksi ja niistä saadaan palautetta. Päivittäisviestinnässä tieto vaihtuu organisaation sisällä kollegalta toiselle, päätöksiä tehdään ja niistä viestitään. Päivittäisviestinnän avulla henkilöstö sekä sidosryhmät tietävät organisaatiossa tapahtuvista asioista.

Informoinnilla tarkoitetaan tiedotusta tai tiedonantoa. Verrattuna päivittäisviestintään on informointi muodollisempaa. Informointi on keskeinen yhteisöviestinnän muoto. Se on yksisuuntaista ja sen tarkoituksena on jakaa tietoa organisaatiosta sidosryhmille, tietyille henkilöille ja tahoille. Informointiin liittyy oleellisesti sisäinen ja ulkoinen luotaus, jolla pyritään havaitsemaan heikkoja signaaleja¹. Luotauksella tarkoitetaan prosessia, jossa pyritään havaitsemaan mahdolliset muutossignaalit organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä. Näin mahdollisiin informaation puutteisiin pystytään vaikuttamaan. (Juholin, 2009 s. 44)

Yhteisöviestinnän tehtävänä on luoda edellytykset työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumiselle, sekä tukea työhyvinvointia (2.). Sitoutuminen työyhteisöön on mahdollista silloin, kun henkilöstö tietää perustehtävänsä, organisaation tavoitteet, sekä taloudellisen tilanteen. Hän tietää tulevaisuuden suunnitelmista ja

¹ Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan merkkejä, joita yhdistelemällä voidaan havaita tulevaisuuden muutoksia. (Coffman, 1997)

antaa oman panoksensa esim. kehitysideoina ja ajatuksina. Sitoutunut henkilö näkee kuuluvansa työyhteisöön ja on valmis tekemään sen eteen töitä. Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, hän voi työssään hyvin, on innostunut ja tekee työnsä hyvin. Tämä luonnollisesti auttaa organisaatiota parantamaan tulostaan. Sitoutumista tukevat kunnollinen perehdyttäminen, vaikuttaminen työyhteisössä, sekä mahdollisuus antaa palautetta, sekä saada sitä. (Juholin, 2009 s. 47)

Yhteisökuvaan vaikuttaminen ja maineen tai brändin hallinta (4.) kuuluvat yhteisöviestinnän perustehtäviin. Profiloinnista, maineen hallinnasta, sekä imagon rakentamisesta puhutaan silloin, kun organisaatio kiinnostuu, miltä se näyttää muiden edessä. Profilointi, imago, maine ja brändi -käsitteet liittyvät kaikki maineen hallintaan. Tarkoituksena on luoda organisaatiosta sidosryhmiä mahdollisimman houkutteleva ja kiinnostava mielikuva. Organisaatio voi tehokkaimmin vaikuttaa omaan kuvaansa viestinnällään ja toiminnallaan. Viestinnässä maineen hallintaan käytetään työkaluina mm. perusviestejä, yritystarinaa, sekä visuaalista ilmettä. (Juholin, 2009 s. 48)

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu (5.) ovat tärkeitä, sillä organisaatio ei toimi yksin, vaan se on osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yhteiskunnallinen keskustelu ja vaikuttaminen perustuvat organisaation viestintään ympäristönsä ja yhteiskunnan kanssa. Yhteiskunnalla on mahdollisuus arvioida organisaation toimintaa ja vastuullisuutta. Organisaatiolla puolestaan on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöön ja yhteiskuntaan, esimerkiksi lainsäädännön ja yhteiskunnallisten hankkeiden kautta. Yhteiskuntasuhteita hoidettaessa puhutaan lobbauksesta². Yhteiskuntasuhteissa käytettyjä viestinnän muotoja ovat esimerkiksi tiedon vaihdanta, organisaation ja toimialan tunnettuuden parantaminen ja vaikuttaminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Juholin, 2009 ss. 49-50)

Tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttamiseen (6.) kuuluvat profiloinnin, maineen ja brändin hallinnan lisäksi suoranaisesti mm. markkinointivies-

² Lobbauksen tarkoitus on vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon. Lobattavaa asiaa ajava ryhmä pyrkii kommunikoidaan asian kannalta oleellisten henkilöiden kanssa. (Juholin, 2009 s. 387)

tintä. Markkinointiviestintä luetaan (Juholin, 2009 ss. 48-49) mukaan osaksi viestinnän toimintoja. Markkinointi ja yhteisöviestintä kulkevat tänä päivänä hyvin pitkälti käsi kädessä ja ne täydentävät toisiaan. Markkinointia voidaan kohdentaa esimerkiksi tietylle tuotteelle, yritykselle, palvelulle tai idealle. Markkinointiviestinnässä on osa-alueita, joissa viestinnän ammattilaiset ovat kiinteästi mukana. Näitä alueita ovat esimerkiksi promootiot, lanseeraukset, kampanjointi ja sponsorointi.

Viestinnän ammattilaiset (7. & 8.) hoitavat organisaatioissa niin sisäistä, kuin ulkoista viestintää. Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan tänä päivänä myös liiketoimintaosaamista viestinnällisen osaamisen lisäksi ja oman organisaation tuntemista. Viestinnän ammattilaiset hoitavat organisaatioissa viestintäosaamisen kehittämistä, koulutusta sekä konsultaatiota. Viestinnän luotaus, seuranta ja arviointi kuuluvat myös viestinnän ammattilaisten tehtäviin. (Juholin, 2009 ss. 53-54)

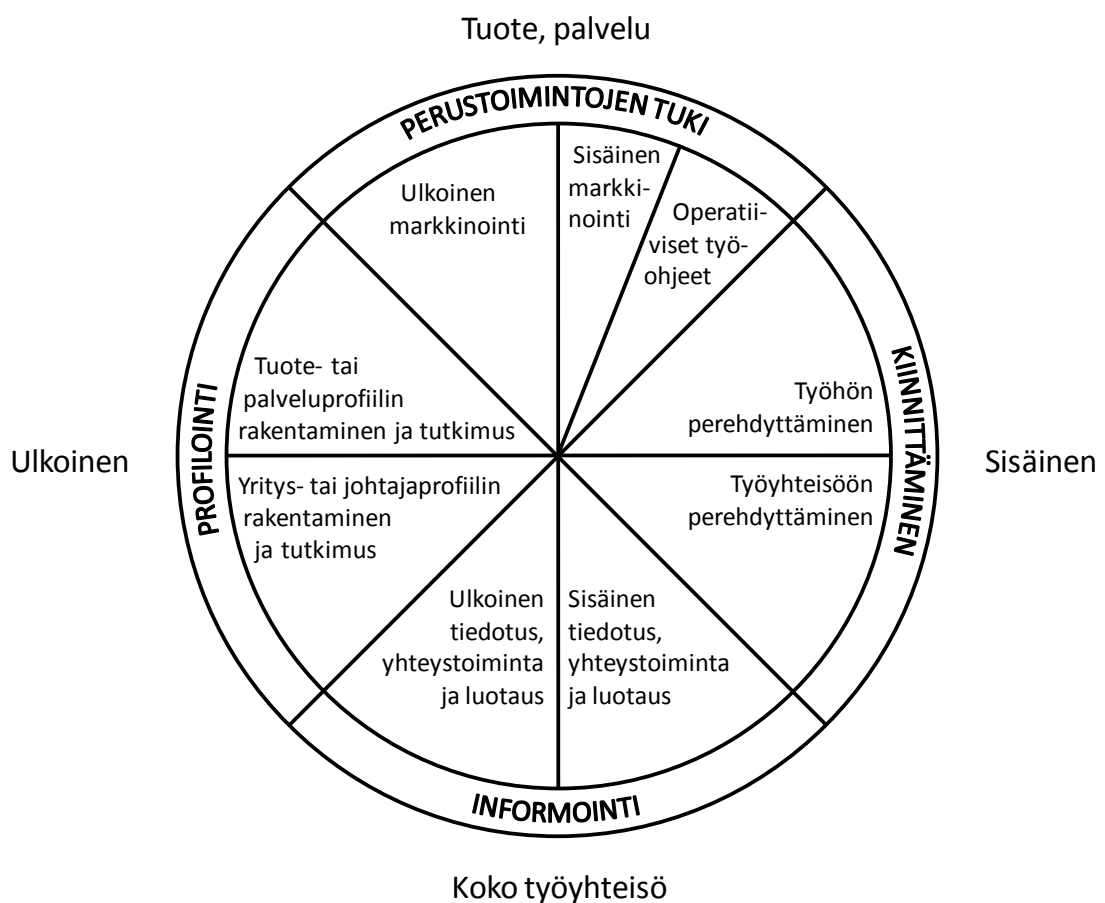
Juholin käsittelee yhteisöviestinnän tehtävien yhteydessä myös spontaania, eli toisin sanoen vapaamuotoista viestintää, joka ei itsessään lukeudu omaksi tehtäväluokakseen, sillä se ei ole johdettua ja organisoitua viestintää. Spontaanin vuorovaikutuksen tarkoitus yhteisöviestinnässä on tukea yhteisön toimintaa, vaihtaa ajatuksia ja ideoita organisaation sisällä, jotka tuottavat lisää ideoita työhön ja työyhteisöön. Spontaanin vuorovaikutusta tapahtuu joka päivä; se on suunnittelematonta ja sitä ei erityisemmin johdeta. (Juholin, 2009 s. 50)

(Åberg, 1996 s. 63) määrittelee viestinnän tehtävät viiteen eri segmenttiin:

1. Toiminnan tukeminen: Tärkein työyhteisön viestinnän muoto, jossa viestintä nähdään osana liiketoiminnan tukemista. Viestintä on olennaista palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa, sekä logistisissa toimissa.
2. Työyhteisön profilointi: Viestintää käytetään yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiilin luomiseen.
3. Informointi: Viestintää tarvitaan informointiin työyhteisössä.
4. Kiinnittäminen: Viestintä on tärkeä osa työyhteisössä olevien henkilöiden perehdyttämiseen työhönsä, sekä työyhteisöönsä.

5. Vuorovaikutuksessa oleminen: Viestintää käytetään tyydyttämään ihmisten sosiaaliset tarpeet.

Åbergin viestinnän tehtävät voidaan esittää myös graafisena yhteisöviestinnän kokonaismallina kuvan 3 tavoin, jossa nivotaan yhteen viestinnän funktiot ja viestinnän ulottuvuudet. Åbergin mukaan viestinnällä on kaksi ulottuvuutta; viestinnän suunta ja viestinnän sisällön painopiste. Viestinnän suunta voi olla ulkoista tai sisäistä, kun taas painopiste voi olla yksittäisiä työtehtäviä, tuotetta tai palvelua koskeva tai koko yhteisöä koskeva.



Kuva 3. Åbergin viestinnän funktiot – Åbergin pizza. Mukailtu lähteestä (Åberg, 1997 s. 110).

Kuvan 3 mallissa viestinnän funktioiden ja esitettyjen tehtävien välillä voidaan liikkua viestinnän ulottuvuuksien mukaan. Esimerkiksi työhön perehdyttäminen kuuluu kiinnittämisen-funktioon ja on ulottuvuudeltaan sisäistä, kun taas tuotteen

profilointi kuuluu profilointi-funktioon ja on selkeästi ulottuvuudeltaan ulkoista. Mallissa ei ole suoraan näkyvissä kohtaa 5. *Vuorovaikutuksessa oleminen*, sillä viestintä eri tahojen välillä on aina vuorovaikutteista. Åberg korostaa Juholinin tavoin mallissaan viestinnän perustoimintoja. Jos perustoimintojen tuki ei ole kunnossa, ei yrityksellä ole edellytyksiä toimia tehokkaasti. (Åberg, 1997 ss. 109-111)

Viestinnän tehtävät eroavat siis jokseenkin näkemyksen mukaan. (Juholin, 2009 s. 54) näkee yhteisöviestinnän enemmän profilointina ja puhtaana viestintänä. Hän myös mainitsee, että nykyaikana entistä tärkeämmiksi viestinnän tehtäviksi ovat nousseet yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen. Organisaatioiden on myös tärkeää viestiä omasta vastuullisuudestaan (Juholin, 2009 s. 42). Åberg puolestaan painottaa yhteisöviestinnän olevan liiketoimintaa tukeva ja tulosta parantava tekijä, sekä korostaa viestinnän tuloslähtöisyyttä. (Åberg, 1996 s. 63)

2.2.3 Yhteisöviestinnän seuranta ja tulokset

Viestinnälle, aivan kuten organisaation muillekin toiminnoille, asetetaan tavoitteita (Juholin, 2009 s. 52). Yhteisöviestinnän seurannassa asetetaan ensin viestinnälle tavoitteet ja sitten ennakoidaan päätösten seuraukset. Seurannassa kootaan tietoa toteutuneista tuloksista. Viestinnän tavoitteita, niille ennakoituja seurauksia sekä toteutuneita tuloksia vertaillaan. Jos viestinnällisissä menettelyissä on ollut ongelmia, pyritään ne korjaamaan, sekä minimoimaan mahdolliset kielteiset seuraukset. (Åberg, 1997 s. 212)

Åbergin mukaan yhteisökuvan kehittymistä ulkoisissa ja sisäisissä yhteistyö- ja kohderyhmissä tulee mitata säännöllisesti toistuvien mielipidekyselyjen avulla. Toinen tärkeä seurannan kohde on sisäisen viestintäilmaston kehittyminen, jonka mittaamisella pystytään selvittämään mm. henkilöstön mielipiteet eri viestintäkanavista ja niiden käytöstä. Kolmanneksi, jokaista viestinnällisen kampanjan tehoa tulisi arvioida, riippumatta, oliko kyseessä sisäinen vai ulkoinen kampanja, vai markkinointi- tai tiedotuskampanja. Tällöin mittausmenetelmät riippuvat

kampanjan menetelmistä. Myös pienjoukkoviestinnän käyttöä, esimerkiksi henkilöstölehden lukemista tai verkkojen käyttöä, tulee seurata. Tämä seuraaminen on mahdollista lukemis- ja käyttötutkimuksen avulla. Viidenneksi mittauskohteeksi lukeutuu perehdyttäminen ja viestinnän koulutuksen teho, joita on arvioitava. Arviointi onnistuu esimerkiksi välittömän kurssipalautteen keräämisen ja myöhemmin tapahtuvan seurantakyselyn avulla. (Åberg, 1997 ss. 217-218)

Surakka toteaa tutkielmassaan, että viestinnän keskeinen haaste on juurikin viestinnän mittaamisen vaikeus. Viestinnän tulokset kasvattavat useimmiten aineettoman omaisuuden arvoa ja näin viestinnän vaikutukset eivät heijastu suoraan kassavirtaan. (Surakka, 2012 s. 16)

3 VIESTINNÄN ALUEET

Tässä luvussa esitellään viestinnän osa- ja erityisalueita työssä sovellettavin osin. Viestintä voidaan yksinkertaisesti jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (ks. kuva 3). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan taas viestintää, joka koskee organisaation rajojen ulkopuolella olevia sidosryhmiä. Näitä käsitellään aliluvuissa 3.1.1 ja 3.1.2. Viestinnässä voidaan kuitenkin nähdä olevan erityisalueita. Nimensä mukaisesti viestinnän erityisalueissa viestintä on spesifioitu tietyn alueen ympärille, esimerkkeinä kriisiviestintä tai digitaalinen viestintä. Erityisalueita käsitellään aliluvussa 3.2.

3.1 Viestinnän osa-alueet

Viestinnän osa-alueita on jaoteltu ja määritelty eri lähteissä eri tavoin. Juholin ja Åberg eivät varsinaisesti muodosta selkeää osa-alueisiin jakoa (Juholin, 2009) (Åberg, 1996), kun taas esimerkiksi lähteessä (TiedoteDeski Finland Oy, 2007) osa-alueet on selkeästi jaoteltu. Tässä luvussa käsitellään viestinnän osa-alueina sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä ja markkinointiviestintään kuuluvat mainonta ja sponsorointi. Lähteessä (TiedoteDeski Finland Oy, 2007) osa-alueisiin luetaan myös yhteiskuntasuhteet ja kansainvälinen viestintä. Näitä osa-alueita ei käsitellä tässä työssä, sillä ne eivät ole työn aihealueen kannalta merkittäviä.

3.1.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä käytettävää viestintää, kuten työntekijöiden keskinäistä viestintää (henkilöstöviestintää). Sisäistä viestintää on alettu kutsua myös työyhteisöviestinnäksi, mutta selkeyden vuoksi, tässä työssä puhutaan sisäisestä viestinnästä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää työntekijät tiedotettuina suunnitelmista ja päätöksistä. Sisäistä viestintää

tarvitaan jokapäiväiseen työviestintään, esimerkiksi palavereissa ja työn ohjauksessa. (Lohtaja;ym., 2007 s. 14) Sisäistä viestintää tarvitaan myös organisaation vision tunnettuuden luomisessa, delegoinnissa, tavoitteiden asettamisessa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa, sekä työmotivaation nostattamisessa (Åberg, 1997 s. 34).

Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomia, sillä ilman viestintää on mahdotonta johtaa. Työyhteisössä toimivat eivät tiedä heidän tavoitteitaan, työnjakoa, eivätkä sitä, miten ovat työssään menestyneet, jollei työyhteisössä viestitä. (Åberg, 2006 s. 96)

Sisäinen viestintä on hyvin tärkeää organisaation kannalta, sillä sisäinen viestintä luo perustan ulkoiselle viestinnälle. Kun yhteisön sisällä viestintä on toimivaa, voidaan viestiä ulospäin uskottavasti. Esimerkiksi kalliista rekrytointikampanjasta, jossa keuhutaan työilmapiiriä ja työntekijöiden viihtyvyyttä, ei ole hyötyä, jos yhteisön työntekijät samaan aikaan viestivät avoimesti, etteivät ole tyytyväisiä työssään. Tällöin sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät kulje ns. käsi kädessä, vaan ne riitelevät keskenään.

Sisäisen viestinnän sudenkuoppa voidaan pitää sitä, että sitä pidetään usein välttämättömänä pahana. Sisäinen viestintä jää valitettavasti lähes aina ulkoisen viestinnän varjoon. Monet yritykset näkevät ulkoisen viestinnän olevan se viestinnän osa-alue, joka tuottaa suoranaisesti rahaa ja näin ollen sisäinen viestintä helposti jää ilman panostuksia. Ulkoisella viestinnällä pyritään mm. saamaan lisää asiakkaita, eikä oma henkilöstö ole liiketoiminnan kannalta pääkohderyhmissä. Sisäisen viestinnän tärkeys on kuitenkin onneksi tiedostettu useissa yrityksissä ja tulevaisuudessa siihen pyritään ohjaamaan enemmän resursseja. (Säteri, 2008)

Sisäisessä viestinnässä tärkeää on yhteystoiminta, jonka avulla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön, sekä sisäinen tiedotus, jonka avulla välitetään viestejä organisaation sisällä. Sisäisellä markkinoinnilla tehdään henkilöstölle tutuksi organisaatio ja mm. sen visio, arvot ja tavoitteet, yhteisökulttuuri sekä toiminta ja tuotteet. Perehdyttämiseksi taataan, että uudet työntekijät ovat tietoisia orga-

nisaation tavoista ja omista työtehtävistään. Sisäisellä luotauksella kuunnellaan henkilöstöä, minkä avulla pyritään parantamaan esimerkiksi johdon tietoa henkilöstön ajatuksista. Sisäisessä viestinnässä käytetään termiä työtiedotus, jolla tarkoitetaan tiedon välitystä liittyen puhtaasti työsuoritukseen. Nämä sisäiset viestinnän keinot parantavat organisaation tietoisuutta, tunnettuutta sekä ilmapiiriä. (Siukosaari, 2002 ss. 65-66)

Hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja hyvän ilmapiirin luomiseen. Nämä ovat arvokkaita tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työviihtyvyyteen ja näin ollen liiketoiminnalliseen tuottavuuteen. (Lohtaja;ym., 2007 s. 14)

Sisäisessä viestinnässä tyypillisemmin käytettyjä kanavia ovat lähin esimies ja ylin johto, kokoukset ja erilaiset tiedotustilaisuudet. Tiedotteet, sisäiset lehdet ja oppaat luetaan sisäisen viestinnän kanaviin, kuten myös sähköposti ja intranet. (Markkinointiviestinnän toimistojen liitto MTL, Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy)

3.1.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoista viestintää käytetään aina, kun yritys viestii yrityksen ulkopuolisten henkilöiden tai tahojen kanssa (Åberg, 1996 s. 159). Lisäksi ulkoisella viestinnällä rakennetaan yhteisökuvaa sidosryhmille (Siukosaari, 2002 s. 131).

Ulkoisen viestinnän yhteistyö- ja kohderyhmät ovat samat, joiden kanssa organisaatio on muutenkin yhteistyössä (sidosryhmät). Näissä ryhmissä tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaatioon. Näin ollen ulkoisen viestinnän tulee taata näille yhteistyö- ja kohderyhmille riittävästi oikeita tietoja. (Siukosaari, 2002 s. 131)

Ulkoista viestintää käytetään uutisointiin ja tiedottamiseen, jota myös kutsutaan ulkoiseksi tiedottamiseksi. Tällöin kohdeyleisö tavoitetaan välitetyn viestinnän kautta. Ulkoisella tiedotuksella hoidetaan lehdistösuhteet ja sponsorointi. Ulkoinen viestintä voi olla myös henkilökohtaista viestintää tai yhteystoimintaa eli suhdetoimintaa. Tällöin kohderyhmä on pieni ja ennalta tunnettu. Yhteystoimin-

nalla viestitään sidosryhmien ja sijoittajien kanssa. Yhteiskunta- ja julkissuhteet kuuluvat myös yhteystoimintaan. (Åberg, 1996 s. 159)

3.1.3 Mainonta ja sponsorointi

Mainonta on yksi markkinointiviestinnän tärkeimmistä muodoista. Mainonnan tarkoituksena on viestiä organisaation palveluista, tuotteista tai tapahtumista. Mainonnan tavoitteisiin voidaan lukea myös asenteiden muokkaus, kiinnostuksen ja ostohalun herättäminen, tiedon antaminen sekä myyminen. Kohderyhmänä ovat jälleenmyyjät sekä ostajat ja käyttäjät. Mainonnassa käytetään useimmiten joukkovälitystiedotteita. Mainonnan keinoja ovat mediamainonta, esimerkkeinä televisio ja lehdet, suoramainonta ja toimipaikkamainonta. (Bergström;ym., 2003 ss. 273-280) Mainonnan suunnittelu pohjautuu markkinointisuunnitelmaan (Anttila;ym., 2001 s. 272).

Sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän osa-alue. Sponsorointi on joko rahallista investointia tai palvelujen tai tuotteiden tarjoamista henkilön, organisaation tai tapahtuman tukemiseksi. Sponsorointiyhteistyön lähtökohtana ovat molempipuoliset hyödyt ja mahdollisuudet niin yritykselle kuin sponsorointikohteelle. (Alaja;ym., 2004 s. 21) Sponsorilla tarkoitetaan rahoittajaa ja taloudellista tukijaa. Yrityksissä sponsorointi on strateginen investointi, jonka tulee tuottaa hyötyä liiketoiminnalle. (Eero, 2009 ss. 31-52)

3.2 Viestinnän erityisalueet

Tässä opinnäytetyössä otetaan esille viestinnän erityisalueista kriisi- ja digitaalinen viestintä. Muitakin viestinnän erityisalueita on, kuten talous-, esimies- ja muutosviestintä. (Juholin, 2009 s. 251) Kriisiviestintä ja digitaalinen viestintä ovat kuitenkin olennaisia viestinnän erityisalueita tässä työssä esitettävän viestintästrategian kannalta.

3.2.1 Kriisiviestintä

Kriisi on yllättävä käännekohta, jossa tulevaisuuden suunta määräytyy. Kriisi voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. (Lehtonen, 1999 s. 8) Organisaatiossa tapahtuva kriisi on tapahtuma, joka uhkaa organisaation aineellisia tai aineettomia arvoja, kuten esimerkiksi irtaimistoa tai mainetta (Juholin, 2009 s. 299).

Kriisitilanteissa keskeistä on informoida osapuolia, joita kriisi koskee. Kriisiviestintää koskevat kolme periaatetta ovat nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys dialogiin kriisin osapuolten kanssa. Oleellista on tuoda tapahtuma strategisten osapuolten tietouteen, sekä pyrkiä minimoimaan vahingot ja ohjata keskustelu myönteiseen suuntaan. (Lehtonen, 1999 ss. 11, 13)

Kriisitilanteiden kokonaisvaltaiseen hallintaan pyritään kriisijohtamisella. Tällä tarkoitetaan sitä, että mahdolliseen kriisiin valmistaudutaan, kriisin aikaista toimintaa johdetaan sekä kriisiä jälkeistä tilannetta hoidetaan. (Juholin, 2009 s. 299)

Viestintästrategiaan määriteltyjen tietojen pohjalta voidaan organisaation tehdä kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestintäsuunnitelmaan on hyvä miettiä vastauksia ja toimintatapoja mahdollisen kriisin sattuessa. Viestintästrategiasta pystytään helposti nostamaan esille esimerkiksi sidosryhmät ja viestintävastuut, jotka pätevät myös kriisissä. (Juholin, 2009 s. 303)

3.2.2 Digitaalinen viestintä

Digitaalisella viestinnällä tarkoitetaan verkkoviestintää, eli viestintää, joka tapahtuu Internetissä. Verkkoviestintä on tänä päivänä keskeisessä roolissa viestinnässä, sillä usein ajankohtainen tieto julkaistaan ensimmäisenä verkkopalveluissa. Verkkoa käytetään mm. itse viestinnän toteuttamisessa työkaluna (esim. intranet ja erilaiset verkkopalvelut). (Pohjanoksa;ym., 2007 s. 11)

Verkkoviestintää käytetään tehokkaasti viestinnän tukena. Verkkoviestinnälle asetetaan usein omat tehtävänsä, kuten esim. yhteisön rakentaminen vaikkapa

keskustelufoorumien avulla, tai tiimityön tukeminen virtuaalisilla työtiloilla. Organisaatio voi verkon avulla pyytää työntekijöiltä ja asiakkailta tietoa, joka on organisaatiolla hyödyllistä. (Pohjanoksa;ym., 2007 s. 12)

Sosiaalinen media

Verkossa toimivassa sosiaalisessa mediassa (lyhennettynä some) yleisö tuottaa itse sisältöjä, sen sijaan, että olisi vain passiivinen vastaanottaja (Juholin, 2009 s. 391).

Sosiaalisen media tarjoaa organisaatioille helpon ja nopean lähestymiskeinon eri sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin. Sosiaalisen median avulla voidaan rakentaa brändiä sekä lisätä myyntiä. Sosiaalisen median kanavien kautta saadaan asiakkailta tietoa ja mielipiteitä ja jopa uusia ideoita organisaation kehittämiseen. (Säteri, Riitta, 2011)

Sosiaalisen median mahdollisiksi hyödyiksi voidaan lukea mm. verkostoituminen, parempi tavoitettavuus, lisänäkyvyys, mahdollisuus saada käyttäjäinformaatiota ja palautetta. Hyödyiksi voidaan myös lukea uudet viestintäkanavat sekä tiedon ja ideoiden liikkuvuus organisaation sisällä sujuvasti. Sosiaalisen median haasteiksi voidaan lukea julkisuuden hallitsemattomuus, mahdollinen negatiivinen julkisuus, imagohaitat, mahdolliset tietovuodot sekä sosiaalisen median arvaamattomuus. (Säteri, Riitta, 2011)

Sosiaalisessa mediassa toimivien yritysten tulee ymmärtää asiakkaiden toiveita ja käyttäytymistä. Sosiaalisessa mediassa ei vanhat viestinnän keinot useinkaan toimi; viestintä on enemmänkin dialogia, kuin yksisuuntaista mainontaa asiakkaalle. Yritysten tulee ymmärtää, että sosiaalisessa mediassa asiakkaiden kontrollointi ei toimi, vaan kontrolloimalla asiakkaat ajautuvat kauemmaksi. (Säteri, Riitta, 2011)

Sosiaalinen media mahdollistaa avoimen dialogin asiakkaiden kanssa ja sen avulla saadaan asiakkaat osallistumaan organisaation toimintaan. Esimerkkinä voidaan antaa kaksisuuntainen markkinointi (engl. collaboration). Kaksisuuntaisessa markkinoinnissa asiakkaan kanssa käydään vuoropuhelua, tarkoituksena

saada asiakkaat yhteistyöhön organisaation kanssa. Tämän vuoropuhelun avulla saadaan kerättyä asiakastietoa, pystytään lisäämään mainonnan tehoa, sekä parantamaan brändituntemusta. (Salmenkivi;ym., 2007 s. 23) Yleisimmät markkinointiviestinnässä käytetyt sosiaalisen median kanavat ovat Facebook, YouTube, Flickr, Twitter, Wikipedia, LinkedIn ja blogit (Säteri, Riitta, 2011).

4 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Niin yrityksellä, kuin sen viestinnälläkin on tavoitteita. Viestinnän kattavalla suunnittelulla pyritään takaamaan, että nämä tavoitteet saavutetaan (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2008 s. 9). Åberg mainitsee viestinnän olevan työyhteisön voimavara, joten sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muitakin resursseja. (Åberg, 1997 s. 173) Lisäksi viestinnän suunnittelulla pyritään myös ehkäisemään mahdolliset kriisitilanteet ja varautumaan niiden hallintaan kriisiviestinnän keinoin (Juholin, 2009 s. 303). Viestintää suunnitellaan ja viestinnän tavoitteita asetetaan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Viestinnän tavoitteiden toteutumista mitataan ja niiden perusteella voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2008 s. 9).

Aliluvussa 2.2.2 on aiemmin esitelty viestinnän tehtäviä. Tässä luvussa syvennytään viestinnän suunnittelun lisäksi tarkemmin viestinnän tehtäviin ja pyritään tätä kautta selventämään, mihin kaikkeen viestintä vaikuttaa organisaatioissa ja mikä on viestinnän merkitys yrityksessä ja yritystoiminnassa. Aliluvussa 4.1 pohditaan, miksi viestintää tulisi suunnitella, ja aliluvussa 4.2, miten viestintää voidaan suunnitella.

4.1 Viestinnän merkitys organisaation toiminnassa

Viestinnän arvostuksen yrityksessä voidaan sanoa korreloivan yrityksen liiketoiminnassa menestymisen kanssa. Viestintää ei ole tähän mennessä osattu arvostaa tärkeänä toimintona yrityksen menestyksen kannalta verrattuna muihin toimiin. Tämä johtuu yleensä siitä, että viestinnän merkitystä organisaation kokonaistoiminnan kannalta ei ymmärretä. Viestinnän tulosten mittaaminen myös rahassa on melko haasteellista. Viestintään kiinnitetään yleensä enemmän huomiota vasta silloin, kun huomataan viestinnän toimimattomuus ja tehottomuus. Viestinnän merkitys korostuu myös silloin, kun yritys kohtaa kriisin ja käyttää kriisiviestintää (ks. luku 3.2.1). Normaalioloissa viestinnälle ei kuitenkaan välttämättä anneta tarpeeksi resursseja ja arvoa. (Säteri, 2008)

Kuronen ja Koistinen toteavat viestinnän olevan mukana kaikissa organisaation tuloksissa. Heidän mukaansa viestinnällä pystytään parantamaan tunnettuutta ja myös vaikuttamaan asenteisiin niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälilläkin. Organisaation näkyviin tuloksiin voidaan lukea mm. taloudelliset, tekniset ja suoritusiin liittyvät tulokset. Intressiryhmien odotukset, organisaation houkuttelevuus, luottamus, sekä yhteisiksi koetut arvot ja tyytyväisyys vuorovaikutukseen ovat kaikki viestinnän tuloksia. Onnistunut viestintä näkyy myös innovatiivisena yrityskulttuurina, hyvänä maineena ja mahdollisesti lisääntyneenä myyntinä. Kurosen ja Koistisen mukaan myös onnistuneen viestinnän yhteys työturvallisuuteen, sairauspoissaoloihin sekä yleiseen hyvään työpaikkailmaperiiriin on ilmeinen. (Kuronen;ym., 2011)

Lähteessä (Wiio, 2010) todetaan organisaatioiden käyttävän mittavia resursseja markkinointiin ja markkinointiviestintään. Markkinoinnilla pyritään mm. hankkimaan uusia asiakkaita ja myymään tuotteita. Kuitenkin organisaatioiden tulisi ymmärtää, että viestintä on hyvin pitkälti strategista toimintaa, jonka avulla kerrotaan organisaation suunnitelmista, rakennetaan imagoa ja identiteettiä ja jonka avulla kohdataan kriisejä. Tällaisena toimintona viestinnän pitäisi myös olla mukana yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Lähteen mukaan menestyminen nykyaikaisessa toimintaympäristössä vaatii sitä, että organisaatio ymmärtää kokonaisvaltaisesti viestinnän käsitteen ja tiedostaa viestinnän merkityksen em. toimintona. (Wiio, 2010)

Surakka (Surakka, 2012) on haastatellut 20 eri yrityksissä toimivaa viestinnän ammattilaista tai toimitusjohtajaa. Haastateltavat hän on valinnut heidän työnsä vuoksi, sillä em. asemissa työskentelevät henkilöt ymmärtävät viestinnän funktiot. Hänen haastattelutulokset osoittavat, että viestintä voidaan nähdä osittain strategisena toimintona ja viestintä omaa strategista potentiaalia. Potentiaali toteutuu parhaiten, kun viestintä tukee liiketoimintastrategiaa, edesauttaa yrityksen maineen kasvua ja parantaa organisaation omia kykyjä viestinnässä. Viestinnän strategisina tehtävinä nähtiin myös yhteisvastuun näkökulmien huomioiminen ja organisaation arvostuksen parantuminen.

Surakan empiirisen tutkimuksen mukaan viestintä on voimakkaassa murroksessa ja viestintä tulee omaamaan enemmän strategista potentiaalia tulevaisuudessa. Viestinnän merkitys strategisena toimintona on kasvamassa ja viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation menestykseen. (Surakka, 2012)

Viestinnällä pystytään kehittämään organisaation aineetonta pääomaa, sillä viestintä on sanomien (tiedon) siirtämistä. Tieto on organisaatiossa tärkeä resurssi, sillä sen hankinta, luominen ja jakaminen luovat perustan aineettoman pääoman kehittämiseksi. Viestinnällä pystytään myös konkretisoimaan organisaation aineetonta pääomaa ja hahmottamaan organisaation tavoitteiden kannalta tärkeitä resursseja johdon ja henkilöstön välillä. (IC Partners, 2004) (Stenberg, 2012) Viestinnässäkin voidaan nähdä olevan aineetonta arvoa. Viestintäosaaminen ei kulu käytössä, vaan pikemminkin kehittyy.

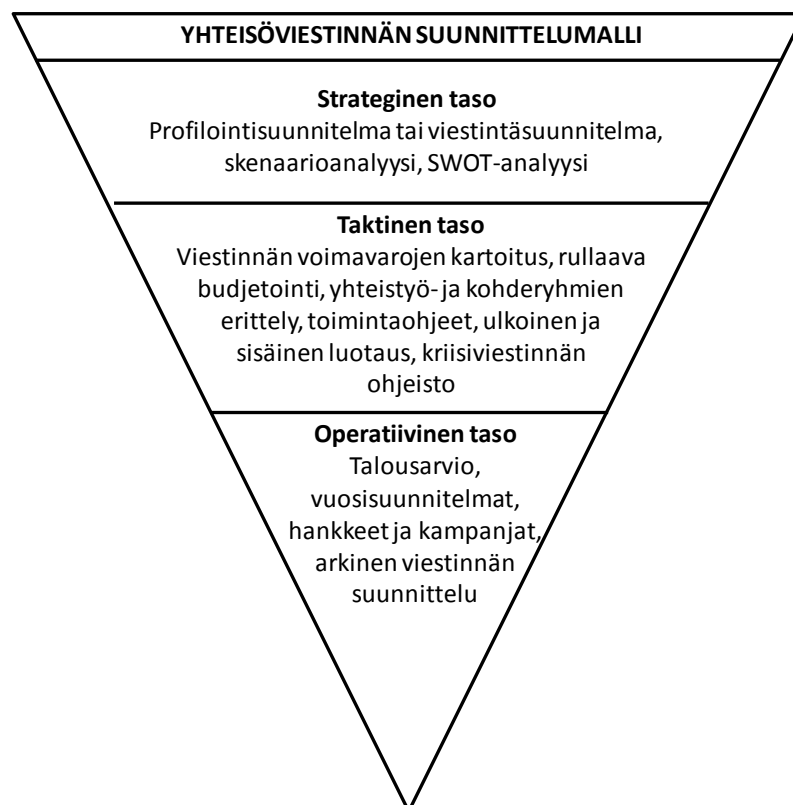
Viestintä on mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Viestinnällä on olemassa tehtäviä, sille voidaan asetetaan tavoitteita ja sen tuloksia voidaan mitata. Valitettavasti viestintä koetaan monissa yrityksissä välttämättömänä pahana, koska sen vaikuttavuutta ja strategista roolia ei aina ymmärretä. Viestinnän merkitys organisaation kannalta on kuitenkin selvää; viestinnän strategisella johtamisella on merkitystä ja se luo kilpailuetua organisaatioihin. Kaikkeen ei voi liiketoiminnassa varautua, mutta viestinnän suunnittelulla voidaan helpottaa organisaation selviytymistä kriisitilanteista ja tehostaa organisaation toiminnan perusfunktioita.

4.2 Viestinnän suunnittelun toteuttaminen

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen tasoon; strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita (Kortetjärvi-Nurmi;ym., 2008 s. 9). Strategisella tasolla myös suunnitellaan miten yritys profiloidaan sidosryhmille ja luodaan organisaatiolle viestintäohjelma (viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma) (Åberg, 1997 s. 175).

Viestinnän taktisella tasolla suunnitellaan ne käytännön toimet, miten viestintä yrityksessä organisoidaan, esimerkiksi miten viestitään eri sidosryhmille. Nämä taktiset suunnitelmat rakentuvat liikeidean ja viestintästrategian varaan. Viestinnän voimavarat, kuten esimerkiksi taloudelliset ja henkilöresurssit, määritellään. Taktisella tasolla on myös kyse toimintaympäristön luotaamisesta, sekä sidosryhmien määrittelystä. (Åberg, 1997 ss. 34, 56) Taktisen tason suunnitelmat laaditaan yleensä noin 2-5 vuoden aikavälille.

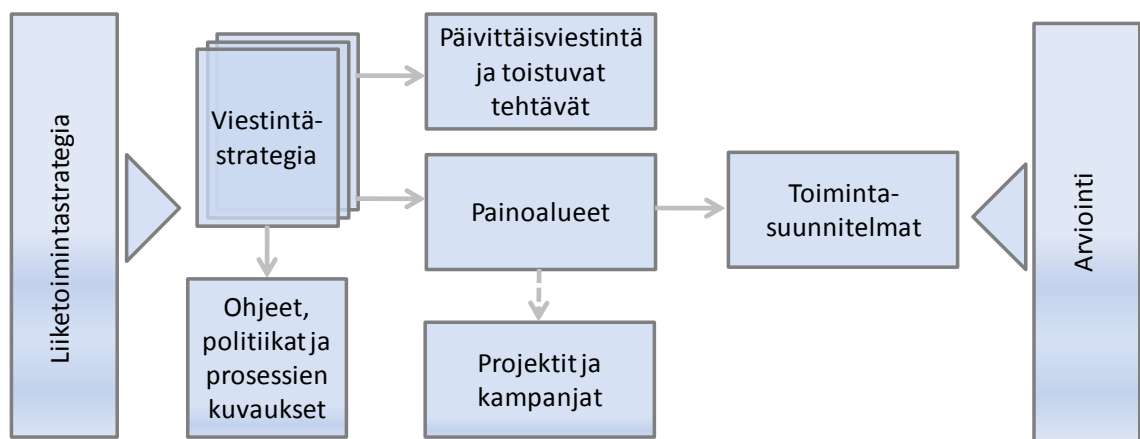
Operatiivisella tasolla tehdään käytännön järjestelyt; millaisella aikataululla viestitään ja millaisia viestintäkampanjoita järjestetään. Vuosisuunnitelman ja sen talousarvion laatiminen kuuluu operatiiviseen tasoon. Operatiivisella tasolla suunnitelmat laaditaan vuodeksi - kahdeksi. Kuvassa 1 on havainnollistettu viestinnän suunnittelutasoja.



Kuva 4. Viestinnän suunnittelumalli (Åberg, 1997 s. 176)

4.2.1 Viestintästrategia

Viestintästrategia on suunnitelma yrityksen viestinnästä pidemmällä aikavälillä. Siinä huomioidaan kaikki viestinnälliset toimenpiteet ja se pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Viestintästrategia tukee organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Viestintästrategian voidaan sanoa toimivan ”punaisena lankana” organisaation viestinnälle (Juholin, 2009 s. 99) samoin kuin strategia toimii ”punaisena lankana” yrityksen liiketoiminnalle. Viestintästrategiaa tulee aina päivittää yrityksen liiketoimintastrategian muuttuessa. Viestintästrategian avulla laaditaan keinot, joilla profiloidaan yritys sidosryhmille, sekä tuodaan organisaation visio tunnetuksi. Viestinnän suunnittelun jäsentymistä ja prosessia on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Viestinnän suunnittelun jäsentyminen ja prosessi. Mukailtu lähteestä (Juholin, 2009 s. 110).

Viestintästrategiassa lähdetään liikkeelle määrittelemällä organisaation viestinnän nykytila, viestintään käytettävät resurssit, sekä viestinnällinen tavoitetila. Lisäksi tarkennetaan toimenpiteitä sekä keinoja, joilla tavoite pyritään saavuttamaan. (Ylenius;ym., 2007 s. 3) Pienemmissä organisaatioissa ei ole välttämättä kirjoitettua viestintästrategiaa, mutta aina organisaatioissa toimitaan viestinnän suhteen tarkoituksenmukaisesti (Juholin, 2009 s. 68).

Liitteessä 1. esitetään Juholinin viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnittelun rakennemalli. Rakennemallin ensimmäisessä sarakkeessa kuva-

taan miten viestintästrategian osiot tulisi jakaa ja ryhmitellä. Strategiamalli on jaettu yhdeksään osioon, jotka jakavat viestintästrategian johdonmukaisesti osakokonaisuuksiin. Mallin toisessa sarakkeessa esitetään johdattelevia kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan rakennettua kattava viestintästrategia osioiden mukaisesti. Mallin kolmannessa sarakkeessa esitetään viestintästrategian laatimista helpottavia huomautuksia.

Liitteessä esitetty rakennemalli ei ole ainoa oikea työkalu viestintästrategian muodostamiseen, mutta se on selkeä, helposti toteutettava ja kattava malli informaation jäsentämiseen. Viestintästrategiaa muodostettaessa on erityisesti huomioitava organisaatiolle keskeiset määrittelyt ja viestinnän tavoitteet käytettävistä työkaluista tai mallirakenteista riippumatta.

4.2.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on selkeyttää vuositasolla tehtävät toimet tiedottamisen ja viestinnän suhteen. Viestintäsuunnitelma on operatiivista viestinnän suunnittelua. Viestintäsuunnitelmassa käydään läpi millaisilla resursseilla (henkilöstö, varat) viestintään panostetaan ja millä keinoin viestintä hoidetaan. Suunnitelmaan on usein kirjattu kuvaukset tietyllä ajanjaksolla tapahtuvista viestinnän tuotoksista (tiedotteet, artikkelit, tilaisuudet yms.) Viestintäsuunnitelma laaditaan yleensä vuodeksi tai vielä lyhyemmälle ajanjaksolle kerrallaan. (Ylenius;ym., 2007 s. 14)

5 VAKKA-SUOMEN PUHELIN OY

Vakka-Suomen Puhelin Oy (VSP) on vuonna 1896 perustettu ICT-alan yritys, joka on itsenäinen operaattori ja pääosin vakkasuomalaisten asiakkaidensa omistama yhtiö. VSP toimi vuosikymmenien ajan ns. perinteisenä puhelinyhtiönä, joka työllisti n. 50 henkilöä. Kuitenkin 90-luvun lopulla yhtiö alkoi laajentaa toimintaansa uusille liiketoiminta-alueille. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

Vakka-Suomen Puhelin Oy toimii nykyään ICT-ratkaisujen kokonaistoimittajana ja on saanut ISO 9001-laatusertifioinnin. VSP työllistää noin 200 työntekijää viidellä paikkakunnalla; Helsingissä, Hämeenlinnassa, Tampereella, Turussa ja Uudessakaupungissa. VSP kuuluu valtakunnalliseen Finnet-ryhmään. Vakka-Suomen Puhelimen strategisia kumppaneita ovat mm. DNA ja TDC. VSP-konserniin kuuluu tytäryhtiö Teknomeria Oy, joka toimii verkkoratkaisujen asiantuntijana. Vakka-Suomen Puhelimen ydinliiketoimintoihin voidaan lukea tietoliikennepalvelut, IT-palvelut ja Contact center -palvelut. Vuonna 2011 VSP:n liikevaihto oli 16,3 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 21,5 miljoonaa euroa. Omavaraisuusaste oli yli 80 %. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

Vakka-Suomen Puhelin myy yrityksille erilaisia ICT-ratkaisuja, esimerkkinä voidaan mainita Rauha-konsepti, joka tarjoaa yritykselle perustietotekniikan palveluna; työaseman, IT-tuen ja IT-ylläpidon, tietoturvan ja palvelimet. Protone Contact Centerin palveluihin kuuluvat mm. outbound, inbound ja back office-palvelut. VSP myy asiakkailleen erilaisia DNA:n mobiileja puhe- ja dataratkaisuja sekä TDC:n, VSP:n ja Teknomerian erilaisia tietoliikenneyhteyksiä ja tietoturvapalveluita. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

Kuluttajille Uudessakaupungissa on myynnissä lankaverkon kiinteät liittymät, sekä DNA-liittymät. Dataliittymät voidaan tarjota asiakkaille laajakaista- ja valokuitutekniikkaa hyödyntäen. VSP-shopissa on vähittäismyyntipalvelua, jossa myytävänä on mm. puhelimia, tietokoneita ja muita mobiili- ja IT-laitteita. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

Vakka-Suomen Puhelimella on käytössä ISO-9001 -standardin mukainen laatu-järjestelmä. Laadulla yhtiössä tarkoitetaan sitä, että yhtiön henkilökunta tuntee yrityksen laadunhallintajärjestelmän ja toimii sen mukaisesti. Jokainen omalta osalta vastaa työn laadusta ja tuo esille mahdollisia puutteita ja antaa parannusehdotuksia. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

5.1 VSP:n visio ja strategia vuoteen 2015

5.1.1 Visio

VSP:n tarkoituksena on olla vuonna 2015 itsenäinen, kasvava sekä laatusertifioitu ICT-palveluyhtiö. Tarkoituksena on profiloitua vahvemmin valtakunnalliseksi yritysratkaisujen palvelutarjoaksi. VSP:n tarkoituksena on palveluillaan tuottaa asiakkaan liiketoiminnalle aitoa lisäarvoa, sekä luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 b)

Visiona on myös säilyttää markkinajohtajuus Vakka-Suomessa, vaikka merkittävä osuus liikevaihdosta tuleeikin Vakka-Suomen ulkopuolelta. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 b)

5.1.2 Strategia

VSP tavoitteena on kaksinkertaistaa vuoden 2010 liikevaihto vuoteen 2015 mennessä. Tämä tarkoittaa 24 miljoonan euron liikevaihtoa. Vision mukaan valtaosa tuloksesta on orgaanista kasvua, mutta kasvu turvataan ydinliiketoimintaa tukevilla yritysostoilla. Kasvun strategiaa toteutetaan eritasoisten hankkeiden kautta. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 b)

VSP haluaa erottua muista alan yrityksistä ja tarjota asiakkaalle seuraavaa:

- Itsenäinen, vakavarainen yhtiö
- Toiminta on laatusertifioitu

- Kattava tarjoama asiakkaan tarpeisiin; kaikki palvelut yhdeltä kumppanilta
- Sopivan kokoinen; toiminta joustavaa
- Aidosti asiakkaan lähellä – nopeaa palvelua myös mahdollisissa ongelmatilanteissa

Yrityksen toimintaa ohjaa laatujärjestelmä ja ensimmäinen laatusertifikaatti on myönnetty vuonna 2004. Sertifiointikumppanina toimii Inspecta Oy.

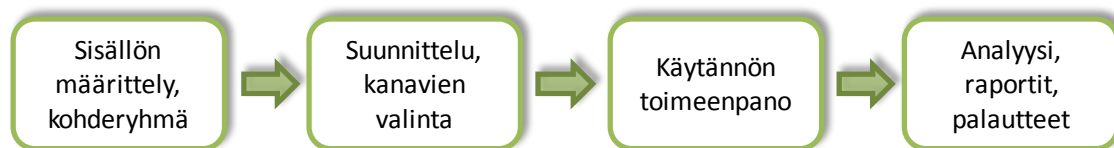
VSP:n laatuteesit:

- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
- Lisäarvon tuottaminen
- Oikeat ja korkealaatuiset tuotteet
- Sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö
- Paikallisuus, tuloksellisuus, omaehtoinen, valtakunnallinen toiminta

Laatuteesien avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa vision suuntaan. Laatuteesit ohjaavat organisaation toimintaa jokapäiväisessä työssä. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2011 a)

5.2 Viestintä VSP:ssä

Viestintä on resursoitu VSP:ssä 1.9.2011 alkaen. Viestintäpäällikkönä organisaatiossa toimii Liisa Saviluoto ja hänen tehtäviinsä kuuluvat mm. vastuut sisäisen ja ulkoisen viestinnän johtamisesta sekä markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Tarvittaessa hän toimii henkilöstöhallinnon tukiresurssina sovituisissa kehitysprojekteissa. Viestintä on erillisenä toimintona melko uusi, suhteessa organisaation pitkään historiaan. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012) Kuvassa 2 on esitetty VSP:n viestinnän prosessikuvaus.



Kuva 6. Viestinnän prosessikuvaus (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

5.2.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tarkoituksena VSP:ssä on kertoa organisaation henkilöstölle yhtiön liiketoimintatavoitteista. Sisäisen viestinnän avulla tuodaan henkilöstön tietoisuuteen organisaation visio sekä strategia, jolla visio saavutetaan. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön sitouttamiseen on suuri. Sisäisellä viestinnällä kerrotaan henkilöstölle tavoitteet, autetaan niiden toteuttamisessa ja näin luodaan tuloksellista toimintaa. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

Sisäisellä viestinnällä VSP:ssä pyritään kehittämään asiakaskohtaamisten laatua ja saavuttamaan sitä kautta kilpailuetua. Sisäisellä viestinnällä pyritään myös lisäämään työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja edesauttaa tavoitteiden toteutumista. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

VSP on jakautunut kolmeen eri yksikköön, verkot, palvelut, sekä myynti ja markkinointi. Sisäisessä viestinnässä on tiedostettu olevan ongelmia, sillä tieto ei aina liiku organisaation sisällä tarpeeksi tehokkaasti. Yksiköiden välillä saatetaan olla tietokatkoksia ja näiden katkosten takia samoja asioita saatetaan tehdä uudelleen. VSP:lla on toimipisteitä eri kaupungeissa, joten tämäkin aiheuttaa sisäiselle viestinnälle omat haasteensa. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

VSP:ssä sisäisen viestinnän kanavia ovat (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012):

- Päivittäinen työviestintä, johon kuuluu viestintä organisaation sisällä, työn ohjaaminen, palaverit ja ohjeistukset
- Henkilökohtainen esimies- ja työntekijäviestintä, jota ohjaa esim. kehityskeskustelut

- Osasto- tai yksikkökohtaiseen viestintään kuuluvat esim. johtoryhmäpöytäkirjat ja raportit
- Koko organisaatiota koskeva viestintään käytetään kanavina ja keinoina intranettejä, sisäisiä tiedotustilaisuuksia, sekä henkilöstön kehittämissuhteita
- Sähköisiä viestintäjärjestelmiä ovat mm. sähköposti, intranetit, Lync (Microsoft -pikaviestinsovellus) sekä videoneuvottelut.

5.2.2 Ulkoinen viestintä

Ulkosen viestinnän tavoitteena on lisätä tunnettua valtakunnallisena ICT-palveluyhtiönä. Ulkoisella viestinnällä tuetaan myyntitavoitteiden toteutumista ja pyritään kasvattamaan asiakastytyvyyttä. Ulkoisen viestinnän tavoitteena on myös saavuttaa haluttu yrityskuva, niin työnantajana kuin palveluntarjoajana. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

Ulkosen viestinnän kanavia ovat (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012):

- Lehdistö tiedotteet ja -tilaisuudet
 - mm. mediajakelu ja Internet-sivusto: www.vsp.fi
- Erilaiset taustoittavat tilaisuudet medialle
- Markkinointi- ja asiakasviestintä
 - Esimerkiksi asiakastiedotteet ja -tilaisuudet, laskuliitteet, sähköiset uutiskirjeet, Internet-sivustot: www.vsp.fi, www.vspshop.fi, www.protone.fi, www.asiakaspalvelua.fi, www.rauhansopimus.fi

5.2.3 Mainonta ja sponsorointi

Mainonnan ja sponsoroinnin tavoitteena VSP:ssä on mm. tukea myyntitavoitteiden toteutumista. Mainontaa ja sponsorointia käytetään myös kasvattamaan tunnettua valtakunnallisena ICT-palveluyhtiönä. Mainonnalla ja sponsoroinnilla pyritään vahvistamaan haluttua yrityskuvaa niin asiakkaille, kuin henkilöstölle.

Tarkoituksena on myös sitouttaa hallintoa ja tärkeitä sidosryhmiä VSP:n liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Sponsorointikohteet on keskitetty Vakka-Suomen alueelle. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

5.2.4 Sidosryhmät

VSP:n keskeisiin sidosryhmiin kuuluvat yhtiön omistajat, hallinto, henkilöstö ja strategiset liiketoimintakumppanit. Sidosryhmäviestinnässä tärkeää on sitouttaa hallintoa ja yhtiön omistajia toiminnan kehittämiseen. Sidosryhmäviestinnällä pyritään lisäämään vuorovaikutteisuutta haluttujen vaikuttajatahojen kanssa, jotta jatkossa strategisten liiketoimintojen kasvattaminen onnistuisi ja kehittyisi pidemmällä tähtäimellä. Sidosryhmäviestinnällä annetaan sidosryhmille rehellistä ja avointa informaatiota yhtiön tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

5.2.5 Mittarit ja seurannan keinot

VSP:ssä sisäisen viestinnän kehittymistä seurataan kehityskeskusteluin. Ensimmäinen sisäisen ilmapiirin tutkimus toteutettiin helmikuussa 2013. Tämä tutkimus koski koko yhtiötä. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

Julkisuus kuvan kehittymistä ei vielä toistaiseksi seurata, koska brändin uudistamista koskevia päätöksiä ei ole vielä tehty. Jos brändiä lähdetään uudistamaan, niin aloitustaso ja tavoitteet määritetään. VSP:n asiakastytyväisyystutkimusprosessi uudistettiin keväällä 2013. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

5.2.6 Viestintävastuut

VSP:ssä viestintävastuut on jaettu viestinnän osa-alueiden mukaan. Sisäisessä viestinnässä vastuu kuuluu ylimmälle johdolle ja esimiehille ja toteutuksesta vastaa esimiehet ja viestintäpäällikkö. Ulkoisessa viestinnässä vastuu kuuluu ylimmälle johdolle ja liiketoimintayksiköille ja toteutus viestintäpäällikölle. Sidos-

ryhmäviestinnän vastuu kuuluu ylimmälle johdolle, toteutus ylimmälle johdolle ja viestintäpäällikölle. Mainonnan ja sponsoroinnin osalta vastuu jakaantuu myynnin ja markkinoinnin osastolle, toteutus taas viestintäpäällikölle ja alihankintakumppaneille. (Vakka-Suomen Puhelin Oy, 2012)

6 VIESTINTÄSTRATEGIAN MUODOSTAMINEN

Tässä luvussa muodostetaan viestintästrategia VSP:lle. Viestintästrategia muodostetaan Juholinin esittämän viestintästrategian rakennemallin mukaan (liite 1).

Edellisessä luvussa esitettyjä VSP:n viestinnän lähtökohtia pohdittaessa voidaan todeta, että nykyinen viestintäkokonaisuus vastaa monilta osin Juholinin rakennemallin esittämiin kysymyksiin. Kuitenkin osaan rakennemallin kohdista ei ole löydettävissä selkeää vastausta, tai vastaus ei ole rakennemallin mukaan täsmennetty. Puuttuva tieto rakennemallin täydentämiseksi on työssä hankittu haastattelemalla viestintäpäällikköä (Saviluoto, 2013). Viestinnän nykytilanteen kartoittamisessa on myös hyödynnetty SWOT-analyysia. Analyysi esitetään luvussa 7, jossa on tarkemmin analysoitu sisäistä viestintää.

Juholinin rakennemallin kohtiin 1. *Lähtökohtia*, 2. *Viestinnän nykytila*, 3 *Periaatteet tai arvot*, 5. *Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt* ja 9. *Resurssit* esittämiin kysymyksiin ei ollut lainkaan dokumentoitua tietoa. Edellä mainittujen kohtien esittämiin kysymyksiin hankittiin vastaukset haastattelulla. Myös rakennemallin kohtaa 4. *Sidosryhmät* täydennettiin viestintästrategiassa, ja kohtaa 7. *Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot* päivitettiin vastaamaan nykyhetkeä.

Seuraavissa aliluvuissa on käyty läpi viestintästrategian muodostaminen rakennemallin kohtien mukaisessa järjestyksessä. Olemassa olevaa luvussa 5 dokumentoitua informaatiota käytettiin viestintästrategian pohjana, ja aliluvuissa esitetyissä kohdissa on viitattu kussakin rakennemallin kohdassa käytettyyn aiempaan tietoon. Haastattelulla hankittu viestintästrategian täydentämiseen käytetty informaatio on esitetty alilukujen mukaan.

6.1 Rakennemallin kohta 1. *Lähtökohtia*

Viestintästrategian rakennemallin kohta 1. *Lähtökohtia* on nimetty VSP:n viestintästrategiassa 1. *Viestinnän lähtökohdat*. Tähän viestintästrategian kohtaan

on lisätty osittain tietoja VSP:n viestinnästä, joka on esitetty aliluvussa 5.2. Kuitenkin tärkeää tietoa jäi kohdasta puuttumaan, joten haastattelulla hankitut, puuttuneet tiedot, on esitetty alla.

Viime vuosina VSP on kasvanut voimakkaasti ja täten yhtiössä on tunnistettu tarve johdetulle ja suunnitelmalliselle viestinnälle. Suunnitelmallisen viestinnän tarkoituksena on auttaa tehostamaan sisäistä toimintaa, tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja myyntitavoitteita. Viestintä kuuluu operatiivisella tasolla organisaation myynti ja markkinointi -liiketoimintayksikköön. (Saviluoto, 2013)

6.2 Rakennemallin kohta 2. *Viestinnän nykytila*

Koska viestintästrategian kohdassa 1. *Viestinnän lähtökohdat*, ei ole vielä kaikkea oleellista VSP:n viestinnän tilasta kirjattu, on tässä aliluvussa esitetty toimivat ja toimimattomat viestinnän osa-alueet ja keinot, sekä käsitelty haasteita, joita viestinnälle kohdistuu. Nämä on kirjattu viestintästrategian kohtaan 2. *Viestinnän nykytila*.

VSP:ssä viestintää johdetaan ja toteutetaan suunnitelmallisesti. Viestintäpäällikkö yhdessä johdon kanssa suunnittelee viestinnän tavoitteet. Viestinnälle on luotu toimintamalleja, jotka tukevat myyntitavoitteita. Viestintää tukee myös kumppanuusverkosto. Kumppanuusverkostoon kuuluu mm. mainostoimistoja, panotaloja sekä viestintätoimistoja. VSP ostaa tietyiltä alihankkijoilta markkinoinnin ja viestinnän toteuttamiseen tarvittavaa osaamista ja resursseja. (Saviluoto, 2013)

Organisaation suurin haaste on sisäinen viestintä. Yhtiössä toteutettiin työtyytyväisyysmittaus, joka osoitti, että sisäisessä viestinnässä on puutteita. Toisena haasteena yhtiön viestinnän suhteen voidaan nähdä resurssien riittävyys. Organisaation toiminta vaatii enemmän viestinnällisiä ja markkinoinnillisia panostuksia. Näihin haasteisiin on pyritty löytämään ratkaisuja mm. sisäisellä viestintävalmennuksella. Valmennus toteutetaan vuonna 2014 ja kohdistetaan esimiehille. Tarkoituksena on tehostaa ja lisätä päivittäisviestintää. Yhtiössä on myös hankittu erilaisia työkaluja, joilla voidaan tehostaa niin viestinnän kuin markki-

noinninkin toteutusta. Työkaluja ovat mm. uutiskirjeratkaisu, Internet ja intranet-sivustojen hallinnointialustat sekä sovellus, jolla pystytään itse toteuttamaan erilaisia sähköisiä tutkimuksia (henkilöstökyselyt ja asiakastyytyväisyyskyselyt) (Saviluoto, 2013)

6.3 Rakennemallin kohta 3. *Periaatteet tai arvot*

Rakennemallissa on esitetty kohta 3. *Periaatteet tai arvot*, joka on viestintästrategiassa nimetty kohdaksi 3. *Periaatteet ja arvot*. Periaatteita ja arvoja ei ole aiemmin VSP:n viestinnässä dokumentoitu. Haastattelulla hankitut tiedot koskien periaatteita ja arvoja on esitetty alla.

VSP:ssä ei ole määritelty ns. perinteisiä arvoja. Sen sijaan toiminnassa noudatetaan laatujärjestelmään kirjattuja teesejä. Näihin laatujärjestelmään kirjattuihin teeseihin luetaan asiakastarpeiden tunnistaminen, lisäarvon tuottaminen, oikeat ja korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä paikallisuus, tuloksellisuus ja omaehtoinen, valtakunnallinen toiminta. (Saviluoto, 2013)

VSP:n viestinnässä on määritelty omat pääperiaatteet. Näitä ovat avoimuus, luotettavuus, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Näitä pääperiaatteita pyritään noudattamaan kaikessa viestinnässä. Viestinnän vastuulle jää myös toimialaa koskevien viestinnällisten velvoitteiden noudattaminen. Velvoitteiden noudattaminen on välttämätöntä, koska ne tulevat lainsäädännöstä sekä toimialaa valvovilta viranomaisilta. (Saviluoto, 2013)

Yhtiössä käynnistettiin syksyllä 2012 hanke, jonka tavoitteena on kehittää asiakaskokemuksia ja tätä kautta lisätä kilpailukykyä merkittävästi. Merkittävässä osassa hankkeessa ovat ns. asiakkuuskiihdyttimet. Nämä ovat määritelty seuraavasti: hyödyllinen, haluttava ja helppo. Tämän 3H-hankkeen tarkoituksena on liittää 3H-arviointi kiinteäksi osaksi toiminnan operatiivista suunnittelua kaikilla organisaatiotasoilla. 3H-hankkeen adjektiivit ohjaavat henkilökunnan toimintaa oikeaan suuntaan, ne toimivat arvoina ja laatuksiteereinä henkilökunnalle ja vastaavat samalla kysymyksiin: miten VSP kohtaa asiakkaat ja millaisen asioin-

tikokemuksen VSP asiakkaalleen luo. Viestinnällä on 3H-hankkeen toteutuksen onnistumisen kannalta tärkeä rooli. (Saviluoto, 2013)

6.4 Rakennemallin kohta 4. *Sidosryhmät*

Rakennemallin kohta 4. *Sidosryhmät* on nimetty viestintästrategiassa kohdaksi 4. *Viestinnän osa-alueet, sidosryhmät ja tavoitteet*. Näin kohdan otsikko kuvaa paremmin tekstin sisältöä. Rakennemallin ko. kohdan kysymyksiin voidaan osittain vastata aliluvuissa 5.2.1 - 5.2.4 esitetyillä tiedoilla. Näissä aliluvuissa on käsitelty sidosryhmä-käsitettä VSP:n näkökulmasta, sisäistä ja ulkoista viestintää sekä mainontaa ja sponsorointia. Juholin esittää rakennemallissaan viestinnän tavoitteet omana kohtanaan. Muodostetussa viestintästrategiassa viestinnän tavoitteet on esitetty kohdan 4. *Viestinnän osa-alueet, sidosryhmät ja tavoitteet* yhteydessä. Näin on tehty, sillä viestinnän tavoitteet on haluttu esittää sidosryhmien jaottelua korostaen.

Haastattelulla hankittiin oleellista lisätietoa koskien sidosryhmien viestintää sekä mainontaa ja sponsorointia. Lisäksi haastattelulla muodostettiin ennen dokumentoimaton informaatio sosiaalista mediaa koskien. Alla on esitetty haastatteluinformaatio.

Sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäviestinnän kannalta tärkeitä kanavia ovat esim. yhtiön johdon ja hallinnon yhteiset kehityspäivät ja kumppaneille järjestettävät tilaisuudet. (Saviluoto, 2013)

Sisäinen viestintä

Yhtiön viestintästrategiaan halutaan lisätä, että VSP:n viestinnän tulee olla luonteeltaan proaktiivista ja interaktiivista. Sisäisen viestinnän tulee myös osaltaan tukea esimiestyötä ja päivittäistä operatiivista toimintaa. Sisäisen viestinnän tavoitteisiin kuuluu myös henkilökunnan sitouttaminen tavoitteiden toteuttamiseen ja tulokselliseen toimintaan. (Saviluoto, 2013)

Ulkoinen viestintä

Ulkoisen viestinnän osalta kohderyhmä on täsmennetty ja kohderyhmänä ulkoiselle viestinnälle ovat media ja asiakkaat. (Saviluoto, 2013)

Sosiaalinen media

VSP:ssä on tiedostettu sosiaalisen median tärkeys. Yhtiössä on tekeillä sosiaalisen median strategia, jossa linjataan yhtiön suunnitelmat sosiaalisen median hyödyntämisen suhteen. Yhtiöllä ei ole tällä hetkellä tarvetta luoda Facebook-sivustoa, sillä vain 10 % liikevaihdosta syntyy kuluttajamyynistä. Facebook saattaisi viedä enemmän resursseja, kuin antaa tulosta, sillä yhtiö kokee, että Facebook-sivustoa tulee päivittää aktiivisesti, jotta siitä saataisiin edes jonkin näköistä hyötyä. VSP tulee luultavimmin hyödyntämään liiketoiminnan tukena sosiaalisen median kanavista LinkedIn:iä ja Slideshare:a. VSP:n tarkoituksena on myös tuottaa videoita Internet-sivustoilleen perinteisen sisällön rinnalle. (Saviluoto, 2013)

Sosiaalinen media tullaan kohdistamaan valtakunnallisille yritysasiakkaille ja sitä tullaan ensisijaisesti hyödyntämään myynnin tukena. Sosiaalisen median avulla on mahdollista esitellä VSP:n toteuttamia asiakasratkaisuja ja osaamista ICT-alan palveluntarjoajana. Sosiaalisessa mediassa voidaan myös keskustella asiakkaiden tarpeista palveluratkaisujen kehittämiseksi. Sosiaalisella medially pyritään tavoittamaan VSP:n nykyisiä, että potentiaalisia uusia yritysasiakkaita. (Saviluoto, 2013)

Mainonta ja sponsorointi

VSP:n mainonnan suunnittelu suoritetaan neljännesvuosittain. Suunnittelu pohjataan myyntiryhmien tavoitteille ja budjetille. Sponsorointikohteet valitaan yleensä vuodeksi kerrallaan ja ne ovat pääsääntöisesti vakka-suomalaisia. Sponsoriavustuksen määrä päätetään johtoryhmän hyväksymän budjetin pohjalta. VSP kokee tärkeäksi sponsorisuhteesta saadun hyödyn ja tämä vaikuttaa myös sponsorikohteen valintaan. (Saviluoto, 2013)

6.5 Rakennemallin kohta 5. *Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt*

VSP:ssä ei ole toteutettu varsinaista graafista ohjeistusta vielä toistaiseksi. Kuitenkin VSP:n Internet-sivustoille ja mainontaan on haluttu luoda yhtenäinen ja asiakkaan helposti tunnistettava ulkonäöllinen linja. Tärkeää on, että visuaalinen linja on selkeä ja asiakaslähtöinen. VSP:n tavoitteena on, että yhtiön tarjoamat tuotteet ja palvelut tuottavat aitoa lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle, tästäkin syystä VSP on halunnut markkinoinnissaan esittää laitteiden sijasta ihmisiä. Markkinoinnissa hyödynnetään myös erilaisia tutkimustuloksia. (Saviluoto, 2013)

Viestintäpäällikön toimeen kuuluu hoitaa sisällölliset linjaukset ulkoiseen viestintään sekä asiakas- ja sidosryhmäviestintään. Sisällölliseen linjaukseen liittyy keskeisesti yhtiön ja sen toiminnan kattava kuvaus. Viestinnän sisällöllisen tyylin tulee olla mahdollisimman selkeä ja viesti tulee kohdentaa kulloinkin kyseessä olevalle kohderyhmälle. Sisällöllisiin tavoitteisiin kuuluu lisäarvon tuottaminen kohderyhmälle sisällön kautta. Oleellista on myös rajata kaupallinen ja ei-kaupallinen informaatio kohderyhmän näkökulmasta. (Saviluoto, 2013)

6.6 Rakennemallin kohta 6. *Viestinnän tavoitteet*

Koska viestinnän tavoitteet on esitetty viestintästrategiassa kohdan 4. *Viestinnän osa-alueet, sidosryhmät ja tavoitteet* yhteydessä (ks. aliluku 6.4), on viestintästrategiassa esitetty kohta 6. *Viestinnän kehittämiskohteet*. Tässä kohdassa on otettu esiin viestinnän kehittämiskohteita.

VSP:ssä on listattu viestinnän kehittämiskohteiksi seuraavat (Saviluoto, 2013):

- Intranetin toiminnallisuus ja sisäinen viestintä
- Viestintäohjeistukset ja niiden jalkauttaminen
- Viestinnän tulosten systemaattinen mittaaminen ja raportointi
- Viestintään liittyvien aineistojen dokumentointi

- Siirtyminen vaiheittain kokonaan sähköiseen viestintään (markkinointi, asiakasviestintä, sisäinen viestintä)

6.7 Rakennemallin kohta 7. *Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot*

Rakennemallin kohdan 7. *Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot* esittämiin kysymyksiin vastataan osaksi aliluvussa 5.2.5. Kohtaa tuli kuitenkin päivittää ajan tasalle. Alla on esitetty haastattelulla hankittu informaatio mittauksen ja seurannan nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

VSP:ssä on koettu tärkeäksi asettaa tavoitteet asiakastilaisuuksille ja myyntikampanjoille. Toistaiseksi tuloksia seurataan erillisellä arviointilomakkeella, mutta tulevaisuudessa seuranta tapahtuu CRM-järjestelmän³ kautta. Asiakastytyväisyystutkimusten uudistamisesta vuoden 2013 aikana on päätetty. Tulevaisuudessa on tarkoitus hankkia sähköinen työkalu, jolla asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia voidaan analysoida nykyistä tehokkaammin. (Saviluoto, 2013)

6.8 Rakennemallin kohta 8. *Vastuut*

Rakennemallin kohtaan 8. *Vastuut* on vastattu aliluvussa 5.2.6 esitetyillä tiedoilla. Olemassa olevassa dokumentaatiossa oli viestintävastuut ja toteutukset määriteltä jo hyvin tarkasti ja kattavasti. Dokumentaatiossa (ks. aliluku 5.2.6) esitetty informaatio on ajantasaista ja käyttökelpoista yhtiön viestintästrategiaan.

6.9 Rakennemallin kohta 9. *Resurssit*

Viestinnällisiä resursseja ei ole aiemmin tarkkaan määriteltä. Vasta vuodesta 2011, on viestintä resursoitu ja nähty organisaatiossa erillisenä toimintona. (Saviluoto, 2013)

³ CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) on tietojärjestelmäpohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä. (Crementum Oy, 2013)

VSP:ssä on viestinnälle määrätty vuosittainen budjetti. Viestintään ja sen kehittämiseen varataan vuosittain tietty summa rahaa. Viestinnän osaamiseen panostetaan alan koulutuksilla, sekä viestinnän kehittäminen ja parantaminen on mahdollista erilaisilla automatisointia lisäävillä työvälineillä. Viestintäpäälliköllä on mahdollisuus käyttää viestinnän toteutuksessa sovittuja alihankintakumppaneita, joita ovat mm. mainos- ja viestintätoimistot, sekä painotalot. (Saviluoto, 2013)

VSP:n viestintään käytettyjä resursseja ohjaa liiketoiminnallinen tuottotavoite. Lähtökohtana viestinnän resurssien turvaamisessa on mahdollisimman tehokkaiden toimintamallien ja työkalujen hyödyntäminen. (Saviluoto, 2013)

7 SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOSTAMINEN

Edellisessä luvussa muodostettiin VSP:lle viestintästrategia. Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä enemmän sisäisen viestinnän kehittämiseen ja mahdollisuuksiin.

Aiemmin aliluvussa 6.2 on todettu, että VSP:n sisäisessä viestinnässä on parantamisen varaa. Sisäisen viestinnän tehtäviä ja merkitystä organisaation kannalta on käsitelty luvuissa 3.1.1 ja 4.1. Viestintästrategiassa (liite 2) on määritelty VSP:n sisäisen viestinnän tavoitteet ja kanavat niiden saavuttamiseksi. Kun tarkastellaan viestintästrategiaa, voidaan todeta, että kohdassa 4. on tavoitteet ja kanavat laajasti määritelty. Viestinnän tavoitteet on mietitty huolella organisaation näkökulmasta ja ne on laadittu niin, että organisaatio pystyy sitoutumaan niihin. Myös sisäisen viestinnän keinot ja kanavat on VSP:n viestintästrategiassa käyty kattavasti läpi. Kuitenkin organisaatio saa henkilökunnaltaan palautetta, että sisäisessä viestinnässä on puutteita.

7.1 Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi

Jotta voidaan paremmin tarkastella viestinnän tilaa organisaatiossa, on luonteva käyttää analyysimallia viestinnän toimivuuden selvittämiseksi. SWOT-analyysi on yhteenvetoanalyysi, jossa arvioidaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäistä toimintaa kuvaavia ja mahdollisuudet ja uhkat kuvaavat taas yrityksen ympäristöä. (Isokangas;ym., 2003 s. 242)

Sisäisen viestinnän SWOT-analyysillä pystytään tekemään johtopäätöksiä organisaation sisäisen viestinnän tilasta. SWOT-analyysi auttaa hahmottamaan ja mahdollisesti löytämään organisaation sisäisen viestinnän ongelmakohdat. Taulukossa 1 on esitetty VSP:n sisäisestä viestinnästä muodostettu SWOT-analyysin nelikenttä.

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi VSP:ssä.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestintää halutaan kehittää • Viestinnän tavoitteet ja kanavat on määritelty kattavasti • Viestintäosaaminen 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen viestinnän merkitystä ei organisaatiossa ole vielä täysin sisäistetty • Viestinnän resurssit ovat pienet tavoitteisiin nähden • Viestintävälineet eivät kaikilta osin tue viestinnän onnistumista
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen viestinnän kehittämiseen halutaan panostaa • Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voidaan saavuttaa merkittäviäkin tuloksia (mm. tuottavuuden lisääminen) • Viestintä kokonaisuutena on organisoitua ja tavoitteellista • Sisäisen viestinnän tuloksia voidaan mitata suhteellisen helposti 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen tilanne ei mahdollista viestintävälineisiin panostamista • Sisäinen viestintä ei toteudu käytännön tasolla panostuksista huolimatta

Taulukossa 1. esitetyn viestinnän SWOT-analyysin sisäisen toimintaympäristön vahvuuksissa on todettu organisaation halukkuus kehittää viestintää. Organisaatiossa toteutettiin 2013 keväällä työtyytyväisyystutkimus, jonka tuloksissa kävi ilmi, että henkilöstön mielestä viestintää tulisi kehittää (tutkimus on luottamuksellinen ja sen tuloksia ei esitetä tässä työssä). Organisaation johto on saanut siis selkeän viestin henkilöstöltä ja viestintää pyritäänkin kehittämään mahdollisimman paljon resurssien rajoissa.

Organisaation sisäisen viestinnän vahvuuksissa on myös mainittu viestinnän tavoitteiden ja kanavien kattava määrittely. Tavoitteet ja kanavat yhteisöviestinnälle on laadittu sidosryhmiä ajatellen.

Organisaatiossa on vahvaa viestintäosaamista, joka lukeutuu myös SWOT-analyysin vahvuudet-osioon. Viestintää kehitetään jatkuvasti organisaation viestinnän ammattilaisen toimesta ja viestinnän ammattilaisella (viestintäpäällikkö) on mahdollisuus koulutusten hyödyntämiseen.

Organisaation sisäisen toimintaympäristön heikkouksissa on mainittu se, että sisäisen viestinnän merkitystä ei ole organisaatiossa vielä täysin sisäistetty. Sisäisen viestinnän merkityksiä on käyty organisaatiossa useamman kerran läpi. Sisäisen viestinnän merkitys on tiedossa, mutta sitä ei ole vielä kunnolla sisäistetty.

Heikkouksiin luetaan myös viestinnän resurssien vähyys suhteessa viestinnän tavoitteisiin. Organisaatiossa viestinnälle on asetettu paljon tavoitteita, mutta resurssit eivät täysin vastaa niitä. Heikkouksissa mainitaan myös, että viestintävälineet eivät kaikilta osin tue viestinnän onnistumista. Resurssien kohdentaminen tulee organisaatiossa miettiä tarkkaan.

Ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksissa mainitaan organisaation halukkuus panostaa sisäisen viestinnän kehittämiseen. Organisaatiossa on esimerkiksi suunniteltu valmennusta esimiehille. Valmennuksen tarkoituksena on parantaa esimiesten viestintätaitoja sisäisen viestinnän saralla.

Mahdollisuuksissa on myös todettu, että tehokkaalla sisäisellä viestinnällä pystytään saavuttamaan merkittäviäkin tuloksia. Sisäinen viestintä nähdään merkittävänä tuottavuuden lisäämisen tekijänä.

Ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksissa mainitaan myös viestinnän olevan kokonaisuutena organisoitua ja tavoitteellista. Sisäisen viestinnän tulee olla tavoitteellista, jotta se tukee organisaation strategisia painopisteitä.

Mahdollisuuksiin on myös listattu sisäisen viestinnän mittaamisen olevan suhteellisen helppoa. Viestinnän mittareita on paljon, osa niistä on helposti toteutet-

tavissa ja edullisia. Esimerkiksi sisäistä viestintää pystytään helposti kehittämään sisäisen luotauksen avulla.

Ulkoisen toimintaympäristön uhkiksi on tiedostettu se, että organisaation taloudellinen tilanne ei mahdollista viestintävälineisiin panostamista. Heikossa taloudellisessa tilanteessa organisaatiolla ei välttämättä olisi tarpeeksi tai lainkaan resursseja panostaa viestintävälineisiin, jotka kuitenkin ovat tarpeellisia.

Uhkana on mainittu, että sisäinen viestintä ei toteudu käytännön tasolla panostuksista huolimatta. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintään panostetaan, mutta viestinnän tulokset eivät ole riittävät suhteessa viestinnän panostuksiin.

7.2 Kehittämismahdollisuudet

SWOT-analyysia hyväksi käyttäen voidaan pohtia, miten viestinnän tilaa voidaan parantaa. Erityisesti tulee miettiä, miten vahvuuksia ja mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia voidaan vähentää ja miten uhkia voidaan ennaltaehkäistä. Osa SWOT-analyysissä havaituista tekijöistä on kuitenkin sellaisia, joihin ei voida suoranaisesti vaikuttaa. Esimerkiksi taloudellinen tilanne ohjaa resurssien määrää, jolloin kehitystoimenpiteiden tulee pohjautua käytettävissä oleviin resursseihin.

SWOT-analyysin mahdollisuudet-osiossa todetaan, että viestintää voidaan mitata suhteellisen helposti, ja toisaalta heikkouksissa mainitaan viestinnän merkityksen sisäistäminen. Viestinnän mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta johto saa tarpeeksi näyttöä sisäisen viestinnän merkityksestä ja siitä, että resursointi siihen todella kannattaa. Lyhyesti sanoen, sitä mitä ei mitata, ei voida myöskään johtaa.

7.2.1 Sisäisen viestinnän mittaaminen

Sisäisen viestinnän toimivuutta voidaan tarkastella luotauksen keinoin. Juholin (Juholin, 2009 s. 340) esittää sisäisen luotauksen keinoina mm.:

- työyhteisön tunnelman seuraaminen
- tiedon saatavuuden ja vaihdannan seuraaminen
- huhujen tunnistaminen
- poissaolojen seuranta
- virheiden ja häiriöiden esiintyminen
- henkilöstön hakeutuminen muihin työyhteisöihin
- muutokset keskustelukulttuurissa suuntaan tai toiseen
- ideoiden ja ehdotusten määrä ja laatu
- kiinnostus yhteisiin tilaisuuksiin, yhteiseen tekemiseen ja suunnitteluun
- kuppikuntien tai ”klikkien” muodostuminen.

Osa edellä mainituista luotauksen keinoista on luonteeltaan laadullisia ja vaativat enemmän toimenpiteitä ja aktiivista panostusta käytännön mittaamisen toteuttamiseksi (esim. huhujen tunnistaminen). Osa menetelmistä on vastaavasti luonteeltaan selvästi määrällisiä ja helposti sekä edullisesti mitattavissa. Esimerkiksi poissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden ja usein ideoiden ja ehdotusten tilastointi on usein organisaatioissa jo olemassa.

VSP:ssä laadullinen luotaaminen on toteutettu työtyytyväisyystutkimuksen, kehityskeskustelun sekä henkilöstön kehittämissuunnan keinoin. Kehittämissuunta koostuu ylimmän johdon ja henkilöstön edustajista. Ryhmässä käsitellään työilmapiiriä koskevia asioita, toiveita, tarpeita, epäkohtia ja puutteita, jotka tarvitsevat huomiota tai muutosta. Ryhmän tavoitteena on lisätä työviihtymistä ja kehittää toimintaa. (Saviluoto, 2013)

Määrällinen luotaaminen toteutuu VSP:ssä pitkälti laatujärjestelmän kautta. Sairaushuoltoa seurataan esimiesten toimesta ja työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin pyritään puuttumaan ennaltaehkäisevästi. Laatujärjestelmään sisältyy myös aloitejärjestelmä, jota kautta henkilökunta voi tehdä aloitteita sähköisesti. (Saviluoto, 2013)

VSP:ssä on hyödynnetty suurimmaksi osaksi Juholinin esittämiä sisäisen luotauksen keinoja. Pienemmälle osalle luotauksen keinoista jää tiedon saatavuuden ja vaihdannan seuraaminen. Esimerkiksi aliluvussa 2.2.3 esitetyistä yhteisövi-

tinnän seurannan menetelmistä voisi soveltaa intranetin käytön seurantaan käyttötutkimuksen avulla sekä perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttämisen mittaaminen voidaan toteuttaa palautteen keräämisellä kyselylomakkeella heti perehdyttämisen jälkeen, jolloin saataisiin tietoa perehdyttämisen tehokkuudesta. Lisäksi myöhemmin voisi toteuttaa vielä seurantakyselyn, jossa tulisi ilmi mahdolliset perehdytyksen puutteet.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että sisäisen viestinnän mittarit ja mittaaminen on yrityksessä jo hyvällä tasolla. Mittaamisesta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos mittaustuloksia ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti.

7.2.2 Sisäisen viestinnän merkitysten sisäistäminen

Edellisessä aliluvussa on käsitelty sisäisen viestinnän mittaamista ja mahdollisia mittareita. Voidaan kuitenkin todeta, että jos organisaatiossa ei sisäistetä ja myönnetä viestinnän merkitystä, on viestinnän mittareiden pohtiminen lähes turhaa. SWOT-analyysin heikkoudet-osiossa todetaan, että sisäisen viestinnän merkitystä ei organisaatiossa ole vielä täysin sisäistetty. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestinnän merkitykset ja täysi ymmärrys viestinnän suhteen on puutteellista johdolta ja esimiehiltä. Tähän pyritään saamaan muutosta aikaiseksi esim. aiemmin mainitulla esimiesten viestintäkoulutuksella. Kuten aiemmin työssä on todettu, viestintä on organisaatioissa kaikkien työntekijöiden vastuulla, ei vain viestinnän ammattilaisten tai johdon.

Ydinkysymyksenä siis on, miten sisäisen viestinnän merkitystä voidaan tuoda paremmin koko organisaation tietouteen ja miten erityisesti voidaan osoittaa sisäisen viestinnän vaikutus. Liiketaloudellisesti ajateltuna tehokkain olisi mittari, jolla voitaisiin mitata suoraan sisäisen viestinnän rahamääräistä tulosvaikutusta. Tällaisen mittarin muodostaminen on kuitenkin vaikeaa tai jopa mahdotonta, sillä sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön kautta organisaation tulokseen.

Vaikka rahamääräistä viestintätulosta ei voitaisi suoraan mitata, voidaan viestinnän vaikuttavuutta, eli tavoitteiden saavuttamista, pyrkiä osoittamaan johdol-

le. Juholinin mukaan vaikuttavuutta voidaan selvittää seuraavien kysymysten avulla (Juholin, 2009 s. 345):

1. Millaisia vaikutuksia viestinnällä on saatu aikaan? Vastaavatko ne viestintästrategian tavoitteita?
2. Auttavatko nämä tavoitteet organisaatiota saavuttamaan sen strategisia tavoitteita ja visiota?
3. Miten viestintää ja sen osaamista on kehitetty organisaatiossa? Millaista kehitystä tarvitaan jatkossa?

Näiden kysymysten läpikäyminen yhdessä johdon kanssa voisi helpottaa hahmottamaan, miten viestinnässä on onnistuttu ja kuinka tehokkaasti viestinnän resursseja on hyödynnetty. Johdolle hyödyllistä tietoa on myös se, ovatko viestinnän avulla aikaansaadut tulokset toteuttamassa organisaation yhteistä päämäärää, eli tukeeko organisaation viestintä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, mikä on yksi viestinnän tärkeimmistä tehtävistä.

Johdon ja esimiesten sitoutuminen viestintästrategiaan on sen käytännön toimivuuden ja tehokkuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Viestintästrategiaan sitoutuminen on helpompaa, kun viestinnän merkitykset on kunnolla sisäistetty organisaatiossa. Viestinnän mittaaminen taas antaa tietoa viestinnän kehityksestä ja sen merkityksestä organisaatiossa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Organisaatio-tasolla esiintyvä yhteisöviestintä on korostunut globaalin maailman ja viestintäteknologian kehityksen myötä. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja, eivätkä myöskään selkeärajaisia organisaatioita. (Juholin, 2009 s. 140) Useimmissa organisaatioissa viestinnän merkitys organisaation kokonaistoinnin kannalta on jo tiedostettu. Viestinnällä mm. informoidaan, vaihdetaan tietoa, perehdytetään, sitoutetaan henkilöstöä organisaatioon, profiloidaan, markkinoidaan ja vaikutetaan yhteiskunnallisesti.

Organisaatioiden viestintä on tarkoituksenmukaista ja viestinnällä on useita funktioita. Viestintää tulee suunnitella, johtaa, mitata ja arvioida samoin kuin organisaation muitakin toimia. (Åberg, 1997 s. 212) Organisaation viestinnän tulee tukea organisaation kokonaisstrategiaa ja näin ollen sen tulee muuttua samalla, kun organisaation toiminta muuttuu.

Viestinnällä on kuitenkin haasteensa, kuten keskeisenä haasteena sen yksiselitteisen mittaamisen hankaluus. Viestinnän vaikutusta organisaation tulokseen on vaikea suoranaisesti havaita ja haastava mitata, joten viestintään panostaminen ei välttämättä ole organisaatioiden prioriteeteista tärkein.

Vakka-Suomen Puhelin Oy:n viestintä on resursoitu vuonna 2011. Organisaatiossa viestintä nähdään tärkeänä funktiona organisaation kannalta, mutta sisäisen viestinnän heikkous on organisaatiossa tiedostettu. Viestintää on dokumentoitu jo aiemmin, mutta varsinaista viestintästrategiaa organisaatiolla ei ollut. Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle kartoittamalla organisaation viestinnän nykytilanne ja viestintästrategia pohjattiin jo olemassa olevalle, viestintää koskevalle, dokumentoidulle informaatiolle. Viestintästrategiaa muodostettiin yhdessä organisaation viestinnän ammattilaisen kanssa.

Viestintästrategia antaa linjat ja suunnan VSP:n viestinnälle. Organisaation viestintästrategia ulottuu vuoteen 2015, jolloin sen päivitys on taas ajankohtaista. Luonnollisesti viestintästrategiaa päivitetään jo aiemmin, jos organisaation kokonaisstrategiaan tehdään suurempia muutoksia. Viestintästrategiaan poh-

jautuva viestintäsuunnitelman laatiminen jää organisaation vastuulle ja sitä päivitetään vuosittain.

Työssä on tarkasteltu sisäisen viestinnän nykytilaa SWOT-analyysiin perustuen. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että sisäistä viestintää ja sen toteutumista mitataan organisaatiossa jo melko kattavasti. Kuitenkin organisaatiossa olisi mahdollista vielä ottaa muutamia sisäisen viestinnän mittareita käyttöön, kuten esim. perehdyttämisen seuraaminen ja intranetin käytön seuraaminen. Vaikka sisäistä viestintää mitataan, tarkastelu osoittaa, että sisäisen viestinnän merkityksen sisäistämässä on puutteita. Organisaatiossa ollaan järjestämässä viestintäkoulutusta johdolle ja esimiehille viestinnän sisäistämisen tehostamiseksi. Työssä esitetään viestinnän vaikuttavuuden, eli sen onnistumisen, käsittelemistä yhdessä johdon kanssa. Tämä voitaisiin toteuttaa esim. viestintäkoulutusten yhteydessä.

Tässä työssä laadittu viestintästrategia on luonteeltaan alustava ja jatkotoimenpiteenä yrityksen tulee täsmentää sitä viestintä- ja liiketoimintatarpeidensa mukaisesti. Viestintästrategia tulee päivittää seuraavaksi viimeistään vuonna 2015. Viestintästrategian tehokkuutta olisi hyvä seurata, miten viestintä on kehittynyt vuodesta 2013 vuoteen 2015. Myös esimerkiksi sisäiseen viestintään mahdollisesti tulevaisuudessa kohdistuvat kehittämissuunnitelmat tulee luonnollisesti lisätä osaksi viestintästrategiaa ja suunniteltua viestintäkokonaisuutta.

Työssä viestintästrategiaa muodostettaessa kävi ilmi, että suurilta osin viestintästrategiaan luettavat asiat olivat jo pitkälti määritelty ja osaksi dokumentoitu. Yhtenäinen hallittava kokonaisuus, viestintästrategia, kuitenkin puuttui. Informaatiovirtojen kasvaessa hallittavan ja johdettavissa olevan viestintäkokonaisuuden muodostaminen on tehokkaasti viestivälle organisaatiolle yhä tärkeämpää.

LÄHTEET

Alaja Erkki ja Forssell Christina Tarinapeliä sponsorin käsikirja [Kirja]. - Jyväskylä : Gummerrus Kirjapaino Oy, 2004. - ISBN 952-99075-1-6.

Anttila Mai ja Iltanen Kaarina Markkinointi [Kirja]. - Porvoo : WS Bookwell Oy, 2001. - 5., uudistettu painos. - ISBN 951-0-25500-9-PA001.

Bergström Seija ja Leppänen Arja Yrityksen asiakasmarkkinointi [Kirja]. - Helsinki : Edita Prima Oy, 2003. - 8., uudistettu painos. - ISBN 951-37-3848-5.

Carey James Viestintä kulttuurisesta näkökulmasta [Raportti] : Tiedotustutkimus. - 1994. - ss. 81-97.

Coffman Bryan S. Weak Signal® Research [Online] // MG Taylor Corporation. - 15. Tammikuu 1997. - 27. 10 2013. - <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>.

Crementum Oy Myynti 2.0 [Online]. - Crementum Oy, 5. 10 2013. - 14. 11 2013. - <http://www.myynti20.fi/asiakas-mukaan-asiakkuudenhallintaan/>.

Eero Valanko Sponsorointi yhteistyökumppanuus strategisena voimana [Kirja]. - Helsinki : Talentum Media Oy, 2009. - ISBN 978-952-14-1405-3.

IC Partners Tekes [Online] // Aineettoman pääoman johtaminen. - IC Partners, 2004. - 22. 10 2013. - <http://www.tekes.fi/Julkaisut/aineeton.pdf>.

Isokangas Jouko ja Kinkki Seppo Yrityksen perustoiminnot [Kirja]. - Helsinki : Wsoy, 2003. - 1.-2. painos. - ISBN 951-0-26631-0.

Juholin Elisa Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön [Kirja]. - Porvoo : Infor Oy, 2009. - 5. uudistettu painos : s. 413. - ISBN 978-952-5123-88-3.

Juholin Elisa Management Institution of Finland [Online]. - 2010. - 21. 10 2013. - http://www.mif.fi/wp-content/uploads/2012/10/combaro_kirje.jpg.

Kortetjärvi-Nurmi Sirkka ja Rosenström Anja Yritysviestinnän ABC [Kirja]. - Helsinki : Edita Prima Oy, 2006. - 4.-7. painos. - 951-37-3696-2.

Kortetjärvi-Nurmi Sirkka, Kuronen Marja-Liisa ja Ollikainen Marja Yrityksen viestintä [Kirja]. - Helsinki : Edita Prima Oy, 2008. - 5., uudistettu painos : s. 295. - ISBN 78-51-37-5243-9.

Kuronen Marja-Liisa ja Koistinen Mikko Markkinointi&Mainonta [Online]. - Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Viestintätoimisto Manifesto, 18. 2 2011. - 21. 3 2013. - <http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/kommentti+yritysviestinnan+mittarit+kunt oon/a2109747>.

Lehtonen Jaakko Kriisiviestintä [Kirja]. - Helsinki : Mainostajien Liitto, 1999. - ISBN 952-5262-02-02-PA001.

Lohtaja Sirke ja Kaihovirta-Rapo Minna Tehoa työelämän viestintään [Kirja]. - Juva : WSOY, 2007. - s. 200. - ISBN 978-951-0-32889-7.

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto MTL, Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy Sisäinen viestintä [Online]. - 19. 12 2012. - <http://mtl.fi/sisainen-viestinta>.

Pohjanoksa Iiro, Kuokkanen Eevi ja Raaska Timo Viesti Verkossa [Kirja]. - Juva : WS Bookwell Oy, 2007. - ISBN 978-952-123-75-3.

Puro Jukka-Pekka Onnistu viestinnässä [Kirja]. - Juva : WS Bookwell Oy, 2004. - s. 146. - ISBN 951-0-29549-3.

Salmenkivi Sami ja Nyman Niko Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0 [Kirja]. - Helsinki : Talentum, 2007. - ISBN: 978-952-14-1239-4.

Saviluoto Liisa Sähköpostihaastattelu viestintästrategian muodostamisesta [Haastattelu]. - Uusikaupunki : Suvi Saranki, 15. Elokuu 2013.

Siukosaari Anssi Yhteisöviestinnän opas [Kirja]. - Helsinki : Tietosanoma Oy, 2002. - Vuosik. 2. tarkistettu painos. - ISBN 951-885-203-0-PA001.

Stenberg Martin Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan [Raportti] : Väitösinfo. - Tampere : Tampereen yliopisto, 2012.

Surakka Päivi Pro Gradu [Online]. - 2012. - 21. 3 2013. - http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12848/hse_ethesis_12848.pdf.

Säteri Riitta tiedotus [Online]. - TiedoteDeski Finland Oy, 2008. - 16. 1 2013. - http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestinnan_trendit.pdf.

Säteri, Riitta Tutkimus: sosiaalinen media yritysten markkinointiviestinnässä [Online]. - Viestintätoimisto Deski, 2011. - http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sosiaalinen_media_yrityksissa_2011.pdf.

TiedoteDeski Finland Oy Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma [Online] // Viestintätoimisto Deski / tuott. Ylenius Jani ja Keränen Tiina. - 2007. - 22. 10 2013. - <http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>.

Tommila Maija Talouselämä [Online] // Kun viestintä omaa rooliaan haki. - 3. 10 2012. - 21. 10 2013. - http://www.talouselama.fi/tyoelama/faktan_kirjoja_tyoelamasta/kun+viestinta+omaa+rooliaan+haki/a2148515.

Vakka-Suomen Puhelin Oy Perehdyttämisoapas [Raportti]. - 2011 a.

Vakka-Suomen Puhelin Oy Viestintä VSP:ssä [Raportti]. - [s.l.] : Julkaisematon sisäinen dokumentti, 2012.

Vakka-Suomen Puhelin Oy Vuosikertomus 2011 [Raportti]. - 2011 b.

Wiio Juhani Se on viestintää! Wiio Osakeyhtiö [Online] // Wiio osakeyhtiön web-sivusto. - Wiio osakeyhtiö, 15. 10 2010. - 21. 3 2013. - <http://www.wiio.fi/?p=488>.

Ylenius, Jani Keränen ja Tiina <http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>
[Online]. - TiedoteDeski Finland Oy, 2007. - 11. 2 2013. -
<http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>.

Åberg Leif Johtamis viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja [Kirja]. -
Jyväskylä : Inforviestintä Oy, 2006. - s. 223. - ISBN-10:952-5123-66-9.

Åberg leif Viestinnän strategiat [Kirja]. - Juva : Inforviestintä Oy, 1997. - s.
261. - ISBN 952-5123-04-9.

Åberg Leif Viestintä- tuloksen tekijä [Kirja]. - Helsinki : Inforviestintä Oy, 1996. -
5. painos : s. 329. - ISBN: 951-95417-3-X.

VIESTINTÄSTRATEGIAN RAKENNEMALLI

Taulukko 2. Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnittelun rakenne-malli (Juholin, 2009 s. 107)

Otsikko	Kysymys	Huomautus
1) Lähtökohtia, taustaa tmv.	Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?	Tämä taustoittava luku voidaan jättää pois ja viitata esimerkiksi koko organisaation strategiaan.
2) Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnällä on?	SWOT- analyysi on hyvä työkalu
3) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?	Voivat tulla laeista tai säädöksistä, omista arvoista, etiikasta tai yhteiskuntavastuusta.
4) Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?	Sidosryhmien sijaan voidaan käyttää myös käsitteitä stakeholderit, yhteistyö- ja kohderyhmät tai kohderyhmät tai yleisöt.
5) Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?	
6) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?	Joissakin organisaatioissa viestinnälle ei haluta asettaa erillisiä tavoitteita, vaan viestintä katsotaan osaksi kaikkea toimintaa.
7) Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?	Mittareiden määrä on pidettävä kurissa, mutta validiteettiin eli pätevyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.
8) Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueista? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?	Viestintävastuut on hyvä viedä tehtäväkuviin. Kumppanuudet ja yhteistyökuviot ovat tärkeitä erityisesti poikkeustilanteissa.
9) Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?	Tyypillisiä resursseja ovat inhimillinen osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet ja raha.
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita tai poliittikkoja on käytössä?	
Lopuksi	Strategiasuunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.	Suunnitelmien aiemmat versiot arkistoidaan.

VAKKA-SUOMEN PUHELIN OY:N VIESTINTÄSTRATEGIA

Taustaa yhtiöstä

Vakka-Suomen Puhelin Oy (VSP) on ISO 9001 -laatusertifioitu ICT-ratkaisujen kokonaistoimittaja, jonka toiminta on painottunut Etelä- ja Länsi-Suomeen. Yhtiö palvelee valtakunnallisesti yrityksiä ja perinteisellä toimialueellaan Vakka-Suomessa myös kuluttajia. Yhtiöllä on valtakunnallisesti yli 3000 yritysasiakasta ja yli Vakka-Suomessa lähes 10 000 kuluttaja-asiakasta. Yhtiöllä on toimipisteet Helsingissä, Hämeenlinnassa, Tampereella, Turussa ja Uudessakaupungissa ja se työllistää yli 200 alan ammattilaista. Yhtiön liikevaihto on noin 16 miljoonaa euroa. Yhtiön operatiivinen toiminta on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön: palvelut, myynti ja markkinointi ja verkot.

VSP tarjoaa yrityksille laadukkaita tietoliikenne-, IT- ja contact center -palveluja. Oman tuotantonsa lisäksi yhtiö tarjoaa asiakkailleen strategisten kumppaneidensa TDC:n ja DNA:n sekä tytäryhtiönsä Teknomerian tietoliikenne- ja viestintäratkaisuja. Yhtiöllä on asiakkaina useita tunnettuja suuryrityksiä, mutta se palvelee myös pk-yrityksiä ja yrittäjiä monilta eri toimialoilta. VSP tähtää asiakkaidensa kanssa pääosin pitkäaikaiseen kumppanuuteen, johon vahvat taloudelliset resurssit ja yli 100 vuoden kokemus toimialalta antavat erinomaiset mahdollisuudet.

Vakka-Suomen Puhelin Oy -konserniin kuuluu tytäryhtiö Teknomeria Oy. Teknomeria on valtakunnallinen verkko-operaattori, jonka ydinliiketoimintaa ovat tiedonsiirron runkoyhteyksien vuokraus ja niihin liittyvien palvelujen myynti. Vakka-Suomen Puhelin Oy:n osakkuusyhtiö VakkaCom Oy harjoittaa sijoitus-toimintaa.

Viestintästrategian tarkoituksena on tukea yhtiön liiketoimintastrategiaa ja siinä määritellään viestinnän vastuut ja tavoitteet. Viestintästrategia ulottuu vuoteen 2015 ja se sisältää yhtiön viestinnälliset suuntaviivat. Viestinnän käytännön toteutuksen pohjana on viestintäsuunnitelma, joka laaditaan vuosittain.

Liiketoimintastrategia ja visio

Vuonna 2015 VSP on itsenäinen, kannattavasti kasvava ja laatusertifioitu palveluyhtiö, joka on profiloitunut valtakunnalliseksi ICT-yritysratkaisujen palveluntarjoajaksi. Asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja VSP:n palvelut tuottavat asiakkaan liiketoiminnalle aitoa ja mitattavaa lisäarvoa.

VSP säilyttää oman toimialansa markkinajohtajuuden perinteisellä toimialueellaan Vakka-Suomessa. Merkittävä osuus liikevaihdosta tulee kuitenkin Vakka-Suomen ulkopuolelta. VSP:n ydinliiketoimintoja ovat tietoliikenne, IT- ja contact center -palvelut.

Tavoitellun kasvun saavuttamiseksi VSP:ssä on laadittu pitkän tähtäimen kasvustrategia, jota toteutetaan tulevana vuosina suunnitelmallisesti eritasoisten hankkeiden kautta. VSP:n tavoitteena on nostaa liikevaihto 24 miljoonan euroon vuoteen 2015 mennessä paitsi orgaanisella kasvulla, myös yhtiön ydinliiketoimintaa tukevin yritysostoin. Contact center -palvelujen myynti on kasvanut tasaisesti ja niiden suhteellinen osuus liikevaihdosta nousee kaksinkertaiseksi vuoteen 2015 mennessä. Merkittävin osa VSP:n tämän hetken orgaanisesta kasvusta syntyy ulkoistettujen asiakaspalveluratkaisujen myynnistä ja tuotannosta. Kasvustrategiansa mukaisesti VSP profiloituu yhä selkeämmin valtakunnalliseksi yritysratkaisujen palveluntarjoajaksi.

1. Viestinnän lähtökohdat

VSP on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja sen myötä yhtiössä on tunnistettu johdetun ja suunnitelmallisen viestinnän tarve sisäisen toiminnan, tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja myyntitavoitteiden toteutumisen tukena. Viestintä resursoitiin yhtiössä syksyllä 2011 ja se kuuluu operatiivisella tasolla yhtiön myynti ja markkinointi -liiketoimintayksikköön. Viestintäpäällikkönä toimii Liisa Saviluoto. Viestintäpäällikön toimenkuva käsittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä markkinoinnin suunnittelun ja vastuun toteutuksesta. Viestintäpäällikkö toimii lisäksi henkilöstöhallinnon tukiresurssina sovituisissa kehitysoikeuksissa.

2. Viestinnän nykytila

Resursoinnin myötä viestintää johdetaan ja toteutetaan keskitetysti ja suunnitelmallisesti. VSP ostaa valituilta alihankkijoilta markkinoinnin ja viestinnän toteuttamiseen tarvittavia resursseja ja osaamista tarvittavilta osin. Viestintään on luotu myyntitavoitteita tukevia toimintamalleja ja tarpeet täyttävä kumppanuusverkosto. Kumppanuusverkostossa on mm. mainostoimistoja, painotaloja sekä viestintätoimistoja.

Suurin haaste liittyy sisäiseen viestintään, jonka toimivuudessa on tuoreen työtyytyväisyysmittauksen mukaan puutteita. Toiseksi haasteeksi on muodostumassa viestinnän resurssien riittävyys organisaation ja toiminnan kasvun lisäessä viestinnällisiä ja markkinoinnillisia tarpeita. Haasteisiin on pyritty löytämään ratkaisuja mm. sisäisellä viestintävalmennuksella sekä hankkimalla työkaluja. Valmennus toteutetaan vuonna 2014 ja kohdistetaan esimiehille päivittäisviestinnän lisäämiseksi ja tehostamiseksi. Viestinnän ja markkinoinnin tehokasta tuotantoa tukevia työkaluja ovat mm. uutiskirjeratkaisu, Internet- ja intranetsivustojen helppokäyttöiset hallinnointialustat sekä sovellus, jolla VSP voi toteuttaa itse sähköisiä tutkimuksia (henkilöstökyselyt ja asiakastyytyväisyyskyselyt).

3. Periaatteet ja arvot

Viestinnän pääperiaatteita VSP:ssä ovat avoimuus, luotettavuus, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Viestinnän vastuulla on täyttää myös toimialaa koskevat viestinnälliset velvoitteet, jotka tulevat lainsäädännöstä sekä toimialaa valvovilta viranomaisilta.

Yhtiössä ei ole määritelty ns. perinteisiä arvoja, vaan toiminnassa noudatetaan laatujärjestelmään kirjattuja teesejä, joita ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, lisäarvon tuottaminen, oikeat ja korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä paikallisuus, tuloksellisuus ja omaehtoinen, valtakunnallinen toiminta.

Syksyllä 2012 yhtiössä käynnistettiin laajamittainen hanke, jonka tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen ja sen kautta kilpailukyvyn merkittävä lisääminen. Hankkeen keskiössä ovat ns. asiakkuuskiihdyttimet, jotka VSP:n osalta

on määritelty seuraaviksi: hyödyllinen, haluttava ja helppo. Nämä adjektiivit toimivat jatkossa koko henkilökuntaa ohjaavina ”toiminnallisina” arvoina ja laatuksikriteereinä vastaten kysymyksiin: miten VSP kohtaa asiakkaat ja millaisen asiointikokemuksen VSP asiakkaalle luo. Hanke on nimetty 3H-hankkeeksi ja tavoitteena on liittää 3H-arviointi kiinteäksi osaksi toiminnan operatiivista suunnittelua kaikilla organisaatiotasoilla. Viestinnällä on hankkeen toteuttamisessa ja onnistumisessa merkittävä rooli.

4. Viestinnän osa-alueet, sidosryhmät ja tavoitteet

Sidosryhmäviestintä

VSP:n keskeisiä sidosryhmiä ovat yhtiön omistajat, hallinto ja strategiset liiketoimintakumppanit.

Sidosryhmäviestinnän tavoitteet

- Sitouttaa sidosryhmien edustajat laaditun liiketoimintastrategian ja toiminnan kehittämiseen
- Lisätä vuorovaikutusta haluttujen vaikuttajatahojen kanssa strategisten liiketoimintojen kasvattamiseksi ja kehittämiseksi pitkällä tähtäimellä
- Antaa sidosryhmille rehellistä ja avointa informaatiota yhtiön tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä
- Sidosryhmäviestinnän tärkeitä kanavia ovat mm. yhtiön johdon ja hallinnon yhteiset kehityspäivät sekä kumppaneille järjestettävät tilaisuudet

Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän kohderyhmänä on yhtiön henkilöstö.

Sisäisen viestinnän tavoitteet

- Olla luonteeltaan proaktiivista ja interaktiivista
- Tukea osaltaan esimiestyötä ja päivittäistä operatiivista toimintaa
- Tiedottaa henkilöstölle yhtiön liiketoimintatavoitteista, strategiasta ja visiosta

- Sitouttaa henkilökuntaa tavoitteiden toteuttamiseen ja tulokselliseen toimintaan
- Kehittää asiakaskohtaamisten laatua ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua
- Edesauttaa tavoitteiden toteutumista
- Lisätä työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta

Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

- Päivittäinen työviestintä: palaverit, ohjeistukset, työn ohjaus
- Henkilökohtainen esimies- ja työntekijäviestintä: mm. kehityskeskustelut
- Osasto- ja/tai yksikkökohtainen viestintä (johtoryhmäpalaverit, raportit)
- Koko organisaatiota koskeva viestintä: intranet, sisäiset tiedotustilaisuudet, henkilöstön kehittämisryhmän tapaamiset
- Käytössä olevat sähköiset viestintäjärjestelmät: sähköposti, intranet, Lync, videoneuvottelu

Ulkoinen viestintä ja asiakasviestintä

Kohderyhmiä ovat media ja asiakkaat.

Ulkoisen viestinnän ja asiakasviestinnän tavoitteet

- Lisätä VSP:n tunnettuutta valtakunnallisena ICT-palveluyhtiönä
- Tukea myyntitavoitteiden toteutumista
- Kasvattaa asiakastyytyväisyyttä
- Saavuttaa haluttu yrityskuva (palveluntarjoajaimago, työnantajaimago)

Ulkoisen viestinnän ja asiakasviestinnän keinot ja kanavat

- Lehdistötiedotteet ja – tilaisuudet
 - mediajakelu
 - internet-sivusto: www.vsp.fi
- Taustoittavat tilaisuudet medialle
- Markkinointi- ja asiakasviestintä

- Asiakastiedotteet ja -tilaisuudet, laskulitteet, sähköiset uutiskirjeet, internet-sivustot: www.vsp.fi, www.vspshop.fi, www.protone.fi, www.asiakaspalvelua.fi, www.rauhansopimus.fi

Sosiaalinen media

VSP:ssä on työn alla sosiaalisen median strategia, jolla luodaan linjaus yhtiön läsnäoloon sosiaalisessa mediassa. Liiketoiminnan luonteesta johtuen (vain 10 %:ia liikevaihdosta syntyy kuluttajamyynnistä) yhtiöllä ei toistaiseksi ole tarvetta luoda Facebook-sivustoa. Todennäköisiä sosiaalisen median kanavia, joita VSP aikoo hyödyntää liiketoiminnan tukena, ovat LinkedIn sekä Slideshare. Yhtiöllä on tavoitteena tuottaa myös videoita internet-sivustoilleen perinteisen sisällön rinnalle.

Yhtiön toimenpiteet sosiaalisessa mediassa tullaan kohdistamaan valtakunnallisille yritysasiakkaille. Sosiaalinen media nähdään VSP:ssä ennen kaikkea myynnin tukena, sillä se tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia hyödyntää suositelua sekä esitellä VSP:n jo toteuttamia asiakasratkaisuja ja osaamista ICT-alan palveluntarjoajana. Sosiaalisessa mediassa voidaan helpommin markkinoida myös VSP:n asiantuntijuutta ja keskustella asiakkaiden tarpeista toivottujen ja haluttujen uusien palveluratkaisujen kehittämiseksi. Sosiaalisella medialla pyritään tavoittamaan sekä VSP:n nykyisiä, että potentiaalisia uusia yritysasiakkaita.

Mainonta ja sponsorointi

Mainonnan suunnittelu suoritetaan kvartaaleittain; suunnittelun pohjana ovat myyntiryhmien tavoitteet ja budjetti. Sponsorointikohteet valitaan yleensä vuodeksi kerrallaan johtoryhmän hyväksymän budjetin pohjalta ja tavoitteena on lisätä sponsorointisopimukseen liittyvää vastikkeellisuutta. Liiketoiminnan luonteesta ja omistustaustasta johtuen sponsorointikohteet on keskitetty yhtiön perinteiselle toimialueelle Vakka-Suomeen.

5. Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt

VSP:n Internet-sivustoille ja mainontaan on luotu yhtenäinen, tunnistettava linja, mutta varsinaista graafista ohjeistusta ei toistaiseksi ole toteutettu. Visuaalisen linjan keskeinen tavoite on selkeys ja asiakaslähtöisyys. Tavoitteena on tuoda esille, että VSP:n tuotteet ja palvelut tuottavat aitoa lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Markkinoinnissa hyödynnetään mm. tutkimustuloksia ja kuvamaailma painottuu ihmisiin laitteiden sijasta. Liiketoiminnan luonteesta johtuen VSP:n asiakaskunta on erittäin heterogeeninen ja sen johdosta viestintää toteutetaan eri liiketoiminta-alueiden keskeiset piirteet ja asiakaskunta huomioiden.

Sisällölliset linjaukset kohdistuvat pääosin ulkoiseen viestintään sekä asiakas- ja sidosryhmäviestintään, jotka hoidetaan keskitetysti viestintäpäällikön toimesta. Sisällölliseen linjaukseen sisältyy keskeisenä osana yhtiön ja sen toiminnan kiinteä kuvaus sekä viestinnän sisällöllinen tyyli, jossa tavoitteena on ensisijaisesti selkeys sekä viestin kohdentaminen kulloinkin kyseessä olevalle kohderyhmälle. Sisällöllisiin tavoitteisiin liittyy myös lisäarvon tuottaminen kohderyhmälle sisällön kautta sekä kaupallisen ja ei-kaupallisen informaation selkeä rajaaminen kohderyhmän näkökulmasta.

6. Viestinnän kehittämiskohteet

- Intranetin toiminnallisuus ja sisäinen viestintä
- Viestintäohjeistukset ja niiden jalkauttaminen
- Viestinnän tulosten systemaattinen mittaaminen ja raportointi
- Viestintään liittyvien aineistojen dokumentointi
- Siirtyminen vaiheittain kokonaan sähköiseen viestintään (markkinointi, asiakasviestintä, sisäinen viestintä)

7. Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot

Sisäisen viestinnän kehittymistä seurataan

- Kehityskeskusteluin
- Vuotuisella sisäisellä ilmapiiritutkimuksella (ensimmäinen koko yhtiötä koskeva tutkimus toteutettiin helmikuussa 2013)

- Henkilöstön kehittämisryhmän avulla
- Määrällisellä sisäisellä luodannalla, kuten sairauspoissaolojen seuraaminen
- Aloitejärjestelmän avulla

Julkisuuskuvan kehittymistä ei toistaiseksi seurata.

Asiakastilaisuuksille ja myyntikampanjoille asetetaan aina tavoitteet ja tuloksia seurataan toistaiseksi erillisellä raportointilomakkeella, tulevaisuudessa seuranta tapahtuu CRM-järjestelmän kautta.

Asiakastyytyväisyystutkimukset uudistetaan vuoden 2013 aikana ja tulevaisuuden suunnitelmissa on hankkia sähköinen työkalu, jolla tuloksia voidaan analysoida nykyistä tehokkaammin.

8. Vastuut

Sisäinen viestintä:	Vastuu: ylin johto (toimitusjohtaja, hallintojohtaja, yksiköiden liiketoimintajohtajat) ja esimiehet Toteutus: esimiehet ja viestintäpäällikkö
Ulkoinen viestintä ja asiakasviestintä	Vastuu: ylin johto Toteutus: viestintäpäällikkö
Sidosryhmäviestintä:	Vastuu: ylin johto Toteutus: ylin johto, viestintäpäällikkö
Mainonta ja sponsorointi:	Vastuu: myynti ja markkinointi -yksikön liiketoimintajohtaja Toteutus: viestintäpäällikkö ja alihankintakumppanit

9. Resurssit

Viestintäpäälliköllä on mahdollisuus käyttää viestinnän toteutuksessa sovittuja alihankintakumppaneita (mainos- ja viestintätoimistot, painotalot jne.) vuosittai-

sen budjetin puitteissa. Yhtiö varaa vuosittain rahaa myös toiminnan kehittämiseen (osaamisen lisääminen alan koulutuksilla sekä mahdollisuus viestinnän automatisointia lisäävien työvälineiden hankintaan).

VSP:n viestintästrategiassa, kuten yhtiön kaikessa toiminnassa, pyritään optimoimaan resurssit suhteessa tuottoihin. Viestinnän resurssien riittävyyttä pyritään, ainakin toistaiseksi, turvaamaan ensisijaisesti mahdollisimman tehokkailla toimintamalleilla ja työkaluilla. Sisäiseen viestintään pyritään saamaan tukea ensisijaisesti esimiestyöstä, johon se olennaisena osana liittyykin.

Ohjeet

VSP:ssä on käytössä seuraavat viestintään liittyvät käsikirjat, oppaat ja politiikat

- Laatuksikirja ja -politiikka
 - Perehdytysopas
 - Sähköpostiviestinnän ohjeistus
- Vuoden 2013 aikana laaditaan seuraavat viestintään liittyvät ohjeistukset:
 - Sisäinen viestintä (ohjeistus & valmennus johdolle ja esimiehille)
 - Kriisiviestintä ja -vastuut

Tallenteet

- Viestinnän dokumentointi on osittain kehitysvaiheessa
- Koko henkilökuntaa koskevat tiedotteet ja päivitetty ohjeistukset julkaistaan yhtiön intranetissä ja jalkautetaan esimiesten toimesta
 - Yksiköillä on lisäksi yhteisiä verkkoresursseja, joihin viestintään liittyviä dokumentteja taltioidaan toistaiseksi, mutta tulevaisuudessa tavoitteena on sijoittaa myös yksiköiden dokumentit osaksi intranetiä
- Dokumentaatiot jakautuvat kehitysprojektin jälkeen pääosin kolmeen järjestelmään (intranetissä linkitys muihin järjestelmiin)
 - CRM: tarjoukset, sopimukset, asiakastytyväisyystutkimukset, kampanjaseuranta jne.

- Intranet: sisäiset tiedotteet, asiakastiedotteet, ohjeistukset, muistiot jne.
- IMS: laatujärjestelmän dokumentaatio, aloitteet, asiakasreklamaatiot