

Sirpa Pulkkinen

VIESTINTÄYHTEISTYÖ
PALVELUNTARJOAJIEN KANSSA
Yritys X

Opinnäytetyö
Liiketalous


Joulukuu 2011



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILOLEHTI

| | | |
|--|--|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2011 |
| Tekijä(t) Sirpa Pulkkinen | Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Nimeke Viestintäyhteistyö palveluntarjoajien kanssa | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on tutkia Yritys X:n ulkoisen viestinnän toimivuutta ja sen onnistumista mainos- ja viestintätoimistojen ja konsernin viestinnän kanssa. Tutkimuksen lähtökohtana on yrityksen tarve parantaa ulkoista viestintäyhteistyötä eri tahojen välillä saavuttaakseen tuloksellisuutta viestinnän toimenpiteiden avulla.</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään yrityksen viestintäyhteistyöprosessia; missä onnistuttiin tai epäonnistuttiin ja toisaalta, millaisia kehittämistarpeita siinä ilmenee. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin laadukkaan ulkoisen viestinnän ja viestintäyhteistyön edellytyksiä sekä mahdollisia eroavaisuuksia asiakastytyväisyydessä eri toimijoiden välillä.</p> <p>Nykytilan analyysi muodostui kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen kohteena olivat yrityksen viestinnän tehtävissä työskentelevät henkilöt ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajat. Teoreettinen viitekehys pohjautui viestinnän perusmalleihin ja yhteisöviestintään. Pääpaino yhteisöviestinnän viitekehyksessä oli viestinnän organisoimisessa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että viestintäyhteistyön tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi viestintäyhteistyöstä puuttuva suunnitelmallinen prosessi. Viestintäyhteistyöhön osallistuvien henkilöiden, niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten, roolit sekä valta- ja vastuualueet ja päätöksentekokausivat voimakkaasti esiin kehittämiskohteina. Suunnitelmallisen prosessin puuttuessa yhteistyön sujuvuuteen vaikutti myös riittämätön tiedonkulku ja kommunikointi. Tämän vuoksi yhteistyö ei päässyt kehittymään avoimeksi ja luottamukselliseksi suhteeksi. Yrityksen tarpeiden realistinen määrittely ja yhteisen toimintamallin luominen luovat edellytykset viestintäyhteistyön onnistumiselle. Kehittämistoimenpiteiden tarkempi suunnittelu ja toteutus suoritetaan organisaatiossa opinnäytetyön ulkopuolella.</p> | | |
| Asiasanat (avainsanat) yhteisöviestintä, viestintä, organisaatioviestintä, yhteistyö, ostopalvelut, ulkoistaminen | | |
| Sivumäärä 72 + liitteitä 6 sivua | Kieli suomi | URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2011a8810 |
| Huomautus (huomautukset liitteistä) | | |
| Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila | Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X | |

DESCRIPTION

| | | |
|--|---|---|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Date of the bachelor's thesis 9 December 2011 |
| Author(s) Sirpa Pulkkinen | Degree programme and option Business management | |
| Name of the bachelor's thesis Communications between a company and its service provider | | |
| Abstract <p>The goal of this bachelor's thesis was to analyze Company X's communications with the company's service providers. The starting point of this study is the company's requirements to improve their communications between their partners to reach their goal by means of communications.</p> <p>The aim of the study is to understand and describe the company's process of communications; how successful it is and what kind of development is required. In addition the prerequisites for high quality communication and differences in customer satisfaction with various partners were analyzed.</p> <p>The analysis of the present situation was carried out as a qualitative case study with quantitative methods. The data was collected from the company's personnel and partners by theme interviews. The framework of the study was based on the main functions of communications such as standard models of the communication and organizational communication where emphasis was on the organisation of the communication process.</p> <p>The research results show that the most important development target was a systematic process which was missing. The people who participated in the communication of the cooperation, did not know their roles in the process and they did not know their authority. Decision making also needs improvement. The flow of information and dialogue with the partners was also felt insufficient which was the main reason why the relationship was not open and confidential. It seems that the company should specify its needs and create a corporate operations model for better communications in the partner cooperation.</p> | | |
| Subject headings, (keywords) corporation communication, communication, organizational communication, public relations, cooperation, outsourcing service | | |
| Pages 72 + appendices 6 pages | Language Finnish | URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2011a8810 |
| Remarks, notes on appendices | | |
| Tutor Eila Jussila | Bachelor's thesis assigned by Company X | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | VIESTINNÄN SYNTY JA PERUSMALLIT | 2 |
| 2.1 | Mitä viestintä on? | 2 |
| 2.2 | Viestinnän mallit..... | 4 |
| 2.2.1 | Suoravaikutus: lääkeruiskumalli..... | 5 |
| 2.2.2 | Prosessimalli | 6 |
| 2.2.3 | Vuorovaikutusmalli..... | 8 |
| 2.2.4 | Marxilais-poliittinen ja kriittinen malli..... | 9 |
| 2.2.5 | Järjestelmä- ja soviteteoria..... | 10 |
| 2.2.6 | Kieli- ja kulttuurimallit | 12 |
| 3 | YHTEISÖVIESTINTÄ..... | 15 |
| 3.1 | Yhteisöviestinnän kehittyminen | 16 |
| 3.2 | Mitä yhteisöviestintä tarkoittaa?..... | 18 |
| 3.3 | Yhteisöviestinnän tehtävät..... | 20 |
| 3.4 | Yhteisöviestinnän merkitys | 23 |
| 3.5 | Viestintäpalvelujen organisoiminen yhteisössä..... | 24 |
| 3.5.1 | Yhteisöviestinnän suunnittelu | 24 |
| 3.5.2 | Yhteisöviestinnän organisointi..... | 26 |
| 3.5.3 | Yrityksen itsensä hoitama viestintä | 28 |
| 3.5.4 | Ostopalvelut | 30 |
| 4 | YRITYS X JA VIESTINTÄYHTEISTYÖTAHOT | 34 |
| 4.1 | Yritys X ja yhteisöviestintä | 35 |
| 4.2 | Pörssitiedottaminen ja XX-konserni..... | 36 |
| 4.3 | Mainostoimistot | 39 |
| 4.4 | Viestintätoimisto..... | 41 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 42 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät | 42 |
| 5.2 | Tutkimusaineisto..... | 44 |
| 5.3 | Aineiston analysointi | 47 |
| 6 | VIESTINTÄYHTEISTYÖ YRITYS X:SSÄ..... | 48 |
| 6.1 | Viestintäyhteistyön käynnistyminen ja sujuminen | 49 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6.2 | Ongelmat ja kehittämiskohteet | 51 |
| 6.3 | Viestintähenkilöiden osaamistaso ja toimintatapa..... | 52 |
| 6.4 | Laadukas ulkoinen viestintä | 53 |
| 6.5 | Ulkoisen viestinnän merkitys yritykselle..... | 55 |
| 6.6 | Mitkä viestintätoiminnot kannattaa hoitaa ostopalveluina | 55 |
| 6.7 | Hyvän yhteistyön edellytykset yrityksen ja palveluntarjoajan välillä | 56 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA VIESTINNÄN TOIMENPIDESUOSITUKSET..... | 57 |
| 7.1 | Viestintäyhteistyössä onnistuminen..... | 57 |
| 7.2 | Kehittäminen..... | 59 |
| 7.3 | Luotettavuus ja oman työn arviointi | 62 |
| 8 | PÄÄTÄNTÖ | 65 |
| | LÄHTEET | 66 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on viestintäyhteistyö palveluntarjoajien kanssa. Tarkastelun kohteena on erityisesti ulkoisen viestinnän toimivuus ja sen onnistuminen yhteistyössä mainos- ja viestintätoimistojen ja konsernin viestinnän kanssa. Tutkimuksen lähtökohтана on Yritys X:n tarve parantaa ulkoista viestintäyhteistyötään eri tahojen välillä ja saavuttaa tuloksellisuutta viestinnän toimenpiteiden avulla. Yrityksen tarve pohjautuu yrityksen strategiaan ja huomioihin, joita viestintäyhteistyöstä on kuluvan vuoden aikana tehty.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Yritys X:n viestintäyhteistyön nykytilanne mainos- ja viestintätoimistojen ja konsernin viestintätoiminnon kanssa sekä mitä kehittämistarpeita yhteistyössä ilmenee. Kehittämistoimenpiteiden tarkempi suunnittelu ja toteutus suoritetaan myöhemmin organisaatiossa opinnäytetyöraportin pohjalta.

Opinnäytetyön aihe on valittu yrityksen tarpeiden, mutta myös oman kiinnostukseni mukaan. Aihe on tärkeä yritykselle, joka yrityskaupan myötä tuli osaksi kansainvälistä pörssiyhtiötä ja haluaa kehittää toimintaansa. Ulkoisen viestinnän rooli toiminnan kehittämässä on merkittävä. Toimin yrityksessä johdon assistenttina ja toimenkuvaani kuuluu yhteisöviestinnän tehtäviä. Yritys on nykyisin XX konsernin tytäryhtiö ja tämä omistuksellinen muutos tuo haasteita yrityksen viestintään. Konsernin ohjeet viestinnästä ja erityisesti pörssiyhtiöitä velvoittavat Pörssin säännöt tuovat uusia huomioon otettavia tekijöitä viestinnässä. Myös kuluvana vuonna aloitettu yhteistyö mainos- ja viestintätoimistojen kanssa antavat aihetta viestinnän tarkempaan suunnitteluun yrityksessä.

Keskeisenä tutkimusongelmana on ulkoisen viestinnän sujuvuus yhteistyössä palveluntarjoajien ja konsernin kanssa. Tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään yrityksen viestintäyhteistyöprosessia – miten yhteistyö käynnistyy ja edistyy sekä missä siinä onnistutaan tai epäonnistutaan. Tutkimusongelman alaongelmat selvittävät mm. mistä tekijöistä laadukas ulkoinen viestintä ja yhteistyö rakentuvat, löytyykö viestintäyhteistyössä eroja tyytyväisyydessä eri toimijoiden ja yrityksen henkilöstön välillä.

Yhteisöviestintä tutkimusalueena on kokonaisuudessaan laaja. Tässä työssä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle yhteisöviestinnän kaikki muut osa-alueet paitsi ulkoinen viestintä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu teorioista, jotka auttavat ymmärtämään ja avaamaan yhteisöviestintää käsitteenä. Lisäksi tarkastellaan viestintäpalveluiden organisoimista yhteisössä.

2 VIESTINNÄN SYNTY JA PERUSMALLIT

Viestintä voidaan määritellä käyttäytymiseksi eli ihmisen toiminnaksi. Sen tutkimuksella on siteitä moneen eri tieteeseen, muun muassa psykologiaan, kielitieteeseen, kirjallisuuteen, yhteiskunta- ja luonnontieteisiin ja teknisiin aloihin. Retoriikka eli puhetaito oli antiikin ja keskiajan tärkeimpiä oppiaineita. Tutkimuksen kohteena viestintä on tieteenhistorian vanhimpia. Nykyaikainen viestinnän tutkimus alkoi 1900-luvun alkuvuosina. Akateemisena tutkimuskohteena viestintä on vaikeasti täsmennettävissä, sillä viestintä on osatekijänä tai työkaluna myös kaikessa muussa tieteellisessä tutkimuksessa. Mitään tiedettä ei voi harjoittaa ilman viestintää. Viestinnän tutkimus on informaation avulla vuorovaikutuksessa olevien järjestelmien tieteellistä tutkimista. (Wiio 1994, 14.)

2.1 Mitä viestintä on?

Elollista ja elotonta viestintää on ympärillämme monessa muodossa. Wiio (1994, 68) kuvailee inhimillisen viestinnän olevan tietojen vaihdantaa ihmisten välillä, mutta hänen mukaansa myös eläimet, kasvit ja koneet viestivät. Ihmiset erottavat muiden olioiden viestinnästä se, että ihmiset puhuvat, jäsentävät käsitteitä sekä vaihtavat keskenään tietoja ja kokemuksia (Juholin 2009, 35).

Kunelius (2009, 11) puolestaan korostaa viestinnän merkkijärjestelmän selkeyttä viestinnän onnistumisen kannalta. Viestintään osallistuvalla on oltava käytössään jokin koodi eli avain, jolla vastaanottaja ymmärtää sanoman merkkien välittämän sisällön. Kieli, elekieli tai kuvallisen viestinnän koodit ovat epämääräisiä ja muuttuvat tilanteesta ja aikakaudesta toiseen. Toisin on esimerkiksi matematiikan koodien osalta, jotka ovat täsmällisiä. Hän korostaa palautteen merkityksen koodin täsmennyksessä

olevan olennainen asia. Se vahvistaa sen, että sanoma on mennyt perille ja että käytetty koodi on yhteinen ja että se toimii.

Samaa mieltä on myös Siukonsaari (2002, 11), jonka mielestä palaute osoittaa sen, että sanoma on mennyt perille ja se on tulkittu sekä ymmärretty oikein. Hän korostaa viestinnän lopullisen tavoitteen olevan halu vaikuttaa vastaanottajan tietoihin, mielikuviin ja mielipiteisiin sekä usein myös käyttäytymiseen ja asenteisiin. Vuokko (2003, 12) tiivistää viestinnän tavoitteen olevan se, että sillä pyritään luomaan lähettäjän ja vastaanottajan välille yhteinen käsitys jostakin asiasta.

Viestintätilanne ei ole irrallinen ilmiö, vaan jokaiseen tilanteeseen on vaikuttamassa joukko yksilöstä ja hänen ympäristöstään johtuvia taustatekijöitä, joita kuvassa 1 on eritelty tarkemmin (Wiio 1994, 69). Viestinnän onnistumisen kannalta tulee Wiion (1994, 72–73) mukaan olla ensin olemassa edellytykset viestintään. Viestintä lähtee liikkeelle aina jostain virikkeestä ja se on usein vain tapa tai tottumus kuten tervehdyksen vaihto.



KUVA 1. Viestinnän taustatekijät

Viestintä tarkoittaa Wiion (1994, 94) mukaan sellaista järjestelmää, jossa yhden ohjausjärjestelmän tuotosinformaatio siirtyy energian välityksellä toisen järjestelmän ohjausjärjestelmään aiheuttaen informaationkäsittelytapahtuman. Hänen mukaansa määritelmä on yleinen, joten se kattaa viestinnän minkä tahansa järjestelmien välillä, ihmisten välisen viestinnän sekä ihmisen ja koneiden välisen viestinnän. Wiio on luonut määritelmän järjestelmäteorian pohjalta, jota on selitetty tarkemmin luvussa 2.2.5.

Viestintä on hyvin arkinen asia Juholinin (2009, 35) mukaan ja siten se koskettaa meitä jokaista. Ihmiset kommunikoivat kaikkialla eri ympäristöissä, kuten kotona, työpäikällä, verkostoissa, harrastuksissa ja vapaa-ajalla. Viestinnän arkisuuden vuoksi, ihmiset pitävät itseään viestinnän asiantuntijana, mutta viestintä ei aina kuitenkaan onnistu vaan aiheuttaa erilaisia ristiriitoja ja väärinymmärryksiä. Juholin (2009, 38) korostaa, että viestintä ei ole suoraviivainen eikä virtaviivainen prosessi vaan usein ennakoimaton ja joskus kaoottinen. Osmo A. Wiio on muotoillut jo vuonna 1978 lain, jonka mukaan viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta.

Juholin (2009, 35) korostaa viestinnän yhteisöllisyyden merkitystä. Viestinnän latinankielinen muoto *communicare* tarkoittaaakin sitä, että asioita tehdään yhdessä, joka kuvastaa sekä informaationvaihtoa että yhteisöllisyyttä. Warzlawick (1967) painottaa, että viestintä on kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta, joten on ilmeistä, että se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle (Aula 1999, 3).

Kunelius (1998, 10–16) toteaa, että asiantuntijoiden määritelmät viestinnästä ovat erilaiset, sillä jotkut pitävät viestintää sanomien siirtona, toiset merkitysten jakamisena ja kolmannet sosiaalisena suhteena tai rituaalina. Hän tarkoittaa, että viestinnän määritelmäksi ei ole yksiselitteistä vastausta. Viestinnän keinoin voidaan kuitenkin käsitellä myös yhteiskunnallisia asioita ja niistä käytäviä keskusteluja.

2.2 Viestinnän mallit

Viestintää on kuvattu monenlaisten mallien avulla, muun muassa suoran vaikutuksen mallin, prosessi- eli Shannonin mallin, vuorovaikutusmallin, järjestelmä- ja sovitemallin, päiväjärjestysmallin sekä kieli- ja kulttuurimallin. Wiion (1994, 84, 103) mukaan aikaisemmin on pyritty löytämään viestinnän ja sen vaikutuksen välisiä suoria riippuvuussuhteita, mutta viestinnän tutkimukset ovat kuitenkin merkinneet luopumista yksinkertaisten syy- ja seuraussuhteiden etsimisestä. Mikään viestinnän malleista ei selitä viestinnän tapahtumaa kokonaan, mutta Shannonin matemaattinen merkkien välityksen malli on ollut pohjana monille myöhemmille malleille.

2.2.1 Suoravaikutus: lääkeruiskumalli

Viestinnän tutkimuksen alkaessa ensimmäisen maailmansodan jälkeen viestinnän oletettiin olevan yksinkertaista: sanoma lähetetään ja vastaanottaja ottaa sen vastaan lähetetyssä muodossa. Tätä kutsuttiin lääkeruiskumalliksi, koska sen mukaan tietoa voidaan ruiskuttaa vastaanottajan sisään halutulla tavalla ja halutussa muodossa. Tämä niin sanottu suoran vaikutuksen malli (S-R-malli; ärsyke-seuraus) on erittäin puutteellinen. Viestintä on inhimillistä käyttäytymistä ja siksi usein myös monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden tulos. (Wiio 1994, 75, 84.)

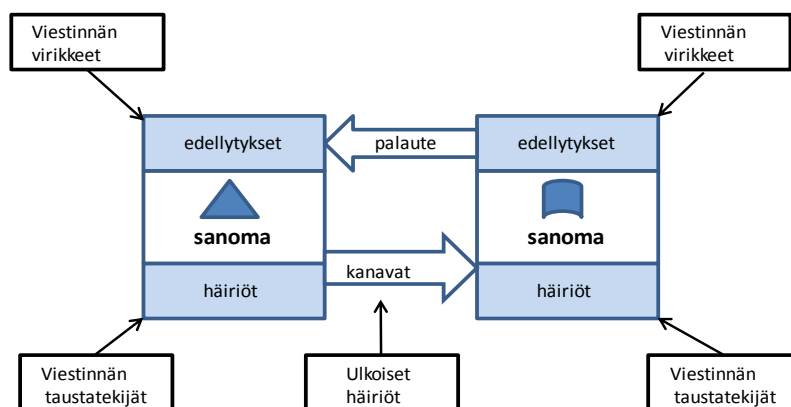
1940-luvulla S-R-mallia muutettiin niin, että ärsykkeen ja vaikutuksen väliin tuli ihmisestä riippuvia tekijöitä, jotka aiheuttivat vaihtelua vaikutuksissa. Mallia kutsutaan S-O-R-malliksi (ärsyke-kohde-seuraus). Mallin luoja Lasswell, Lazarsfeld, Hovland ja Lewin osoittivat, että viestintä aiheuttaa vastaanottajissa monenlaisia muutoksia. S-O-R-mallia kuvaa parhaiten Laswellin klassinen kysymys ”Kuka sanoo kenelle mitä, millä viestimellä ja millä vaikutuksella”. Vuokko (2003, 28) korostaa lausekkeen kuvaavan myös viestinnän suunnittelun tärkeitä osatekijöitä kuten asioita, joiden avulla viestinnän lähettäjä voi vaikuttaa viestintäprosessin onnistumiseen. S-R ja S-O-R-mallit selittävät viestintäkäyttäytymistä hyvin harvoin ja yksinkertaisissa tilanteissa, esimerkiksi kun esimies komentaa sotilasosastoa tai liikenteenohjaaja ohjaa liikennettä. (Wiio 1994, 85, 101.)

Eräänlaisina S-O-R-mallien muunnoksina pidetään kaksivaihe- ja monivaihemalleja, jossa osa päivittäin vastaanotetusta viestinnästä kulkee kiertotietä välittäjien kautta. Välittäjillä (mielipidejohtaja, vaikuttaja) tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, jotka keräävät tietoa erilaisista lähteistä ja välittävät niitä muille. Välittäjillä on havaittu olevan suuri merkitys viestinnän maailmassa. He välittävät tietoja henkilökohtaisen viestinnän, keskinäisviestinnän avulla ympäristöönsä. Kun välittäjät sovitetaan viestinnän malliin, saadaan kaksivaiheinen tai monivaiheinen viestintämalli. Kaksivaihe- ja monivaihemalleja käytetään runsaasti eri tarkoituksiin valtiotieteen ja markkinoinnin tutkimuksissa. Tämä malli ei kuitenkaan selitä viestintäkäyttäytymistä vaan tuo tapahtumaan lisää vaihteita. (Wiio 1994, 82, 101.)

2.2.2 Prosessimalli

Yksi tärkeimmistä viestinnän mallien muodostumiseen vaikuttaneista henkilöistä on ollut Claude Shannon, joka yhdessä Warren Weaverin kanssa loi vuosina 1948 - 1949 erään viestinnän teorianmuodostuksen tärkeimmistä tuotteista. Shannon osoitti, että viestinnässä tarvitaan lähettäjä ja informaatio, informaation muokkaaminen sanomaksi, viestinnän kanava, jossa usein ilmenee häiriöitä, merkkejä sanoman välittämiseen sekä vastaanottaja, joka tulkitsee merkit sanomiksi. Hänen alkuperäisessä prosessimallissaan ei ollut huomioitu palautetta, mutta mallin teoreettisessa käsittelyssä hän selittää myös sen. (Wiio 1994, 86–87.)

Shannonin mallia on käytetty hieman muutettuna eräänlaisena perusmallina viestinnän oppikirjoissa. Sen käyttökelpoisuus on mallin muunneltavuudessa. Nykyään yleisesti käytössä oleva viestintämalli perustuu paljolti Shannonin tekemään tekniseen viestimalliin. (Wiio 1994, 101.)



KUVA 2. Shannonin mallin muunnos

Viestinnässä on Wiion (1994, 75–80) mukaan eräitä perusedellytyksiä, joita ilman viestintää ei synny lainkaan. Näitä perusedellytyksiä ovat:

- sanoman lähettäjä, josta viestintä lähtee liikkeelle. Lähettäjä lähettää jonkin sanoman tarkoittamalleen vastaanottajalle. Sanoman syntymiseen tarvitaan lähettäjän tarve ja kyky viestintään.
- sanoman vastaanottaja, jolle sanoma saapuu perille. Sanoma vastaanotetaan aisteilla, jonka jälkeen sanoma selvätään (viesti puretaan eli liitetään merkitys vastaanotettuihin merkkeihin) ja tulkitaan. Myös vastaanottajalla tarvitsee olla

viestinnän tarve ja kyky. Tulkintatapaan vaikuttavat lisäksi vastaanottajan sisäiset häiriöt sekä viestinnän taustatekijät.

- sanoma, joka on viesti, informaation yhdistelmä. Sanoma voidaan toimittaa perille myös muulla tavoin kuin henkilökohtaisesti.
- viestinnän kanava, jolla sanoma kuljetetaan lähettäjältä vastaanottajalle, esimerkiksi puhe tai muu apuväline kuten puhelin ja sähköposti.

Viestinnän tapahtumaan kuuluu monia muitakin tekijöitä, kuten Shannonin mallissa viestinnän kanavien häiriöt ja vastaanottajan palaute:

- häiriöllä tarkoitetaan inhimillisessä viestinnässä lähettäjän ja vastaanottajan sisäisiä tekijöitä, kuten mielipiteet, asenteet, psykologiset tekijät sekä kanavissa olevia ulkoisia tekijöitä, kuten melu, epäselvä käsiala. Nämä häiriöt muuttavat sanomaa sen tarkoitettusta muodosta aiheuttaen sanoman vääristymistä (Wiio, 1994, 80.)
- palaute, jolloin lähettäjä saa jotain vastakaikua sanomaansa, muun muassa vastaanottajan ilmeet ja vastaukset antavat palautetta eli takaisinkytkentää viestinnän onnistumisesta (Wiio 1994, 81).

Todellisuudessa viestintä on esitettyä mallia monimutkaisempi tapahtuma. Viestijöiden taustatekijät ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat samanaikaisesti koko viestintätapahtumaan ja jotta sanoma menee kokonaan perille, on kielellinen sanoma ymmärrettävä. Eräänlaisena viestinnän perusoletuksena voidaan pitää sitä, että viestinnässä on aina häiriöitä. (Wiio 1994, 88.)

Juholin (2009, 39) tiivistää prosessikoulukunnan näkemyksen siten, että viestintä on epäonnistunut, jos tarkoitettua viestiä ei ole hyväksytty halutussa muodossa. Prosessinäkemyks viestinnän tehosta on ruusuinen - kun viestii paremmin, menee sanoma ennemmin tai myöhemmin perille. Viestintää voidaan parantaa toistamalla, muotoilemalla sanoma niin, että vastaanottaja ymmärtää sen paremmin tai että sanoma sopii paremmin käytettyyn viestimeen tai kanavaan, rajaamalla kohderyhmä tarkemmin sekä tuntemalla kohderyhmien viestintätottumukset paremmin. (Åberg 2000, 33.)

2.2.3 Vuorovaikutusmalli

1950-luvulla kiinnitettiin käyttäytymistieteissä huomiota ihmisen toimintaan ryhmissä sekä ihmissuhteiden vaikutukseen yksilön käyttäytymisessä. Tämä synnytti joukkoviestinnän malleja, joissa viestintä nähtiin ihmisyhteisön tapahtumana eli sosiaalisena järjestelmänä, johon vaikuttivat sosiaalipsykologiset tekijät. (Wiio 1994, 89.)

John ja Matilda Rileyn mukaan joukkoviestintä on vain osa yhteiskunnassa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Tämä vuorovaikutus tekee myös joukkoviestinnästä kaksisuuntaisen tapahtuman. Sekä lähettäjään että vastaanottajaan vaikuttavat viestintätapahtumassa ne viiteryhvät, joiden jäsenenä he ovat. (Wiio 1994, 89.) Kunelius (2009, 185) toteaaakin, että monimuotoisessa yhteiskunnassa ei ole helppo luoda ”yhteistä näkökulmaa” asioihin, sillä ihmiset ovat erilaisista yhteiskuntaluokista ja heidän kokemukset, intressinsä ja näkökulmansa vaihtelevat. Vuorovaikutteisudessa korostuu Åbergin (2000, 94) mukaan yksilön oma aktiivisuus. Wiio (1994, 101) lisää, että vuorovaikutusmalli on tuonut käyttökelpoisen lisän viestintätapahtuman ymmärtämiseen, erityisesti kun painotetaan viestintää sosiaalipsykologisena tapahtumana.

1960-luvun alussa joukkoviestinnän mallit keskittyivät Wiion (1994, 90) mukaan siihen miten viestimet vaikuttavat yleisöön. Israelilainen Elihu Katz alkoi pohtia sitä, miten vastaanotettua sanomaa käytetään ja mihin sitä tarvitaan. Tämän ongelmanasettelun perusteella syntyivät käyttösyy-, palkkio- ja toimintomallit, jota Joseph Klapper, Robert Merton, Charles Wright ja 1980-luvulla Karl-Erik Rosengren tutkivat. Tutkimusten mukaan yleisö suorittaa sekä viestimien että sanomien valintaa omien tarpeitensa ja psykologisten puolustusmekanismiensa mukaisesti.

Käyttösyy-mallien edelleen kehitettyinä muotoina pidetään toiminto- eli funktiomalleja. Robert Mertonin mukaan toiminnot voidaan jakaa viestintäjärjestelmän tehtävän mukaisiin toimintoihin ja järjestelmän tehtäviä vaikeuttaviin haittatoimintoihin. Toiminnot voivat olla tarkoitettuja (ilmitoimintoja) ja ei-tarkoitettuja (piilotoimintoja) toimintoja sekä viestinnän vaikutukset ilmivaikutuksia tai piilovaikutuksia. (emt. 1994, 91.)

Käyttösyy- ja toimintomallit ovat Wiion (1994, 101) mukaan käyttökelpoisia, mikäli keskitytään viestimien käyttöön, tehtäviin ja toimintoihin. Hänen mukaansa sosiaaliset

järjestelmämallit, käyttösy- ja toimintomallit ovat kuitenkin kaikki puutteellisia, koska niissä jokaisessa nähdään viestintätapahtuma jostakin näkökulmasta, jolloin muut tarkastelutavat jäävät vähemmälle. Tämä ei välttämättä haittaa, sillä viestintää on voitava lähestyä eri puolilta ja kiinnittää huomiota viestintätapahtuman eri vaiheisiin.

2.2.4 Marxilais-poliittinen ja kriittinen malli

Viestinnän teorian kehityksessä vallitsi 1960-luvulla uskonpuute, sillä tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän tietoa kerättiin, sitä vähemmän vaikutusta viestinnällä näytti olevan. Tästä kriisistä oli seurauksena se, että viestinnän tutkimus haarautui entisten lisäksi uusille lohkoille kuten semiotiikan, marxilais-poliittisen ja kriittisen koulukunnan, järjestelmä- ja soviteteorian sekä kulttuurikoulukunnan. (Wiio 1994, 91–92.)

Marxilais-poliittinen koulukunta muodostui 1960-luvun lopulla ja 1970-luvulla. Se arvosteli aikaisempia malleja lähinnä poliittisin perustein marxilaisesta näkökulmasta. Koulukunnan mukaan markkinatalouden maissa yleisö voi valikoida sanomia vain käytettävissä olevasta tarjonnasta, joka puolestaan määräytyy taloudellisen järjestelmän mukaan sekä lähettäjän ja joukkoviestimien johdon ja henkilöstön poliittisen kannan valikoimana. Koulukunta on esittänyt lähinnä marxilaisen lehdistöteorian perusteella ohjaavia malleja siitä, minkälainen joukkoviestintäjärjestelmän pitäisi olla. Mallit perustuivat viestintäjärjestelmien yhteiskunnalliseen valvontaan. (Wiio 1994, 92.)

Koulukunta sai kannatusta 1970- ja 1980-luvuilla lähinnä Euroopassa, USA:ssa ja Kanadassa. Suomessakin koulukunta oli suosittu 1960-luvun lopulta 1980-luvun puoliväliin. Marxilaisella koulukunnalla on liittymäkohtia kriittisen koulukunnan kanssa. Kriittisen koulukunnan teoria sai alkunsa 1930-luvulla Frankfurtin yliopistossa. Koulukunta tutki marxilaisuudesta riippumatonta kriittistä tutkimusta, jossa kiinnitetään huomiota esimerkiksi erilaisiin syrjinnän muotoihin viestinnässä. (Wiio 1994, 93.)

Marxilais-poliittisissa ja kriittisissä malleissa on Wiion (1994, 101) mukaan luovuttu mallin ja kokeellisesti saadun tiedon yhteensopivuudesta erityisesti, kun lähdetään liikkeelle toivotusta olotilasta. Malleissa ei yleensä huomioida ihmisen käyttäytymisen monimutkaisuutta ja erilaisia vaikuttumia.

2.2.5 Järjestelmä- ja soviteteoria

Yleistä järjestelmäteoriaa, *General System Theory*, käytetään eri tieteenaloilla yleisenä viitekehyksenä. Yleistä järjestelmäteoriaa käytetään myös viestinnän tutkimukseen. Norbert Wiener, Claude Shannon, Ludwig von Bertalanffy ja Talcott Parsons ovat kehittäneet järjestelmäteorian, joka liittyy organisaatioteorian kehitykseen. (Wiio 1994, 94.)

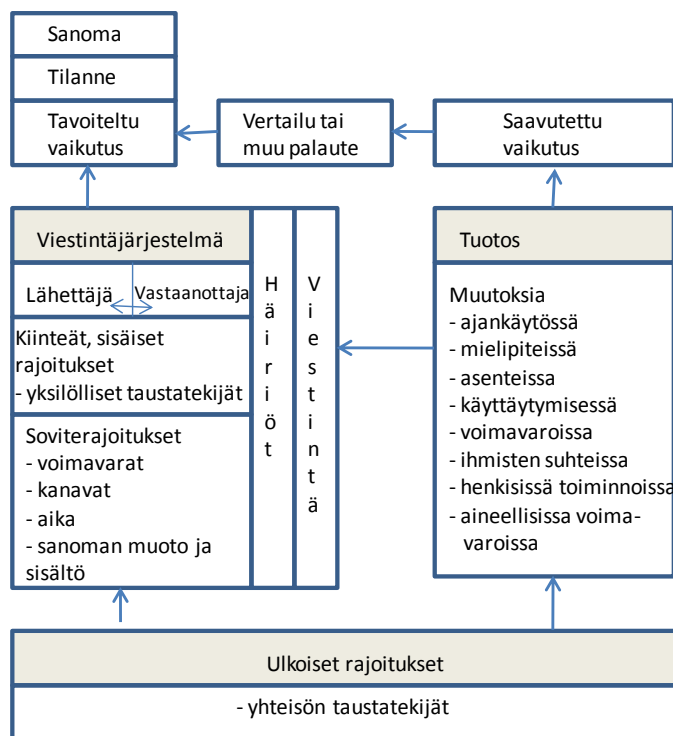
Järjestelmäteoriaan olennaisesti liittyvät termit tulee Wiion (1994, 257–258, 262) mukaan ymmärtää:

- järjestelmällä tarkoitetaan yhdessä olevaa joukkoa esineitä tai olioita (alkioita), joilla tai joiden ominaisuuksilla on keskinäisiä riippuvuussuhteita
- järjestelmäteoria on järjestelmän käsitteeseen perustuva yleinen viitekehys monelle tieteenalalle. Teoriaa käytetään myös viestinnän viitekehyksenä.
- avoin järjestelmä on keskenään riippuvuussuhteessa olevien alkioiden järjestelmä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Avoimesta järjestelmästä löytyy palaute, joka on toistainen, sen toimintatapa valinnainen ja toiminta on vaikeasti ennustettavissa.
- sulkeinen järjestelmä on yhteenkuuluvien alkioiden järjestelmä, joka ei ole tai on hyvin vähän riippuvainen järjestelmän ulkopuolisista tekijöistä, esimerkiksi kielen aakkoset muodostavan sulkeisen järjestelmän, mutta kieli sinänsä on avoin järjestelmä.

Viestinnän tapahtuma täyttää kaikki järjestelmäteorian ehdot: siinä on joukko alkioita, joilla on keskinäisiä riippuvuussuhteita. Yksinkertaisimmassa muodossa kahden henkilön keskusteluna viestintä muodostaa avoimen järjestelmän, jossa informaatio on alkioita yhdistävä tekijä. Viestintäjärjestelmiä voidaan tarkastella kokonaisuuksina, joissa järjestelmän osilla on keskinäisiä riippuvuuksia. Järjestelmämallissa painotetaan viestintäjärjestelmän toiminnallisuutta. Järjestelmä vastaanottaa syötettä ympäristöstään, työstää syötteen ja luovuttaa tuotoksen ympäristöön. Palaute säätelee syötteen ottoa ja työstötapahtumaa. Siten järjestelmä on itsesäätäinen eli kyberneettinen. (Wiio 1994, 94.)

Järjestelmämallin etuna Wiion (1994,102) mukaan on se, että malli sallii minkä tason tarkastelun tahansa, jolloin voidaan kuvata koko järjestelmää tai sen osia. Selittävyys riippuu siitä, mitä otetaan mukaan. Tämän mallin avulla voidaan löytää sellaista, jota muuten ei lainkaan huomata tai tulla edes ajatelleeksi. Mallin haittana onkin yleisyys, sillä malli ei useinkaan selitä ilmiötä, mutta voi auttaa ilmiön osatekijöiden löytämisessä.

Viestinnän sovitemalli eli kontingenssimalli sai alkunsa organisaatioteoriasta, jonka mukaan organisaatioiden sisäisten oloilojen ja organisaatioiden toimintojen tulee olla sovitettuja ulkoisiin vaatimuksiin ja jäsenten tarpeisiin. Kuvassa 3 on esitetty sovitemalli, joka perustuu järjestelmäteoriaan, mutta siinä painotetaan muuttuvaa, dynaamista luonnetta. Viestintä on informaation käsittelyjärjestelmä, jossa informaatiota vaihdetaan järjestelmien tai osajärjestelmien välillä. Viestintäjärjestelmällä ei ole koskaan täydellistä toiminnanvapautta, vaan sillä on aina järjestelmärajauksia, reunaeh-toja. (Wiio 1994, 95.)



KUVA 3. Viestinnän sovitemalli

Sovitemalli lähtee Wiion (1994, 98) mukaan viestinnän tarkoituksesta ja tilanteesta sekä viestinnän tavoitellusta vaikutuksesta. Tavoitellun vaikutuksen aikaansaamiseksi

otetaan huomioon ulkoiset ja sisäiset rajoitukset. Tuloksena on muutoksia. Palautteen avulla tuotosta voi verrata tavoiteltuun vaikutukseen. Viestinnän onnistuminen riippuu järjestelmän tavoitteen sovittamisesta järjestelmän rajoituksiin eri tilanteissa. Tällöin ei ole olemassa mitään ainoata oikeaa tapaa viestiä.

Wiio (1994, 102) toteaa sovitemallien olevan laaja-alaisia, sillä niiden piiriin otetaan mahdollisimman paljon viestinnän tapahtuman vaihtelumahdollisuutta. Tämä kuitenkin saattaa kasvattaa tietomäärää liian suureksi, ja siten vaikeuttaa mallin hallitsemista. Rajaamalla mallia ja vakioimalla osa järjestelmärajoista saadaan käyttökelpoisia malleja aikaan. Åberg (2000, 94) korostaa, että yhteisöviestinnän mallintaminen on monimutkaistunut, joten sitä ei voi tarkastella yksinkertaistavien, lineaaristen mallien avulla, vaan tähän tarvitaan dynaamista sovitemallia.

2.2.6 Kieli- ja kulttuurimallit

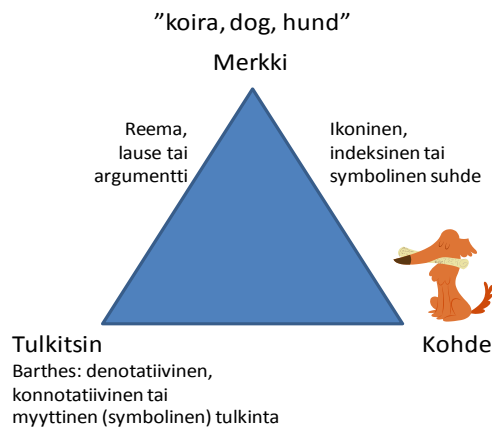
Kieli- ja kulttuurimalleista semantiikka (sanojen merkityksen tutkiminen) ja semiotiikka (semantiikkaa laajempi olotilojen merkityksen tutkiminen) ovat tutkimussuuntia, joissa tutkitaan merkin, kielen ja käyttäjän välisiä suhteita. Semiotiikka tarjoaa viitekehyksen kuvallisen viestinnän, kuten filmien, television ja videon tutkimiseen. (Wiio 1994, 98.)

Kuneliuksen (2009, 154) mukaan semiotiikan molemmat suunnat kehitettiin 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa, jolloin uskottiin voitavan tutkia myös uusia inhimillisen toiminnan alueita (kielen) myös tieteellisesti. Toisaalta ihmisten kokemusten, maailmankuvien, arvojen ja tulkintojen moninaisuus arkipäiväistyi teollistumisen ja kaupungistumisen myötä, kun ihmisten liikkuvuus lisääntyi ja viestintäyhteydet kehittyivät.

Semioottiset näkemykset ovat saaneet teoreettisesta tukea muun muassa siitä havainnosta, että aivoissa on kaksi erilaista tietojenkäsittelyjärjestelmää: vasen ja oikea aivopuolisko. Semiootikot ovat painottaneet ihmisen tietojenkäsittelyn rakenteen merkitystä kielen ja mielikuvien luomisessa ja tulkinnassa. Heidän mukaansa ihmisellä on kahden tyyppistä ajattelua: loogista, peräkkäistä ja järkevää sekä toisaalta myyttistä, symbolista ja kehäpäättelyä. (Kunelius 1994, 98–99.)

Åbergin (2000, 33–34) mukaan semioottisen eli merkityskoulukunnan suuri anti viestinnän tutkimukselle on se, että mikään prosessimallin mukaisista viestintää parantavista keinoista ei ole riittävä. Viestintä ei ole lähettäjäkeskeinen tai lineaarinen prosessi, vaan hyvin satunnainen tapahtuma, jossa vastaanottaja viime kädessä antaa sanomalle merkityksen, teki lähettäjä mitä tahansa. Hän toteaa semioottis-kulttuurisen koulukunnan edustajille viestinnän olevan tulkintaa, joka määräytyy kulttuurisesti. Merkityksiä siirretään sanoman eli välineen avulla. Kun viestintää tarkastellaan merkitystapahtumana, nousee tulkinnan rooli tärkeäksi. Hänen mukaansa esimerkiksi yhteisöllisyyden korostuminen on semioottis-kulttuurisen tarkastelun tuotosta. Esimerkiksi yhteiskulttuurit syntyvät siten, että yhteisössä korostuu yhdessä tekeminen ja yhteisesti jaetut merkitykset.

Charles Sanders Peirce (1966) loi perustan semiotiikan merkitysteorialle. Hänen filosofian perusteeksi kuuluu seuraavasti: ”Pohdi, mitä sellaisia vaikutuksia, joilla saattaisi olla käytännöllisesti merkittäviä seurauksia, ajattelemallasi kohteella on. Meidän käsityksemme näistä vaikutuksista on yhtä kuin meidän käsityksemme kohteesta.” (Kunelius 2009, 170–171.) Teesi korostaa asioiden, olioiden ja merkkien potentiaalia sekä sitä kuinka niiden merkitys määrittyy niiden mahdollisista seuraamuksista. Tämä tuokin esiin käytännöllisen tilanteen ja tulkinnan välisen yhteyden.



KUVA 4. Merkityksenanto Peircen mukaan

Eräs hyvin käytetty malli on Charles S. Peircen esittämä merkin, kohteen ja tulkitsimen kolmisuhde, joka on esitetty kuvassa 4. Kohde on Peircen mallissa se, josta viestitään. Merkki on tärkeä viestinnässä, koska se viittaa itsensä ulkopuolella olevaan kohteeseen. Ikoninen merkki on samankaltainen kuin kuvattava kohde, mm. liikenne-

merkki. Indeksinen merkki on silloin, kun suhde perustuu jonkinlaiseen loogiseen jatkuvuuteen, mm. savu indeksoi tulta, kuumemittari kehon lämpötilaa. Symbolinen suhde on sopimuksenvarainen, mm. aakkoset. Merkki puhuttelee käyttäjänsä mieltä, tulkitsinta, joka on merkitystä luova prosessi tarkkailijan mielessä. Reema on yksittäinen merkki, joka toimii tulkitsimena (liikennemerkki). Lause on kahden merkin tai lauseen yhdistelmä, esimerkiksi määritelmä. Argumentti puolestaan on loogisten lauseiden ketju, esimerkiksi logiikan päättelysäännöt. (Åberg 2000, 36.)

Tulkittamisessa voidaan Åbergin (2000, 38) mukaan käyttää toisen kuuluisan semiootikon, Roland Barthesin jaottelua:

- denotaatiotasoa on taso, jossa operoidaan lauseiden ja argumenttien kanssa. Kyseessä ovat sanoman sisältöä kuvaavat viralliset määritelmät tai sanakirjamerkitykset.
- konnotaatiotasolla merkkeihin ja niiden kuvaamaan kohteeseen liittyvät omat, yksilölliset sivumerkitykset, omat kokemukset
- symbolitaso eli myyttinen taso on kolmas tulkinnan taso. Tiettyihin asioihin tai tapahtumiin liittyy vahvaa symboliikkaa. Tällöin tulee olla yhteinen näkemys symboliikan sisällöstä.

Semioottis-kulttuurisen lähestymistavassa tarkastellaan tiettyä viestintätilannetta sanomien sisältöjen ja tulkintojen näkökulmasta, ei niinkään miten sanomat välittyvät mitään kanavaa pitkin. Sanoma on merkitykseltään laaja ja moninainen, koska kieli on aina epätarkka ja mahdollistaa monitulkintaisuuden, ja jokainen tulkitsee samaa sanomaa omista lähtökohdistaan. (Åberg 2000, 38–39.) Semioottis-kulttuuriset mallit ovat Wiion (1994, 102) mukaan laajentaneet viestinnän tutkimuksen aluetta uusilla menetelmillä, joita on arvosteltu liian ”pehmeiksi” ja liian tulkinnanvaraisiksi antaakseen luotettavaa kuvaa viestinnän vaikutuksista.

Merkityskoulukunnan saavutus on Juholinin (2009, 37) mukaan ollut se, että viestintää ei nähdä yksinomaan lähettäjäkeskeisenä, suoraviivaisena prosessina, joka on hallittavissa. Hänen mukaansa viestintä on sattumanvarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja itse luo merkityksen oman elämäkokemuksensa ja -tilanteensa pohjalta. Näin ollen eri ihmiset antavat samalle viestille erilaisia merkityksiä.

Viestinnän tutkimuksessa erotetaan kaksi koulukuntaa; prosessikoulukunta, joka tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia ja semioottinen tai merkityskoulukunta, joka tutkii, miten sanomat eli tekstit ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Prosessikoulukunnalle viestinnän sisällöt eivät ole olennaisia, ainoastaan prosessi, kun taas merkityskoulukunta yhdistää prosessiin sisältöjä, tavoitteita ja tarkoitusperiä. (Juholin 2009,35.)

Aula (1999, 12–14) ei näe prosessi- ja merkitysnäkemyksiä toistensa vastakohtina. Prosessinäkemyksen mukaan merkitys ilmaistaan sanomana, joka välitetään vastaanottajalle, joka ymmärtää sen tai ei. Merkitysnäkemyksen mukaan merkitystä ei välitetä, vaan yksilöt luovat omakohtaisen pohdinnan kautta ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa merkityksiä. Juholin (2000, 38) muistuttaa, että merkityksen syntyyn vaikuttavat mm. kieli, kulttuuri, ympäristö, menneisyys ja odotukset. Merkityksiä voi pyrkiä välittämään, jolloin kyse on viestinnällä vaikuttamisesta.

Kolmas koulukunta, jonka merkitys erityisesti 2000-luvulla on korostunut, on rituaali- tai yhteisöllisyyskoulukunta, joka korostaa yhdessä tekemistä ja olemisen merkitystä. Yhteisöllisyyskoulukunta näkee viestin tai ajatuksen saavan uusia merkityksiä, kun siitä jutellaan yhdessä esimerkiksi työtiimissä tai tapahtumassa. Nykyisin yhteisöllisyys syntyy fyysisesti yhteisessä paikassa olemisen lisäksi virtuaalisesti virtuaaliyhteisössä eikä pelkkään samaan aikaan oleminen samassa paikassa vielä tee yhteisöä, vaan siihen tarvitaan yhteinen asia ja sitoutuminen. Nykyään adhoc-yhteisöjä (tätä tilannetta varten) syntyy esimerkiksi jonkin yhteiskunnallisen epäkohdan tai muuten tärkeäksi koetun asian ympärille, kuten ruuan (karppaajat, laihdutusryhmät). (Juholin 2009, 35.)

3 YHTEISÖVIESTINTÄ

Kuten edellä eri asiantuntijat ovat todenneet, viestinnän juuret ovat kaukana. Niin kauan kuin on ollut inhimillistä viestintää ja organisoitua toimintaa, on ollut yhteisöviestintää. Yhteisöviestinnästä käytetään yleisesti myös termiä organisaatioviestintä.

3.1 Yhteisöviestinnän kehittyminen

Yhteisöviestintää on harjoitettu Juholinin (2009, 26) mukaan organisoidun toiminnan alusta alkaen, mutta sen tutkiminen ja ammattimainen toiminta on uutta. Työyhteisöjen viestinnän tutkimuksen katsotaan alkaneen 1800-luvun lopulla Euroopassa ja Yhdysvalloissa industrialismin myötä. Siukonsaari (2002, 14) tarkentaa, että nykyaikaisen yhteisöviestinnän esi-isänä pidetään yhdysvaltalaisista yritysmaailmaa, joka alkoi käyttää viestintää parantaakseen suhteitaan suureen yleisöön. Yleisellä mielipiteellä, *Public Opinion*, tiedettiin olleen suuri vaikutus yritysten menestymiselle.

Suomessa yhteisöviestintä, tuolloin kutsuttiin tiedotustoiminnaksi, alkoi vuonna 1907, kun työnantajat ja työntekijät järjestäytyivät. Tällöin tuli tarve organisoida myös tiedonkulkua. 1920-luvulla perustettiin ensimmäiset mainos- ja PR-toimistot sekä vuonna 1924 Liiketaloudellinen neuvontatoimisto. Ennen toista maailmansotaa omasta viestintäyksiköstä hoiti lehdistösuhteitaan vain muutamat ministeriöt. Suomen ensimmäisen PR-yhdistyksen eli Propagandaliiton perustivat vuonna 1937 armeijan toimesta journalistit, kirjailijat ja mainonnan ammattilaiset. Tällöin liiton tehtävänä oli markkinoida ja nostaa Suomen tunnettuutta maailmalla. Toisen maailmansodan jälkeen PR-toiminta alkoi muotoutua ja PR:n erilaiset teoriat levisivät ammattilaisten keskuudessa. (Juholin 2009, 27–28.)

Varsinaisia tiedotusosastoja alettiin Juholinin (2009, 29) mukaan perustaa 1950-luvulla. Propaganda-sana herätti kuitenkin paljon negatiivisia tunteita yleisössä. Sen korvasikin suhdetoiminta-sana, joka kuvaa hyvin suhteiden rakentamista eri yhteisöiden ja sen tärkeiden ihmisten välillä. Cornelissen (2004, 4–5) toteaa kirjassaan *Corporate Communication*, että ammatinharjoittajat alkoivat käyttää termiä ”*public relations*” kuvaillessaan viestintää osakkeenomistajien kanssa. Kun muut sidosryhmät, sisäiset ja ulkoiset, alkoivat vaatia informaatiota yrityksestä, ammatinharjoittajat alkoivat nähdä viestinnän laajemmin kuin vain suhdetoimintana.

Siukonsaaren (2002, 14, 18) mukaan suhdetoiminta, *Public Relations*, koettiin yleisön keskuudessa huonona asiana. Yleisö koki, että yhteisö käyttää suhdetoimintaa pyrkessään vaikuttamaan päättäjiin ja muihin tahoihin mm. kestitysten - saunan ja viinan - kautta. PR eli suhdetoiminta sana hyllytettiin vuonna 1975 sen aiheuttaman negatiivisuuden vuoksi. 1970- ja 1980-luvuilla viestintä käsitteenä valtasi alaa, sillä tiedotta-

minen nähtiin tärkeänä tehtävänä. Vanhasta käsitteestä suhdetoiminta otettiin viestinnän käyttöön yhteystoiminta ja yhteydenpito.

Yhteisöviestinnän vakiintumisen kautena oli 1980-luku. Merkittävänä vaikuttajana tässä oli Osmo A. Wiio, joka sai Helsingin yliopistoon viestinnän professuurin. 1990-luvulla viestintä kuului yhä olennaisempana osana johtamisprosessia. Se nähtiin tärkeänä toimintona, resurssina ja menestystekijänä erilaisille organisaatioille. Samalla yhteisöviestintään tuli uusia näkökulmia perinteisen, lineaarisen ajattelutavan rinnalle. Viestinnän käsitettiin olevan jatkuvasti muuttuva ja ennalta arvaamaton prosessi. (Juholin 2009, 29.)

2000-luvulta lähtien globalisaatio ja teknologiakehitys ovat Juholinin (2009, 31, 34) mukaan tuoneet haasteita organisaatioille. Organisaatioiden on seurattava monimutkaistuvaa toimintaympäristöään yhä valppaammin ja toimittava sen edellyttämällä tavalla. Yhteiskunnan monikulttuurisuus lisääntyy sekä jatkuvat muutokset ja epävarmuus on arkipäivää. Henkilöstön ja muiden avainryhmien sitoutuminen yhteisöön on avainasia. Verkkoviestintä puolestaan tuo haasteen sen luonteen, ominaisuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien ymmärtämisen osalta.

Yuoell ja Downey (2000) ovat luokitelleet viestinnän kehityksen kolmeen sukupolveen heidän artikkelissaan Viestintä uudessa maailmanjärjestyksessä. Ensimmäinen sukupolvi painotti ulkoista viestintää ja oli pääasiassa asiakaslähtöistä ja yksisuuntaista. Toinen sukupolvi vakiinnutti sisäisen viestinnän, joka osoitti merkityksensä erityisesti muutostilanteissa. Viestintä oli henkilöstölähtöistä ja kaksisuuntaista, eli viestinnän perusmerkityksen mukaista ja tuki ensimmäisen sukupolven viestinnän tavoitetta – hyvin hoidettu työyhteisöviestintä johtaa organisaation tuloksiin ja tukee strategiaa. Dynaamisissa yhteisöissä yleistyy kolmannen sukupolven ajattelu. Tällöin yhteisöviestintää johdetaan johtotasolta strategian mukaisesti ja viestintä kuuluu jokaiselle organisaatiossa. (Juholin 2009,31, 33.) Myös Kamensky (2010, 27) korostaa yhteisön toimintaympäristön muuttumista vaativammaksi ja siten johtamisen haasteet kasvavat yhä osaavammassa organisaatiossa. Hänen mukaansa se näkyy niin ulos- ja sisäänpäin johtamisessa, mutta erityisesti myös ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Edistyneemmät yritykset ovat jo siirtyneet strategisen vuorovaikutusjohtamisen vaiheeseen, mutta kaikille organisaatioille riittää kuitenkin haasteita yhä monimutkaistuvassa maailmassa 2010-luvulla.

3.2 Mitä yhteisviestintä tarkoittaa?

Yhteisviestintä käsitettä voidaan kuvata kahdella tasolla, joista ensimmäinen kattaa kaiken organisaatioviestinnän, *organizational communication*, mikä sisältää muun muassa ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin, profiloinnin, ulkoisen ja sisäisen työviestinnän, esimiesviestinnän, työhön ja työyhteisöön perehdyttämisen, sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen, yhteystoiminnan, luotauksen ja tiedonhallinnan. Toinen taso, *Public Relations*, kuvaa mitä työyhteisön viestintätoiminto tekee eli sisäinen ja ulkoinen tietous- ja yhteystoiminta, profilointi ja eräät luotaustehtävät. (Åberg 2000, 95.)



KUVA 5. Organisaatioviestintä on liitântätekijä

Wiio on määritellyt (1994, 162–164) prosessikoulukunnan aatteiden mukaisesti organisaatioviestinnän eli yhteisviestinnän. Organisaatioviestinnän tarkoituksena on organisaatiojärjestelmän liitântä sekä sen sovittaminen osajärjestelmiin ja ympäristöön, joka on esitetty kuvassa 5. Järjestelmän osat toimivat yhteen organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamiseksi erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa. Hänen mukaansa viestintä mahdollistaa muut toiminnot ja on osatekijänä kaikessa, esimerkiksi johtamisessa, henkilösuhteissa, ostotoiminnassa ja markkinoinnissa. Viestintä on myös itsenäinen muuttuja, jolloin se voi olla myös sekoittava tekijä, esimerkiksi silloin kun viestintää on liian vähän, se voi olla kielteinen mielialatekijä. Kun viestintä on puutteellista ja virheellistä, voi se aiheuttaa vääriä suorituksia tai viivytyksiä. Wiio muistuttaa, että viestintä ei ole ainoa mahdollinen liitântäjärjestelmä, sillä on olemassa teknisiä menetelmiä, joita ei voida pitää viestintänä.

Semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemykseen pohjautuen Aula (1999, 22) määrittelee organisaatioviestinnän tietyssä organisatorisessa kontekstissa tapahtuvaksi prosessiksi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. Karvonen (1999) yhtyy Aulan näkemykseen. Hän on tutkinut semioottista näkökulmaa erityisalueenaan imagologia, joka tarkoittaa mielikuvista oppimista ja niiden rakentamista. Hänen tarkastelussaan korostuu merkityksenanto ja työyhteisön imagon rakentaminen maineenhallinnan näkökulmasta. (Åberg 2000, 93.) *Public relations* -näkökulman mukaan on Siukonsaari (2002,12) korostaa yhteisöviestinnän suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellista ja johdettua toimintaa. Näillä keinoin varmistetaan avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku sekä rakennetaan oikea, selkeä ja vahva yhteisökuva yrityksestä.

Yhteisöviestinnän keskeisiä ominaisuuksia ovat 1) organisoidut puitteet, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin, 2) tavoitteellisuus, jolloin työyhteisön viestintä tukee yksilötavoitteiden lisäksi työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä 3) tekniset viestimet, joita ovat muun muassa tietokoneet, tietoverkot, konttoritekniikka ja niin sanottu pienjoukkoviestintä kuten henkilöstölehti. Edellä mainitut ominaisuudet ovat työyhteisössä edelleen enemmän käytettyjä kuin tavanomaisessa keskinäisviestinnässä eli kahden henkilön tai pienryhmän viestinnässä. Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. (Åberg 2000, 91, 310.)

Samoilla linjoilla Åbergin kanssa on Juholin, joka korostaa työskentelyn edellytysten luomista ja yhteisöllisyyttä. Juholinin (2009, 394) mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeissa, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö. Työyhteisön jäsenet työskentelevät itsenäisesti ja kollegiaalisesti. Työyhteisöviestintä luo työskentelyn edellytykset, joilla hän tarkoittaa työn iloa ja työyhteisön ylläpitoa, sekä vahvistaa ja kehittää niitä. Työyhteisöviestintä mahdollistaa myös yksilöllisen ja yhteisen oppimisen vastuullisen ja dialogisen vuorovaikutuksen kautta. Hän toteaa, että ”työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan sekä heijastavat sitä takaisin työyhteisöön”.

Puro (2003, 96–103) puolestaan toteaa kulttuurin olevan viestintää. Tällä hän tarkoittaa kulttuurien kerrostumisen ja kompleksisuuden näkyvän yhteisön toiminnassa eriluonteisissa kysymyksissä, erityisesti viestinnän yhteydessä. Kulttuuri sanelee mistä, miksi, miten ja kenelle puhumme sekä mihin viestinnällämme pyrimme. Kulttuuri voidaan jakaa kansalliseen-, yritys- ja organisaatio- sekä alakulttuuriin ja vielä keskenään sekoittuneeseen kulttuuriin. Työyhteisö saa uusia vaikutteita ja periaatteita kansainvälistymisen kautta, ja siksi perinteisiä, suomalaisia viestintätapoja tulee kyseenalaistaa. Hän korostaa, että kulttuurin muutoksessa yhteisön tulisi edetä varovaisesti ja seurata mitä kulttuurissa tapahtuu.

3.3 Yhteisöviestinnän tehtävät

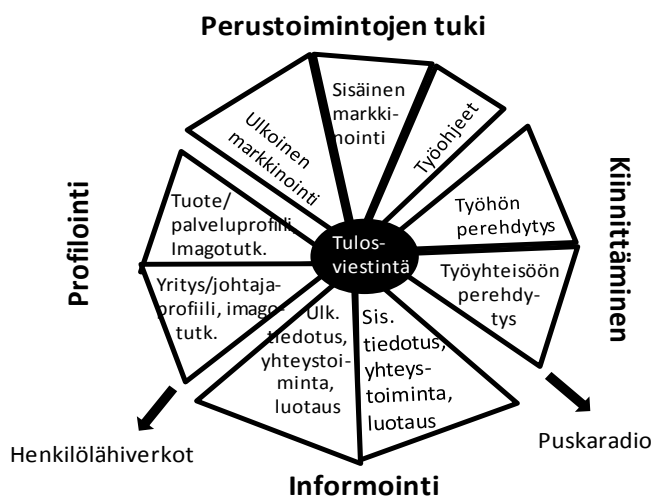
Siukonsaari (2002, 13–16) on jakanut yhteisöviestinnän yhteys- ja tiedotustoimintaan. Nämä molemmat elementit yhdessä rakentavat yhteisökuvaa ja varmistavat tiedonkulua. Yhteystoiminnan tavoitteena on yhteisön tunnettuus yhteisölle tärkeiden ihmisten parissa. Yhteystoiminta käsittää suoran ja henkilökohtaisen viestinnän, jossa keinoina käytetään puhelinta/kirjettä ja nykyisin yhä lisääntyvässä määrin myös sähköpostia, tapaamisia, huomaavaisuuden osoituksia, yhteisövierailuja, edustamisia, henkilöstötapaamisia ja luotausta. Tämän vuorovaikutuksen tarkoituksena on luoda myönteinen ilmapiiri, jossa on helppo toimia. Tiedotustoiminta puolestaan lisää tietoisuutta yhteisöstä ja sen toiminnasta yhteisölle tärkeiden ihmisten parissa. Tiedotustoiminta on tietojen lähettämistä johdolta henkilöstölle eli sisäistä tiedottamista tai tietojen lähettämistä yhteisöstä yhteiskuntaan eli ulkoista tiedottamista.

Siukonsaari (2002, 17) luettelee yhteisöviestinnän muiksi toiminnoiksi mm.

- yhteisökulttuurin vaalimisen eli miten yhteisössä toimitaan. Yhteisön johto vastaa yhteisökulttuurista, mutta viestintä seuraa, vaalii ja tekee sitä sisäisen viestinnän kautta tunnetuksi henkilöstölle.
- yhteisöilmeen kehittämisen, joka syntyy monista tekijöistä, kuten liikemerkistä ja logosta sekä graafisista asioista, joista mainittakoon käyntikortit, kirjekuoret, esitteet ja lahjat sekä erilaisten pintojen ulkoasu, kuten autot ja rakennukset. Viestintä osallistuu ilmeen suunnitteluun ja toteutukseen sekä seuraa ilmeen näkymistä.
- yhteisökuvamainonnan, jossa mainonnan keinoin tehdään joko itse tai teetetään ilmoituksia ja mainoksia yhteisöstä ja sen palveluista.

- hyväntekeväisyyden, jolla hän tarkoittaa kannatusilmoitusten, raha- ja tuotelahjoitusten antamista yhteiskunnassa toimiville järjestöille. Näissä yhteisön nimen näkyminen ei ole tavoite, vaan hyvän mielen tuottaminen.
- luotauksen, jolla tarkoitetaan sitä, että pyritään selvittämään yhteisössä ja sen ympäristössä tapahtuvia muutoksia, joilla saattaa olla merkitystä yhteisölle. Viestintä luotaa muutoksia mielikuvissa ja mielialoissa.

Viestinnän tehtävien määrittely on tärkeä vaihe viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa (Juholin 2009, 42). Åberg (2000, 102) on koonnut yhteisön viestintätoiminnot tulosviestinnän malliin, niin sanottuun ”Åbergin pizzaan”, joka esitetään kuvassa 6. Siinä viestintä jaetaan neljään ulottuvuuteen: 1) perustoimintojen tukeen, jossa painopiste on yksittäisessä työtehtävässä ja tarkoissa sanomissa, 2) informointiin, joka käsittelee koko työyhteisöä koskevat laajemmat sanomat, 3) kiinnittämiseen, jolla tarkoitetaan sisäistä viestintää sekä 4) profilointiin eli ulkoiseen viestintään.



KUVA 6. Tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza”

Tulosviestinnän mallissa olevat sektorirajat eivät Åbergin (2000, 103) mukaan ole raja-aitoja. Vierekkäisten sektoreiden viestinnän muodot ovat hyvin lähellä toisiaan tai viestinnässä käytetään samoja viestinnän keinoja – joskin eri syistä. Esimerkiksi markkinointi tukee yrityksen perustoimintoja eli tuotteiden ja palvelujen tuottamista asiakkaalle, kun tiedottamisen lähtökohta on työyhteisön uutiset.

Åbergin pizzaan on liitetty viides organisaatioviestinnän funktio, sosiaalinen kanssakäyminen, joka ei suoraan ole työyhteisön ohjattavissa. Sisäistä lähiverkkoa kutsutaan yleisesti puskaradioksi ja ulkoista henkilölähiverkoksi. Tehokkainta viestintä on silloin, kun eri kanavien viestit tukevat toisiaan. (Åberg 2000, 103–104.) Åbergin pizzasta löytyvät myös Siukonsaaren määrittelemät yhteisöviestinnän toiminnot. Siukonsaari (2002, 19) huomioi Åbergin pizzan tarjoavan hänen määritelmästäään puuttuvat ulkoiseen ja markkinointiviestintään kuuluvat toimet, kuten tuotekuvan profilointi ja tutkiminen, tuotekuvatiedottaminen ja -mainonta sekä menekinedistäminen.

Viestinnän tarkoituksena on organisaation toiminnan tukeminen menestykseen. Yhteisöviestinnän tulee olla tavoitteellista ja työyhteisön tavoitteisiin sidoksissa, vaikka viestintää harjoitetaan eri syistä ja eri muodoissa. Viestinnässä korostuu yksilön oma aktiivisuus, vuorovaikutteisuus. Tänä päivänä verkkoviestintä mahdollistaa uudella tavalla omaehtoisen tiedonhankinnan ja yhteydenpidon. (Åberg 2000, 94.)

Juholinin (2009, 51) mukaan perinteisiä viestinnän osa-alueita ovat olleet PR, sisäinen viestintä, mediasuhteet ja markkinointiviestintä. 1990-luvulla uusina viestintätehtävinä tulivat ympäristö- ja sijoittajaviestintä. 2000-luvulla painoarvoa on saanut verkkoviestintä. Ympäristöviestintä pitää sisällään tänä päivänä koko organisaation yhteiskuntavastuun. Tähän liittyy merkittävänä osa-alueena sponsorointiyhteistyö, joka kytkeytyy myös markkinointiviestintään. Hän painottaa viestinnän olevan yrityksen strateginen voimavara.

Viestinnän tehtäviä määriteltäessä Juholin (2009, 54–55, 98) miettisi tarkoin mihin viestintää tarvitaan sekä millaisia tehtäviä, periaatteita ja tavoitteita sille halutaan asettaa. Yhteisön tulisi pohtia viestinnän strateginen perusviesti tai tarina, teema, sidosryhmät sekä mihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan, vastuut ja yhteistyökuviot sekä resurssit. Hän kuvaa tehtävät yhteisöviestinnän sateenvarjona, jossa alla olevat asiat painottuvat eri tavoin yrityksen eri kehitysvaiheissa:

- tiedon saatavuus ja -vaihdanta työyhteisön jäsenten ja muiden sidosryhmien kesken
- sitoutumisen edellytysten luominen sekä työhyvinvoinnin tukeminen
- kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken
- yhteisökuvaan vaikuttaminen, maineen tai brändin hallinta
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu

- tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen
- lisäksi viestintätehtävissä toimivien henkilöiden osaamisen kehittäminen, koulutus ja konsultaatio sekä luotaus, seuranta ja arviointi.

Siukonsaari (2002, 20) yhtyy Juholinin näkemykseen viestinnän tehtävien määrittelystä, sillä muutoin yhteisön on vaikea saavuttaa asettamiaan viestinnän tavoitteita ja sidosryhmien odotuksia. Viestintäyksikön on varmistettava Siukonsaaren (2002, 221–222) mukaan vielä se, että yhteisö toimii omien sääntöjen, ohjeiden ja arvojen mukaisesti. Viestintästrategian lähtökohtana on se, että kaikki tarpeelliset yhteisön viestintään liittyvät lain säännökset ja muut määräykset on otettu huomioon, myös kansainväliset ja internetin käyttöön liittyvät säännökset. Viestintäsuunnitelmasta, joka on koottu eri yksiköiltä, tulee käydä ilmi lainsäädäntö ja muiden säännösten vaatimukset oman toimialan viestintään määrääkseen ja vastuuhenkilöineen. Hänen mukaansa edellisen vuoden määrääkseen noudattamiset ja muut juridiset vaatimukset on hyvä tarkistaa ennen uuden vuosisuunnitelman tekoa. Vuosisuunnitelmaan on hyvä lisätä erilaisten asiakirjojen muiden julkaisuiden säilytysajat, jotka vaihtelevat paljon lainsäädännön joissakin tapauksissa (esimerkiksi sopimus- ja kirjanpitoasiakirjat) pysyvään säilytykseen asti. Liitteessä 1 on esitetty viestintään liittyvää lainsäädäntöä.

3.4 Yhteisöviestinnän merkitys

Siukonsaari (2002, 30) on tiivistänyt hienosti yhteisöviestinnän merkityksen. Hänen mukaansa viestintä on yksi johtamisen välineistä, yksi yhteisön toiminnoista, joka auttaa onnistumisiin, saavuttamaan tavoitteet ja hyvä tulos tukemalla toimintaa yhteydenpidon ja tiedottamisen keinoin. Viestintä tekee yhteisöä tunnetuksi, antaa siitä oikean ja rehellisen kuvan sekä tuo luottamuspääomaa. Näin viestintä rakentaa yhteisökuvaa sekä hyvää pohjaa markkinoinnille ja myyntityölle. Hänen mukaansa viestinnällä luodaan uskoa tulevaisuuteen.

Åbergin mukaan (2000, 56–57) työyhteisöä ja sen viestintää voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Omistajat näkevät yrityksen eri tavoin kuin henkilöstö, johto tai asiakkaat ja muut sidosryhmät. Juholin kertoo (2009, 43) *Stakeholder*-ajattelusta (sidosryhmä), jonka mukaan yhteisön olemassaolon edellytys on, että yhteisö pystyy täyttämään *stakeholder*-ryhmiensä tarpeet ja vastaamaan niiden odotuksiin. *Stakeholder* tarkoittaa osapuolia, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, ja jotka voivat

itse vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee. *Stakeholder*-ryhmä tai -henkilö tarjoaa organisaation käyttöön panoksia tai voimavaroja ja odottaa saavansa jotain vastikkeita. Åberg (2000, 56–57) toteaa, että omistajille on tärkeää *shareholder value* eli hyvä tuotto sijoitetulle pääomalle. Henkilöstö puolestaan edellyttää pysyvää työtä ja parempaa irtisanomissuojaa. Asiakasnäkökulmasta puolestaan lähtökohta ja menestymisen perusta on asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen.

Juholinin korostaa (2009, 42) yhteisön tarvetta kertoa ja kuunnella sidosryhmiään ja henkilöstöään sekä keskustella ja olla vuorovaikutuksessa näiden ryhmien kanssa. Vuorovaikutus synnyttää ideoita ja ajatuksia, joita muutoin ei ehkä keksittäisi. Myös sidosryhmillä tai -henkilöillä voi olla tarvetta vaikuttaa yhteisön asioihin, ja vastaavasti yhteisö haluaa vaikuttaa ympäristöönsä.

Yhteisöviestinnän merkitys korostuu Juholinin (2009, 153) johtamisessa ja jatkuviissa muutoksissa. Yhteisöviestinnän suunnittelua ja toteutusta ohjaavat perusmäärittelyt ja viestintästrategia. Salminen (2001, 14–15) tiivistää, että johtaminen on viestintää. Hänen mukaansa yrityksen johto pyrkii viestinnällisin keinoin vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Hänen mukaansa uusimman tutkimuksen mukaan viestintä on sitä, että viestinnän osapuolet luovat yhdessä yhteisiä merkityksiä, jotka vaikuttavat kaikkiin viestinnän osapuoliin.

3.5 Viestintäpalvelujen organisoiminen yhteisössä

Viestintäalan asiantuntijoiden muun muassa Siukonsaaren (2002, 26) mukaan yhteisöviestinnän tarve ja käyttö on lisääntynyt 2000-luvulla merkittävästi. Monet yhteisöt pohtivat mitä palveluita on järkevä tuottaa itse ja mitä voisi ulkoistaa viestintätoimistoille.

3.5.1 Yhteisöviestinnän suunnittelu

Juholinin (2009, 108) mukaan viestintäsuunnitelma ohjaa viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti strategian linjausten mukaisesti. Viestintäsuunnitelman teko ei ole vain viestinnän ammattilaisten tehtävä eikä tarkoitettu vain heidän tietoonsa vaan sen tulee olla laajasti työyhteisön tiedossa ja ohjata kaikkea viestintää. Åberg (2000, 226) ko-

rosta viestinnän suunnittelun olevan päätöksentekoa, jota edeltää toiminta - peräkkäiset ja toisiinsa vaikuttavat päätökset muodostavat päätösketjun, jota koordinoidaan suunnittelulla. Suunnittelujänteen pituus ja suunnittelun substanssi vaikuttavat yhteisviestinnän työkalun valintaan. Kuvassa 7 on kuvattu yhteisviestinnän suunnittelupyramidi, jonka pohjalta voidaan rakentaa arkityötä helpottavaa perustaa. Strateginen suunnittelu on toiminnan suunnittelua, johon ei ole sidottu voimavaroja. Taktinen suunnittelu ottaa huomioon resurssien sitomisen viestintään ja operatiivinen suunnittelu on toiminnan suunnittelua sidotuin resurssein.

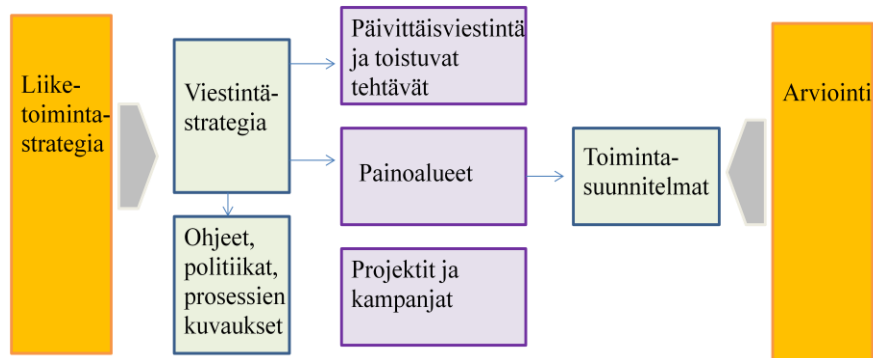


KUVA 7. Yhteisviestinnän suunnittelupyramidi

Viestinnän suunnittelu ei ole helppoa. Strategiset ja taktiset suunnitelmat ohjaavat operatiivisia viestintätoimia, sillä viestintä on arvaamaton prosessi ja sitä harjoitetaan erilaisissa puitteissa monien henkilöiden toimesta. Suunnittelumallin avulla voidaan koordinoida yhteisön viestinnällistä toimintaa ja vaikuttaa tulevaisuuteen halutulla tavalla. (Åberg 2000, 227–229, 245.) Suunnittelemattomuus ei Juholinin (2009, 108) mukaan välttämättä tarkoita, että asiat ovat yhteisössä huonolla tolalla, mutta ongelmia siitä voi syntyä kun avainhenkilöt ovat tilapäisesti poissa tai lähtevät yhteisöstä kokonaan pois. Suurissa organisaatioissa ja viestinnän läpinäkyvyyttä korostavissa yhteisössä tarvitaan strategian määrittelyä ja käytännön suunnittelua. Hän tiivistää, että ” Yleensä koon ja yhteiskunnallisen merkittävyyden myötä suunnittelusta tulee välttämätöntä.”.

Viestinnän jäsenystä liiketoimintastrategian pohjalta on havainnollistettu kuvassa 8. Kaikki organisaatiot eivät Juholinin (2009, 110) mukaan tarvitse siitä kaikkea, mutta

on tärkeää valita oman suunnittelun kannalta olennaiset asiat. Viestintästrategia määrittää viestinnän vaikuttavuustavoitteet ja muu suunnittelu pohjautuu siihen.



KUVA 8. Viestinnän suunnittelun jäsenys

Pienenkin yrityksen kannattaa laatia viestintästrategia, sillä siitä on hyötyjä organisaatiolle ja sen koko liiketoiminnalle. Viestintästrategia säästää esimerkiksi organisaation resursseja tarjoamalla ennustettavuutta viestintään, joka puolestaan tuo kustannussäästöjä. Se auttaa myös organisaation tunnettuuden kasvattamisessa ja luo pohjaa brändin rakentamiselle. Viestintästrategia toimii johdonmukaisen sekä organisaation yhtenäisen viestinnän tukipilarina ja työkaluna, jonka on tarkoitus tukea organisaation strategisten kokonaistavoitteiden saavuttamista. Huolellisesti suunniteltu strategia auttaa myös viestinnän käytännön suunnittelua ja arkipäivän työtä. (Tiedottaja, 2011.)

3.5.2 Yhteisöviestinnän organisointi

Viestintää voi hoitaa kokonaisvastuullinen suunnittelija (viestintäjohtaja, -päällikkö), joka vie viestintästrategiaa organisaatioon, konsultoi ja auttaa sen käytännön toimenpiteiden toteuttamisessa yksiköissä, tiimeissä ja prosesseissa. Suunnittelija vastaa myös siitä, että viestintästrategia tunnetaan ja sitä osataan soveltaa käytäntöön. Hän arvioi myös saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. (Juholin 2009, 132.)

Grunigin (1992) mukaan yhteisöviestintää tulee tarkastella vuorovaikutteisena prosessina, mikäli sitä haluaa pitää strategisena voimavarana. Yhteisöviestinnän toimivuuden ja onnistumisen kannalta ydinasioita ovat viestinnän työnjako-, vastuu- ja koordinaatikysymykset. On kuitenkin muistettava, että kaikki organisaatioviestintä ei ole viestintäyksikön toimesta hoidettavaa. (Åberg 2000, 246.) Viestintää harjoitetaan yri-

tyksen kaikissa yksiköissä ja kuten Salminen edellä on todennut, viestintä on osa päivittäistä johtamista.

Suunnitteluvastuuta voidaan Juholinin (2009, 134) mukaan jakaa myös niin, että kokonaisviestintä tai konserniviestintä vastaa vain koko yhteisöä koskevien asioiden viestinnästä. Tällöin yksiköt suunnittelevat ja toteuttavat viestintäänsä itsenäisesti, mutta sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin. Niiden viestinnän laatu ja tulokset ovat hyvin pitkälti riippuvaisia yrityksen johdon sitoutumisen asteesta ja viestintää hoitavien henkilöiden ammattitaidosta. Hajautettu suunnittelu voi ruokkia omaehtoisuutta ja lisätä kehittämistä. Toisaalta se voi synnyttää sekaannusta, jos saman yhteisön sisältä lähtee erilaisia, ristiriitaisia viestejä. Koordinoinnin puute voi johtaa päällekkäisyyksiin, jolloin saman asian parissa voi häärätä moni toisistaan tietämättä.

Yhteisössä on erilaisia viestinnän osajia, jolloin kytkeytyminen muuhun toimintaan ja viestintään korostuu. Tällöin heidän tulee tehdä itselleen suunnitelma siitä, miten omassa työssään toteuttaa yhteisesti sovittuja tavoitteita ja periaatteita. (Juholin 2009, 134.) Åberg (2000, 247) käsittelee tehtävien vastuunjakoja hallinnollisen periaatteen mukaan, jossa vastuu on jakamaton eli yhteisön korkein johto vastaa yhteisöviestinnästä. Hallinnollisen periaatteen mukaan korkein johto yleensä delegoi tehtäviä, joten vastuun jakajat lisääntyvät. Usein vastuu yhteisöviestinnästä määräytyy linjasuhteisen mukaisesti, esimerkiksi tuotantojohtaja vastaa tuotannon yhteisöviestinnästä ja tehtaan johtaja oman tehtänsä yhteisöviestinnästä yhteistyössä viestintähenkilöstön kanssa. Tämä edellyttää sitä, että yhteisön viestintävastuut on täsmennetty ja huolehdittu viestinnän toimenpiteiden koordinoinnista. Hän suosittelee, että yhteisöviestinnän tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta vastuu yhteisöviestinnän tehtävistä, kuten profilointi ja informointi, delegoidaan yhdelle henkilölle. Tämä henkilö vastaa käytännön yhteisöviestinnästä; suunnittelee, johtaa, toteuttaa ja seuraa.

Viestinnän organisointi voidaan Åbergin (2000, 249) mukaan hoitaa kolmella tavalla: hajautettuna, keskitettynä tai matriisimallilla. Hajautettua mallia käytetään silloin, kun viestinnän asiantuntijoita on vähän, eikä viestintää nähdä omana funktiona vaan viestintätoiminnot on organisoitu eri yksiköiden alaisuuteen. Hänen mukaansa hajautetussa mallissa menetetään pitkäjänteinen ja tavoitteellinen viestintä. Keskitetyssä mallissa viestintätoiminnot on koottu omaksi funktioksi - viestintäjohtajan alaisuuteen. Aluksi viestintätoiminnot koostuvat sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta sekä yhteys-

toiminnasta. Myöhemmin siihen yhdistetään viestinnän muita toimintoja kuten tekninen tuki, esimerkiksi verkkoviestintä, atk, puhelinkeskus ja tietohallinto. Tässä mallissa voidaan hyödyntää teknisiä voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla.

Matriisi on niin sanottu ristikkäisohjausmalli, jossa toimintojen esimiehet vastaavat kukin omasta toiminnostaan ja eri tuoteryhmien päälliköt vastaavat omasta tuotteestaan tai tuoteryhmästään. Tässä mallissa ulottuvuuksia voi olla useampiakin; toiminnot, tuotelinjat ja alueet. Matriisimallissa viestintäjohtaja on matriisivastuinen johtoryhmän jäsen - markkinointijohtaja vastaa myynnin tukemisesta ja viestintäjohtaja vastaa profiloinnista, informoinnista ja viestinnän voimavarojen tehokkaasta käytöstä. (Åberg 2000, 249.)

Viestinnän tuottamisessa voidaan nähdä kaksi kehityssuuntaa, jotka vaikuttavat samanaikaisesti. Viestintä on nykyään ammattimaistunut, jolloin viestintää suunnittelevat, toteuttavat ja johtavat ammattilaiset. Viestinnästä on toisaalta tullut merkittävä työyhteisötaito ja osaamisalue. Viestintä kuuluu siten luonnostaan esimiesten ja asiantuntijoiden tehtäväkuvien lisäksi organisaation tiimeihin ja prosesseihin. Organisaation virallista viestintää johdetaan ja koordinoidaan johtoryhmästä ja viestintäyksiköstä. (Juholin 2009, 58.)

Yhteisön harkitessa viestintäpalveluiden järjestämistä tulee Siukonsaaren (2002, 27) mukaan ottaa huomioon viestinnän toivottu vaikutus. Hän suosittelee yhteisön itsensä hoidettavaksi sisäisen viestinnän, yhteisövierailut, joukkoviestinyhteydet, yhteystoiminnan, hyväntekeväisyyden ja sisäisen luotauksen. Viestinnän onnistuminen perustuu vuorovaikutukseen – suullisiin tilanteisiin, joten kirjalliset, kuvalliset ja verkkoviestintä olisivat ulkoistettavissa edellyttäen, että palveluntuottaja tuntee yhteisön riittävän hyvin.

3.5.3 Yrityksen itsensä hoitama viestintä

Suomalaisissa yrityksissä ja yhteisöissä toimii joko kokopäiväisiä tiedottajia, viestinnän ammattilaisia tai oto-tiedottajia, jotka hoitavat viestinnän tehtäviä muiden tehtävien ohella eli otona. Viestinnän ammattilaisten nimikkeistö viestintätehtävissä on laaja ja kirjava aina johtajista viestintävastaaviin. Oto-tiedottajat täydentävät yleensä vakiuista viestintä-, markkinointi- ja HR-henkilöstöä. (Juholin 2009, 56.) Yhteisössä tulee

Siukonsaaren (2002, 26) mukaan olla viestintävastuullinen henkilö, jolla on selvä kuva yhteisöviestinnästä, tavoitteista ja keinoista. Hänen mukaansa 30–50 % päivittäisestä viestintätyöstä tulee yhtäkkisistä suunnitelmien ulkopuolista tehtävistä.

Åbergin (2000, 225) mukaan viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi, jota suunnitellaan, johdetaan ja valvotaan kuten muitakin voimavaroja. Työyhteisöviestintä on laaja alue, joka kattaa ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin, työviestinnän, henkilöstön kiinnittämisen ja jopa lähiverkot. Åberg yhtyy Siukonsaaren näkemykseen siitä, että viestintää ei voi hoitaa yksi henkilö, ja että yhteisössä tulisi yhden henkilön koordinoita ja katsoa yhteisön viestintää kokonaisuutena. Tämä edellyttää suunnitelmallista ja tavoitteellista organisaatioviestinnän luomista unohtamatta kuitenkin toteutuksen ja seurannan järjestämistä.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta katsoen Åberg (2000, 104–106) toteaa viestintätoimen olevan esikuntafunktio, kuten esimerkiksi laskentatoimi, henkilöstöhallinto ja yrityssuunnittelu. Åberg perustelee viestintätoiminnon eriyttämistä ja selkeyttämistä esimerkiksi yrityksen markkinoinnista tai henkilöstöhallinnosta seuraavasti:

- viestintäympäristö on dynaaminen ja viestintäteoriat ovat kehittyneet
- viestintäammatit ovat lisääntyneet ja koulutus tehostunut
- viestintä on teknistynyt, joka pakottaa tehostamaan viestinnän voimavarojen käyttöä
- monet lait ja sopimukset ohjaavat viestintää
- ympäristötekijät, kuten toimialan kilpailutilanne tai legitimizeettiongelmat tai ympäristön työyhteisöön kohdistamat odotukset ja työyhteisön painoarvo ympäristössään
- rakenteelliset tekijät, kuten työyhteisön kehitysvaihe, ikä ja koko tai toiminnan maantieteellinen hajautuneisuus
- ohjaustekijät, kuten johdon ajattelutavan muuttuminen
- yksilö- ja ryhmätekijät, kuten sisäisen yksimielisyyden ja tuen tarve
- muut resurssitekijät, kuten raha tai viestinnän verkostoitumista edistävät logistiset järjestelmät.

Malmelin ja Hakala (2005, 11–13) tarkastelevat viestinnän ja markkinoinnin integraatiota eli toimintojen yhdentymistä. He ovat huomanneet viestinnän ja markkinoinnin tavoitteissa ja toiminnoissa yhdentymistä, mutta toisaalta sen, että viestintäalan perin-

teisesti eriytyneet toimenkuvat ovat integroituneet toisiinsa yhä tiiviimmin. Viestinnän ja markkinoinnin käsitteitä on vaikeampi määritellä tai erottaa toisistaan ja näin olleen integraatio muuttaa sekä viestinnän ja markkinoinnin osaamisen vaatimuksia että alojen perustoja. Heidän mukaansa viestinnän osa-alueet ovat lähentyneet, kun ”markkinoinnissa on tapahtunut julkisuuskäännö ja viestinnässä retorinen käänne”. Tällä he tarkoittavat sitä, että yhteisöjen viestintä on muuttunut markkinointihenkisemmäksi ja määrätietoisemmaksi, jolloin perinteisessä tiedottamisessa käytetään markkinoinnin keinoja. Toisaalta markkinoinnin eri osa-alueet ovat viestinnällisempiä. Yhteisön toiminnan edellytysten kannalta on tärkeää, että eri sidosryhmät suhtautuvat yritykseen myönteisesti, joka on tavoite niin yhteisöviestinnällä kuin markkinoinnissakin. Samoja ovat suuri osa käytettävistä keinoista ja kanavistakin.

3.5.4 Ostopalvelut

Viestintäalan palvelujen tarjonta on kasvanut samassa suhteessa kuin kysyntä (Juholin 2009, 366). Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry (2011, 4) mainitsee Ostajan Oppaassaan kuusi syytä, joiden vuoksi yrityksen kannattaa ostaa viestintätoimiston palveluita:

- viestintään tarvitaan enemmän voimavaroja tai monipuolisempaa osaamista
- halutaan kehittää yrityksen ulkoista kuvaa ja tunnettuutta
- halutaan parantaa tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä organisaation sisällä tai sen strategisten kumppanien kanssa
- tarvitaan ulkopuolista viestinnän asiantuntijaa johdon keskustelukumppaniksi pohtimaan viestinnän eri osa-alueiden kehittämistarpeita, organisointivaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia tehostaa viestintää ja mitata sen tuloksia
- suurissa muutoksissa kuten uudelleenpositiointi markkinoilla tai varautuminen viestinnällisesti haastaviin tilanteisiin kuten kriiseihin
- halutaan ulkoistaa viestintä kokonaan, esimerkiksi kausiluonteisesti voimakkaasti muuttuvien tarpeiden vuoksi tai koska viestinnän johtaminen siirretään kansainvälisen yrityksen ulkomaille sijaitsevaan pääkonttoriin.

Monet viestintätoimistot toimivat Åbergin (2000, 252) mukaan täyden palvelun talona, ja toiset ovat erikoistuneet tiettyihin osa-alueisiin kuten kampanjoihin, mediaseurantaan, viestinnän henkilöstövalintoihin, koulutukseen, yhteisölehtien toimitustyöhön tai uusmediahankkeisiin. Ostopalveluiden käytöllä haetaan Ojanpään (2011, 61) mu-

kaan usein taloudellisia ja toiminnallisia etuja sekä erityisosaamista, jota ulkopuolinen toimija tuo ostajayritykselle. Ammattitaidon lisäksi palveluntarjoajan mukana seuraa laaja yhteistyöverkosto. Åberg (2000, 253) korostaa, että palvelujen ostamisen tarve riippuu aina omista viestinnän voimavaroista, sillä ostopalvelulla voidaan tasoittaa omaa työmäärää. Aaltoliike omien viestintäyksiköiden vahvistamisen ja ulkoistamisen (*outsourcing*) välillä on jatkuvaa (Juholin 2009, 366).

Monissa organisaatioissa hoidetaan Juholinin (2009, 366) mukaan vain viestinnän strateginen suunnittelu ja johtaminen sekä ydintoiminnot muuten palvelut ostetaan ulkoa. Yhteisöviestintätutkimuksen (2007) tulosten mukaan yleisimmin ulkoistettavat palvelut ovat graafinen suunnittelu, käännöstyöt, valokuvaus, tutkimukset ja media-seuranta, mutta harvemmin mediasuhteet, vuosikertomuksen tekstityö ja viestinnän suunnittelu. Siukonsaari (2002, 27) puolestaan ulkoistaisi kirjalliset työt, jolloin ostettavia palveluja voisivat hänen mukaansa olla toimintakertomus, asiakaslehdet, yritys-esitteet, yrityskuvaohjelmat, merkkipäivätapahtumat, ulkoinen luotaus, www-sivut ja niiden päivitys, viestinnän valmennus sekä selvitykset, arvioinnit ja kehittämissuunnitelmat. Hän mainitsee vielä erikseen pörssiyritysten viestinnästä talous- ja pörssiviestinnän sekä sijoittajasuhteiden merkittävyyden ostopalveluina, joskin esiintymiset ja lehdistötilaisuudet tulisi hänen mukaansa hoitaa itse.

Ostopalveluita harkittaessa viestintäpalvelut voidaan Juholinin (2009, 366) mukaan jakaa kolmeen luokkaan viestinnän suunnittelun perusjaon (kuva 6) mukaisesti:

- *tekniset/operatiiviset erityispalvelut*. Nämä palvelut ovat helpoimpia ostaa, etenkin jos palveluntarjoajalla on hyvät referenssit ja presentaatiot sekä hinta sopiva.
- *taktiset erityis- ja kokonaispalvelut*. Nämä ovat kokonaisvaltaisempia ja aikaa vaativampia niin palvelujen ostajalta kuin yhteistyökumppanilta. Palvelu on perusteltua silloin, kun itsellä ei erityisosaamista. Mahdollisia palveluja ovat esimerkiksi julkaisujen tuottaminen, verkkoviestinnän suunnittelu, messut, mainos- ja muiden kampanjoiden toteutus, tapahtumat ja muut eri osa-alueiden toteutukset, kuten markkinoinnin mediaviestintä ja sijoittajaviestintä.
- *strateginen osaaminen, konsultointi ja tutkimus*. Strategisen tason palvelut edustavat asiantuntemusta, jota yhteisöltä puuttuu tai yhteisö muuten haluaa ulkopuolista näkemystä asioihin. Palvelu liittyy viestinnän strategiseen johta-

miseen ja kehittämiseen sisältäen mm. konsultoinnin koko viestinnän alueella tai jollain erityisalueella. Palvelu voi olla jatkuvaa tai tapauskohtaista.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry:n (2011, 5) mukaan viestintäpalvelujen ostamisen etuna ovat muun muassa henkilökustannussäästöt yhteisössä. Yrityksen kustannusrakenne säilyy siten kevyenä. Liiton mukaan ostopalvelujen tarjoajat ovat tuloshakuisia, joka näkyy viestinnän tehokkuutena. Juholin (2009, 135) mainitsee eduksi sen, että yhteisö pääsee valitsemaan ”parhaan päältä” ja ellei palvelun laatu tyydytä, toimeksiantosopimuksen voi purkaa. Hyvää on myös se, että ulkopuolinen palveluntarjoaja voi arvioida asioita puolueettomasti ja kriittisesti sekä ehdottaa parannuskohteita. Heikkoudeksi voi muodostua se, ettei ulkopuoliset pääse sisään organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin.

Yrityksen suunnitellessa ulkopuolisen ostopalvelujen käyttöä, on tärkeää miettiä oma tarve ja palvelujen ostamisen laajuus. Yhteistyön mahdollisemman hyvän käynnistämisen varmistamiseksi, haluan kuvata miten ostopalveluiden hankkimisessa tulisi edetä. Seuraavassa alakohdassa olen kuvannut prosessina asiantuntijoiden palvelujen ostamisen.

Ostopalvelut-prosessina

Ennen kumppanin etsimistä, tulee Juholin (2009, 368) mukaan selvittää omat tarpeet, oma osaaminen ja resurssit sekä täsmentää tavoitteet, joihin palvelujen ostamisella pyritään. Ostetaanko yksittäinen tuotos vai onko kysymyksessä pidempi prosessi, kuten kampanja, kehittäminen tai suunnittelu vai yhteistyösuhde esimerkiksi jonkin osa-alueen ulkoistaminen. Ojanpää (2011, 61) tiivistää ulkoistamisprosessin käynnistyttyä kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi tavoitteet, vaatimukset ja budjetin. Näissä tulee pysyä läpi kaikkien ulkoistamisvaiheiden sekä vielä yhteistyön käynnistyttyäkin.

Tutustuttuaan esimerkiksi referenssien ja kyselyjen kautta muutamaaan yhteistyökumppani vaihtoehtoon ja tavattuani heitä, yritys antaa toimeksiannon eli briefin (Juholin, 2009, 269). Ojanpää (2011, 61) suosittelee briefin esittelemistä henkilökohtaisesti, jotta lisäkysymyksiin voidaan vastata välittömästi ja toisaalta vakuuttua siitä, että tarjoaja täyttää ne vaatimukset, joita yhteistyökumppanille on asetettu. Lyhykäisyydessään briefistä käy ilmi työn tavoite, kilpailutilanne, kohderyhmät, tuot-

teen/palvelun heikkoudet tai vahvuudet, pääsanoma ja tuotteen/palvelun tarjoamat edut, muut pakolliset asiat ja mahdolliset toimenpiteet (Sipilä 2008, 133). Juholinin (2009, 370) mukaan hankkeiden kilpailuttaminen on vapaaehtoista muille paitsi julkisille organisaatioille. Kun yhteistyökumppani on valittu, valinnasta on hyvä ilmoittaa kaikille keskusteluihin osallistuneille palvelun tarjoajille.

Ojanpää (2011, 61) suosittelee päätöksentekoon pientä ryhmää, joka koostuu oman liiketoiminnan eri osa-alueilta. Ulkoistamistoimia varten laadittu tarkistuslista on laadittava siten, että se tukee alkuvaiheessa mietittyjä tavoitteita ja prioriteetteja loppuun asti. Oleellista on säilyttää objektiivisuus päätöksenteossa. Sopimus tulisi tarkistuttaa lainoppineella osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien selventämiseksi. Sopimuksen tarkoitus on, että osapuolet ovat samaa mieltä periaatteista. Hyvän kumppanuuden edellytys on, että työskentelyilmapiiri on avoin, toimijoiden välillä vallitsee luottamuksellinen suhde ja yhteiset pelisäännöt.

Juholin (2009, 371) mainitsee yhteistyön alkavan alkubriefauksella, jossa jo annettua briefiä yksityiskohtaistetaan; täsmennetään toimeksiantoa, määritellään tavoite, sovitaan aikataulu ja täsmennetään budjetti. Lisäksi sovitaan työnjaosta ostajan ja palvelun tarjoajan sekä yhteisön muiden mahdollisten kumppaneiden kesken, nimetään yhteyshenkilöt sekä sovitaan laskutuksesta, seurannasta ja raportoinnista. Åberg (2000, 253) korostaa että toimeksianto tulee rajata yksiselitteisesti. Mikäli rajaus on epäselvä, aikaa ja energiaa kuluu selvittämiseen, mitä tehtävänanto oikein pitää sisällään. Monesti käy niin, että toimeksiantaja haluaa enemmän kuin mitä alun perin on sovittu. Ojanpää (2011, 61) muistuttaa, että suunnittelu ja yhteisten käytäntöjen sopiminen ja luominen on tehtävä rauhassa.

Yritys ja palvelun tarjoajan yhteyshenkilöt muodostavat Juholinin (2009, 371) mukaan aisaparin, joka vie hanketta tai prosessia eteenpäin. Palvelun tarjoaja hoitaa yhteydenpitoa ja toimittaa materiaalia vain nimetyn henkilön kautta ellei toisin sovita. Näin henkilölle keskittyy kaikki informaatio, jota hän vie eteenpäin omassa organisaatiossaan harkinnan mukaan. Yhteyshenkilöt vastaavat projektin etenemisestä ja seuraavat, että aikataulu ja budjetti pitävät. Åberg (2000, 253) tarkentaa, että yhteyshenkilöllä on oltava riittävästi toimivaltaa viestinnän kysymyksissä, jolloin projekti etenee jouhevasti ilman pienien asioiden hyväksyttämiskierroksia. Yhteyshenkilö on sitoutettava mukaan yhteistyöhön, ja yhteyshenkilön asenne on tärkeää huomioida, jottei synny

kilpailutilannetta ja yhteistyö ontuu. Ojanpää (2011, 61) muistuttaa, että ”loppupeleissä ihmiset ja henkilökemiat määrittelevät, kuinka työnteko onnistuu yhdessä”. Hän suosittelee johdon ja viestintää hoitavan tiimin tapaamaan palveluntarjoajaa ennen yhteistyön käynnistymistä esimerkiksi työkokouksessa, jossa käydään läpi haasteita ja mahdollisuuksia tai täysin sosiaalisessa tapaamisessa. Näistä tapaamisista ja kokemuksista on hyvä antaa palautetta, sillä päätöksen jälkeen on usein vaikea toteuttaa muutoksia henkilösuhteissa.

Ostopalveluja voidaan arvioida samoin perustein kuten omaa viestintääkin. Ulkopuolella teetettävät työt ovat usein kriittisen polun toimintoja ja jos ne viivästyvät, viivästyy koko prosessi (Åberg 2000, 253). Juholinin (2009, 372) lisää, että luonteva tilanne arvioita tuloksia ja yhteistyön sujumista on hankkeen päätös. Palvelujen ulkoistamisessa kritiikki- ja kehittämispalavereita pidetään säännöllisesti. Arviointipalaverissa katsotaan saavutettiin asetetut tavoitteet, hyvät ja huonot puolet, onnistumiset ja epäonnistumiset. Joskus arvioinnin tukena käytetään ulkoisia tutkimuksia tai selvityksiä, esimerkiksi mediajulkisuus.

Siukonsaaren (2002, 27–28) mukaan viestintätoimistojen kokemus ja ammattitaito auttavat yhteisöjä välttämään erilaisia karikkoja. Viestinnän ammattilaiset tuntevat toimintaympäristön, yrityksen ominaispiirteet ja erikoisuudet sekä eroavaisuudet kilpailijoihin. Ammattilaiset saavat viestinnästä yrityskohtaisempaa ja omaperäisempää. Pidempiaikainen yhteistyö tuo syvyyttä määriteltyjen tehtävien suorittamiseen. Ojanpää (2011, 61) muistuttaa, että yrityksen vapautuneita resursseja voidaan hyödyntää muihin tärkeisiin tehtäviin.

4 YRITYS X JA VIESTINTÄYHTEISTYÖTAHOT

Liiketoimintakaupan seurauksena Yritys X aloitti toimintansa 1.1.2011 XX konsernin tytäryhtiönä. Tämän luvun sisältö perustuu Yritys X Oy:n ja konsernin www-sivuihin. Pörssitiedottamisen osalta lähteenä käytetään myös teorian tietoa.

4.1 Yritys X ja yhteisviestintä

Yritys X on valtakunnallisesti toimiva elintarvikealan yritys. Yrityksellä on 97 vuoden kokemus teollisesta toiminnasta. Se valmistaa ja markkinoi lihajaloste-, liha- ja valmisruokatuotteita kuluttajille kolmella päätuotemerkillä. Yritys työllistää keskimäärin 200 työntekijää vuosittain. (Yritys X, 2011.)

1.1.2011 Yritys X tuli liiketoimintakaupan myötä osaksi pörssiyhtiö XX-konsernia, joka on valtakunnallisesti ja kansanvälisesti toimiva elintarviketeollisuusalan yritys. Yritys X toimii jatkossakin itsenäisesti järjestäen elintarviketuotantonsa, markkinointinsa ja tuotekehityksensä, myyntinsä sekä tuotteiden jakelunsa itse. Konsernissa pyritään löytämään molempia hyödyttäviä synergiaetuja, joten muutoksia eri toimintoihin tulee tapahtumaan. Muun muassa taloushallinnon toimia on jo integroitu konsernin hoidettavaksi ja yhteistä toiminnanohjausjärjestelmää suunnitellaan käyttöönotettavaksi vuoden 2012 alkupuolella. Yrityksen haasteita vuonna 2011 on uuden yhtiön käynnistäminen ja tehokkuuden edelleen parantaminen. Yritys käynnisti syyskuussa 2011 henkilöstölleen mittavan kehittämis- ja koulutusohjelman, jonka myötä yritys siirtyy prosessimaiseen toimintatapaan. Tässä työssä keskityn tutkimaan käynnistyneen uuden yrityksen ensimmäisen puolivuotisajanjakson asioita.

Yrityksen ylintä päätäntävaltaa käyttää hallitus, joka koostuu omistajan kahdesta jäsenestä ja kahdesta ulkopuolisesta jäsenestä. Toinen ulkopuolisesta jäsenestä työskentelee markkinointiviestinnän alalla. Operatiivista toimintaa johtaa yrityksen johtoryhmä, jonka jäseninä ovat liiketoiminta-alueiden vastuhenkilöt. Yhtiön liiketoiminta-alueet on jaettu tuotantoon, myyntiin ja markkinointiin sekä tukitoimintoon talous, joka pitää sisällään henkilöstö- ja IT-palvelut. Uuden yhtiön panostus markkinoinnin kehittämiseen näkyy toiminnon eriyttämisenä omaksi toiminnokseen kuluvan vuoden kesäkuun alusta alkaen. Markkinointitoimintoon resursoitiin markkinointipäällikkö, jonka vastuulla on markkinoinnin, markkinointiviestinnän ja tuotekehityksen suunnittelu- ja toteutustehtävät. Liitteessä 2 on esitetty yhtiön organisaatiokaaviot 1.1.2011 ja 1.6.2011.

Yhteisviestintä on jaettu sisäiseen-, markkinointi- ja yritysviestintään. Yhteisviestintää on hoidettu useita vuosia vähin resurssein oman toimen ohella. Nyt uuden yhtiön käynnistymisen myötä yritys kehittää viestintäänsä entistä suunnitelmallisemmaksi,

tehokkaammaksi ja tavoitteellisemmaksi. Markkinointiviestinnän osalta tavoitteena on täsmentää mainonnan linjaa sekä nostaa tuotteita ja brändejä selkeämmin esille. Yritys tulee jatkossa keskittymään myös yritysviestinnän profiilin nostamiseen ja toimintatavan uudistamiseen tavoitteenaan aktiivisesti tukea yritysbrändiä asiakkaan näkökulmasta.

Yritys X:n viestintämallia kuvaa parhaiten Åbergin jaottelusta (luvussa 3.5.1) tuttu matriisi eli ristikkäisohjausmalli. Organisaation viestinnästä vastaa toimintojen vastuhenkilö, johtaja tai päällikkö. Yrityksessä ei työskentele viestintäjohtajaa tai päällikköä, vaan yrityksen johto vastaa suoraan yhteisviestinnästä. Markkinointipäällikkö vastaa markkinoinnin ja tuotekehityksen suunnittelusta sekä toteutuksesta. Yritysviestinnästä vastaa toimitusjohtaja, ja nimetty henkilö hoitaa oman toimen ohella käytännön koordinoinnin ja tiedottamisen yhteistyössä toimintojen – tuotanto, talous/henkilöstö, myynti, markkinointi - vastuuhenkilöiden kanssa.

Yrityksen organisaatioviestintä koostuu ns. ”Åbergin pizzan” sisältämistä osa-alueista. Eri sektoreiden toiminnot hoidetaan organisaation eri liiketoiminta-alueilla. Esimerkiksi markkinointitoiminto huolehtii uutuustuote- ja markkinointitoimenpiteiden informoinnista sisäisesti ja ulkoisesti, sekä ulkoisesta markkinoinnista yhdessä mainostoimiston ja muiden sidosryhmien kanssa. Sisäinen ja ulkoinen tiedotus hoidetaan koordinoitihenkilön kautta yhteistyössä eri toimintojen vastaavien kanssa. Viestinnän painotukset ovat vaihdelleet käytettävissä olevien resurssien suhteessa. Ulkoista viestintäyhteistyötä on käynnistetty viestintätoimiston sekä markkinointitoimiston kanssa kuluvan vuoden aikana.

Toimiessaan osuuskuntana ennen vuotta 2011, yritys valitsi itsenäisesti viestinnän niin sisäisen kuin ulkoisen avoimuustasonsa ja toimintamallinsa. Pörssilistatun konsernin tytäryhtiönä, sen tulee ottaa huomioon pörssiyhtiölle laaditut viestintäohjeet.

4.2 Pörssitiedottaminen ja XX Oyj konserni

XX Oyj konserni on Pohjois-Euroopan johtavia liha- ja ruokayhtiöitä, joka toimii yhteensä yhdeksässä maassa noin 11 000 työntekijän voimin. Yhtiö valmistaa, myy ja markkinoi sian-, naudan- ja siipikarjanlihaa, lihavalmisteita ja valmiita ruokia vähittäiskauppaan, HoReCa-asiakkaille sekä teollisuudelle ja vientiasiakkaille. Yhtiön lii-

ketoiminta on jaettu viiteen liiketoimintasegmenttiin: Suomi, Ruotsi, Baltia, Puola ja vuonna 2010 viidenneksi segmentiksi tullut Tanska. (XX Oyj, 2011)

XX Oyj konsernin liiketoiminnasta Suomessa vastaa XXX Oy, joka osti yrityssaneerausessa olleelta Osuuskunta OO:lta ruokatehtaan liiketoiminnan vuonna 2010 ja toiminta uudessa yrityksessä käynnistyi 1.1.2011. Kauppaan sisältyi tehtaan tuotantolaitteisto ja tuotemerkit. Henkilöstö siirtyi ns. vanhoina työntekijöinä yhtiön palvelukseen. Liiketoimintakaupalla haluttiin varmistaa yrityksen tuotteiden saatavuus suomalaisille kuluttajille ja kaupalle, tuotannollisen toiminnan jatkuminen ja vahvistuminen paikkakunnalla sekä antaa laajemmat resurssit uuden yhtiön liiketoiminnan ja kannattavuuden kehittämiseen. Yhtiöt saavuttavat tehokkuushyötyjä yhdistämällä päällekkäisiä toimintoja sekä valmistamalla tuotteita siellä missä tehtaan kapasiteetti ja teknologia ovat niihin sopivia.

Suomen liiketoiminnoista vastaavalla XXX Oy:llä on viisi tytär- ja osakkuusyhtiöitä sekä vuoden 2011 alusta mukaan tullut Yritys X Oy. Yritykselle kuuluvat teollinen toiminta, myynti, markkinointi, logistiikka ja kuljetukset. Yrityksen valikoimiin kuuluu mm. makkaroitu, leikkeleitä ja valmiita ruoka-annoksia, keittoja, kastikkeita ja liemiä. (XX Oyj, 2011.)

Konsernin Suomen viestintäyksikkö koostuu viidestä viestintäalan ammattilaista. Viestintäjohtaja vastaa konsernin viestinnän kehittämisestä ja strategioiden linjaamisesta oman toimensa ohella ja viestintäpäällikkö hoitaa viestinnän operatiiviset toimet konsernissa sekä Suomen toimintojen osalta. Viestinnän toimia hoitavat edellä mainittujen lisäksi konsernin taloustiedottaja ja tiedottaja sekä Suomen toiminnoissa viestintäassistentti, joka huolehtii sisäisen henkilöstölehden tekemisestä ja muista erikseen sovitusta viestinnän tehtävistä.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan viestintäyhteistyöhön, joten muiden prosessien toimintatapamallit ja viestintä jätetään tämän työn ulkopuolelle. Yritys X tytäryhtiönä on osa suurta pörssiyritystä, ja liiketoiminnan tehokkuuden ja sujuvuuden vuoksi jokaisen prosessin tulee uudistaa toimintamallia yhteistyön luomiseksi ja kehittämiseksi. Uuden toimintatavan sisäistäminen organisaatiossa ei tapahdu hetkessä, joten systemaattisen käytännön luominen vaatii työtä joka päivä.

Pörssitiedottaminen on ajantasaisen ja vertailukelpoisen tiedon välittämistä arvopaperikaupan osapuolille. Arvopaperimarkkinalaki asettaa julkisen kaupankäynnin kohteena olevan arvopaperin liikkeeseenlaskijalle velvollisuuden julkistaa yhtiön arvopaperin arvoon olennaisesti vaikuttavat päätökset ja muut seikat (Finanssivalvonta, 2011). Tiedottamisvelvollisuus perustuu arvopaperimarkkinalakiin vuodelta 1989 ja ohjeet koskevat myös tytäryhtiöitä. Tiedottamisen tavoitteena on varmistaa, että julkisesti noteeratuilla arvopapereilla kauppaa käyvillä on oikea ja riittävä kuva yhtiöstä, kun arvioivat osakkeiden tai muiden arvopapereiden hinnanmuodostusta. Tietoa on annettava samanaikaisesti, riittävästi ja viivyttämättä siten, ettei markkinoilla ole oleellisesti vääriä odotuksia. Viestinnän on oltava avointa, mutta kuitenkin kurinalaista ja tosiasioihin perustuvaa. Listatun yhtiön ns. jatkuvan tiedottamisen pääperiaate on, että yhtiön on julkistettava kaikki tieto, joka vaikuttaa sen osakkeen arvoon viivytyksettä – käytännössä kaikki tiedotteet on hyvä lähettää pörssiin, STT:n ja pääuutislehtien lisäksi muille joukkoviestimille. Yhtiön on myös oikaistava sitä koskeva olennaisesti väärä tai harhaanjohtava tieto. Pörssitiedottamisessa tapahtuneet virheet tai laiminlyönnit ovat rangaistavia tekoja. Pörssitiedottamista valvoo Rahoitustarkastus (Rata) ja pörssiin sääntöjen osalta Helsingin Pörssi. Muita listatun yhtiön tiedonantovelvollisuuksia on kirjattu mm. valtiovarainministeriön päätöksiin, Rahoitustarkastuksen (Rata) määräyksiin ja ohjeisiin, pörssiin ohjeisiin, osakeyhtiö-, vero- ja kirjanpitolakiin sekä Kirjanpitolautakunnan (Kila) ohjeisiin. (Siukonsaari 2002, 185–187.)

Yrityksen, joka on noussut pörssilistatuksi yritykseksi, on Kariola ym. (2004, 100) mukaan myös sisäisessä viestinnässä huomioitava hintaherkkien tietojen uudenlainen rajoittaminen. Myös julkisissa tilaisuuksissa ja mediatapaamisissa on muistettava kurinalaisuus. Monet tiedot, joita ennen on voinut kertoa, on arvopaperimarkkinalain mukaisesti pörssiin kautta julkistettavia. Uuden kulttuurin omaksumista helpottaa, kun ylin johto määrittelee tiedottamisen statuksen eli toisin sanoen kuka saa kertoa asioista julkisuuteen ja mistä asioista. Tietojen tarkistaminen ennen asioiden kertomista kuuluu olennaisesti huomioida julkaistavissa tapauksissa.

Kairiolan ym. (2004, 94) mukaan listatun yhtiön tiedotuskulttuuri on hyvin rajattu ja säännelty. Listatun yhtiön on opetettava uusi tiedotuskulttuuri, toiminnan periaatteet ja määriteltävä vastuut sekä kehitettävä uudet toimivat rutiinit. Hän tarkentaa, että tärkein sijoittajaviestinnän toimintamuoto on taloudellisen informaation antaminen. Tiedotteiden sanamuodot ja johdonmukaisuus on tärkeää, sillä pörssiyrityksen tiedotteet

säilyvät pörssin tietojärjestelmissä ja seuraavat mukana yrityksen julkisuushistoriassa. Jokainen julkistettu tieto jää pysyväksi osaksi yrityksen julkisuuskuvaa. Liitteessä 3 on esitetty pörssitiedottamisen lähtökohdat.

XX-konsernin viestintään liittyvät ohjeet ja periaatteet ovat konsernin sisäisiä, joten niitä ei käsitellä tässä kohdassa tarkemmin kuin mainiten niiden koskevan myös tytäryhtiöitä. Tämä edellyttää myös toimeksiantajayrityksen viestintä- ja toimintatavan uudelleen mallintamista. Esimerkkinä tästä mainittakoon ulkoinen tiedottaminen lehdistötiedotteen muodossa. Yrityksen viestinnässä laaditaan tiedoteluonnos, joka kierretään yrityksen sisäisellä kommentointikierroksella. Viimeistely ja valmis tiedote lähetetään tiedotusvälineiden edustajille. Nyt konsernin tytäryhtiönä tiedote kierrätetään kommentointi- tai informointikierroksella myös konserniviestinnässä ja mahdollisesti konsernin muilla asiaan liittyvillä tahoilla. Lehdistötiedotteiden osalta on otettava huomioon konsernissa käytössä oleva noin kuukauden hiljainen kausi ennen osavuositarkastuksen tai tilinpäätöksen julkistamista.

4.3 Mainostoimistot

Markkinointiviestinnän tavoitteena on useimmiten kasvattaa yrityksen myyntiä ja markkinaosuutta. Mainostoimistot näkevät markkinointiviestinnän investointina ja sen luvataan tuottavan sijoitetut rahat moninkertaisesti takaisin. Se edellyttää markkinointiviestinnän pitkäjänteistä suunnittelua ja toteutusta. Median digitalisoitumisen ja pirstaloitumisen myötä markkinointikeinojen valikoima ja kirjo on lisääntynyt. (MTL ry, 2011.)

Mainostoimistot auttavat asiakasyrityksiään saavuttamaan liiketoiminnanpäämäärät ja tavoitteet markkinoinnin keinoin. Mainostoimiston ydinosamisalueita ovat esimerkiksi brändistrategiat, mainonnan suunnittelu ja tuotanto, pakkaussuunnittelu ja tapahtumamarkkinointi. Nopeimmin kasvava palvelu on tänä päivänä digitaalisen markkinointiviestinnän suunnittelu ja tuotanto. Markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa mainostoimisto voi toimia ulkopuolisena asiantuntijana, ns. ”kohderyhmän äänenä”. Kokeneella mainostoimistolla on asiantuntijoita mainonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä ulkopuolinen näkemys siitä, mitkä markkinointiviestinnän keinot toimivat ja sopivat parhaiten asiakasyrityksen liiketoimintaan. Mainostoimistot

syventävät mielellään yhteistyötä asiakasyrityksen liiketoiminnan strategian ja tavoitteiden määrittelyyn. (MTL ry, 2011.)

Tammikuussa 2011 toimeksiantaja Yritys X määritteli viestinnälliset tarpeensa strategian 2011 - 2013 pohjalta, ja ryhtyi hakemaan palveluntarjoajaa yritys- ja markkinointiviestintään. Yritys toivoi löytävänsä yhteistyökumppanikseen palveluiltaan laajan mutta pienehkön toimiston, jossa työskentelisi 10 - 20 henkilöä. Yritys uskoi, että yhteistyö pienemmän toimijan kanssa olisi henkilökohtaisempaa, joustavampaa ja syvällisempää. Pientä toimistoa, josta löytyy sekä yritysviestintä että markkinoinnin ja mainonnan osaaminen, ei ollut saatavilla. Toimistojen valintaan vaikuttivat myös referenssit ja mahdollinen oma kokemus palveluntarjoajasta. Yritys käynnisti keväällä 2011 yhteistyökokeilun erikseen mainostoimiston ja viestintätoimiston kanssa.

Yritys käynnisti yhteistyön mainostoimiston kanssa, joka on suomalainen, itsenäinen mihinkään ketjuun kuulumaton mainostoimisto. Toimistossa työskentelee 12 henkilöä, joista 7 AD:ta sekä 2 täysipäiväisesti toimivaa freelanceria. Toimiston osakkaat ovat aktiivisesti mukana liiketoiminnassa toimien asiakasvastuullisina projektipäälliköinä. Toimiston palvelut markkinoinnin ja myynnin puolelta on laajat: markkinoinnin ja mainonnan strateginen suunnittelu ja toteutus, konseptisuunnittelu, markkinointikonsultointi, markkinointiviestintä, mainonta, logosuunnittelu, yritysgrafiikka, graafinen suunnittelu, sisällöntuotto ja -muokkaus, digitaalinen markkinointi, hakukoneoptimointi ja -mainonta sekä analytiikka, internet-sivustojen suunnittelu ja toteutus sekä sähköinen suora ja uutiskirjeet. Yritys solmi helsinkiläisen mainostoimiston kanssa yhteistyösopimuksen, sillä yritys halusi ulkopuolisen ammattilaisen näkemyksen markkinointiviestinnällisiin asioihin strategisesta suunnittelusta toteutukseen. Mainostoimisto uskoo olevansa sopivankokoinen ja kustannustehokas kumppani pystyen tuottamaan erilaista markkinointiviestintää asiakaskohtaisesti.

Yritys X on tehnyt yhteistyötä viisi vuotta paikallisen mainostoimiston kanssa, joka on pieni ja joustava kolmen hengen yritys. Mainostoimistolla on monien eri alojen asiakkuuksia, joista 60 prosenttia on pääkaupunkiseudulla ja loput 40 prosenttia Itä-Suomessa. Mainostoimisto tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista osaamista kaikista mainostoimiston palveluista kuten markkinoinnin ja viestinnän suunnittelusta verkkosivujen ja sähköisen viestinnän palveluihin. Toimisto ostaa tarvittaessa toimenpiteiden edellyttämää tuotantoa yhteistyökumppaneiltaan. Yritys on tehnyt markkinoin-

tiyhteistyötä mainostoimiston kanssa muun muassa pakkaussuunnittelussa, tuotekuvauksissa, erilaisten mainosten ja lehtien liitteiden visuaalisessa suunnittelussa ja toteutuksessa sekä www-sivujen luomisessa ja ylläpidossa.

4.4 Viestintätoimisto

Yrityksen tavoitteiden toteutumisessa on ratkaiseva merkitys sillä, kuinka se saa viestinsä perille eri sidosryhmissä. Tänä päivänä viestitään myös digitaalisissa viestintäkanavissa, jotka toimivat reaaliajassa ja vuorovaikutteisesti. Menestyäkseen omissa ydintoiminnoissaan yritykset tarvitsevat tehokasta viestintää. (MTL ry, 2011.)

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry on koonnut verkkopalveluunsa oppaan, jossa kerrotaan viestintätoimistojen palveluvalikoimasta, hyödyistä ja siitä millaisia palveluja yrityksen kannattaa ostaa. Viestintätoimistot tarjoavat lisäresursseja ja viestinnän monipuolista erikoisosaamista. Yritysten tarve ulkopuolisen viestintäosaamisen ostamiseen voi lähteä strategiselta, taktiselta tai operatiiviselta tasolta. Lähtökohtana voi olla tarve suunnitella yhteisön viestintää yhdessä ulkopuolisen konsultin kanssa tai pohtia, olisiko yhteisön toiminnan ja ajankäytön kannalta järkevämpää jakaa työt omien ja ulkopuolelta ostettujen resurssien kesken. Toimistoista löytyy viestinnän eri osa-alueisiin erikoistuneita ammattilaisia. (MTL ry, 2011.)

Viestintä- ja mainostoimiston valinta on eräs tärkeimmistä strategisen yhteistyökumppanin valinnoista monissa yrityksissä. Palveluita voi ostaa kiinteällä palkkiolla tai aikaperusteisesti ennalta sovittuun tuntihintaan. Osana kokonaiskorvausta voi olla myös yhdessä sovittu ns. ”successfee”, joka perustuu yhdessä, ennalta sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. (MTL ry, 2011.)

Yritys X Oy:n valitsema viestinnän yhteistyökumppani on helsinkiläinen kuudentoista ammattilaisen yritys, jolla on asiakkuuksia eri aloilta kuten ITC-, elintarvike- ja lifestyle aloilta. Viestintätoimisto mainitsee vahvuuksikseen monipuolisen ammattitaidon, vankan kokemuksen usealta alalta, ennakkoluulottomuuden sekä hyvät ja avoimet suhteet mediaan. Viestintätoimisto tarjoaa palvelua viestinnän strategiseen suunnitteluun, tiedottamiseen sekä tiedotustilaisuuksiin. Lisäksi toimisto auttaa yritystä toimittajayhteyksien luomisessa ja ylläpitämisessä, asiakaslehtien toimittamisessa ja tuottamisessa sekä muissa viestinnän käytännön toimenpiteissä. Viestintätoimisto näkee,

että heillä on vahva osaaminen elintarvikealalla, hyvät suhteet kauppaan ja viranomaisiin. He haluavat olla asiakkaalle läheinen kumppani, joka keskustelee avoimesti ja rehellisesti, tarvittaessa kyseenalaistaen puolin ja toisin. Viestintätoimiston kanssa Yritys X käynnisti yhteistyötä viestinnän strategisesta suunnittelusta alkaen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Nykytilan tutkimus muodostui kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli saada tietoa Yritys X:n viestintäyhteistyön nykytilasta. Kvalitatiivinen tutkimus perustui henkilöhaastatteluihin, joissa haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Haastateltavat työskentelevät viestinnän tehtävissä yrityksessä ja ulkoisissa yhteistyöyrityksissä.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus on Heikkilän (2010, 13–14) mukaan ongelmanratkaisua, jossa pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Se voi olla teoreettista kirjoituspöytätyöstä, jolloin hyväksi käytetään valmiina olevaa tietomateriaalia tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimusongelmana voi olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen niihin. Lisäksi voidaan tutkia toteutuuko teoriasta johdettu hypoteesi eli oletamus. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat käytettävän tutkimusmenetelmän. Käyttökelpoisia vaihtoehtoja voi löytyä useita, jolloin valinta on usein lähestymistavasta ja näkökulmasta riippuvaa tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten yhteensovittamista.

Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tutkimuksella selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla kartoitetaan olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2010,16.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa Heikkilän (2010, 16) mukaan ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi (Tuomi ym. 2009, 28). Tutkimuksessa rajoitetaan pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä tarkoitus ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Metsämuuronen (2006, 88) puolestaan toteaa laadullisen tutkimusotteen soveltuvan hyvin tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista ja yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Hänen mukaansa se soveltuu myös luonnollisten tilanteiden ja syy-seuraussuhteiden tutkimukseen, joihin ei sovi koeolosuhteet.

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita Metsämuurosen (2006, 90–106) mukaan ovat

- tapaus- eli casetutkimus, joka monipuolisesti ja monin tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvällisemmin.
- fenomenologinen tutkimus on kiinnostunut ilmiöistä ja ilmiöiden tulkitsemisesta, toisin sanoen se on ilmiöistä oppimista.
- etnografinen tutkimus kirjoittaa ihmisistä, sillä sen tarkoituksena on osallistuvan havainnoinnin keinoin ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää.
- Grounded Theory on aineistopohjainen teoria, jossa tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta. Tutkimuskohteena ovat yksilölliset kokemukset ja merkitysrakenteet tai sosiaalinen prosessi.
- toimintatutkimus (Action Research) on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä. Se on osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta.
- diskurssianalyysi on tutkimussuuntaus, joka tutkii tekstiä ja puhetta tai kielen käyttöä erilaisista näkökulmista. Analyysin kohteena on diskurssien, tekstien, puheen, viestien, dialogien ja keskustelujen maailmat. Diskurssi tarkoittaa tapahtumien diskursiivista esitystä, esitystapaa eli kerrontaa.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään löytämään tosiasioita, ei niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimuksen lähestymistapaan sopii parhaiten tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii tilannekohtaisia käsityksiä ja oletuksia tavoitteena syvällinen ymmärtäminen, ongelman ratkaisu ja kehittämisehdotuksien tuottaminen. Tutkimusmenetelmän vaihtoehtona oli myös Survey-tutkimus, jolla saadaan tutkimusjoukosta kuvailevaa tietoa selvityksen tai kartoituksen muodossa. Siinä kuitenkin on tavoitteena esiintymisen ja jakautumisen selvittäminen tapahtumien yleisyyden tai erilaisten ominaisuuksien osalta. Tämä edellyttää suurta otosta, jota tutkimuksessani ei ole. Survey-tutkimuksen lähtökohtana ovat myös selkeät kysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Tapaustutkimukseen puolestaan sopii hyvin käyttämäni puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, jossa haastateltava vastaa omin sanoin ja jopa esittäen uusia kysymyksiä kuitenkin siten, että minä ohjaan haastattelua. Teemahaastattelu sopii opinnäytetyöhöni, sillä kohderyhmä on suppea ja tarkoin harkittu koostuen yrityksen johdosta ja viestintää toteuttavista henkilöistä sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden yhteyshenkilöistä. Tutkimuksen tarkoitus ei ole yleistää tuloksia, vaan pyrkiä ymmärtämään ja selittämään yrityksen viestintäyhteistyöprosessia.

5.2 Tutkimusaineisto

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto hankitaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apunaan tutkija käyttää yleensä lomakkeita ja testejä. Tapahtumien välille voidaan löytää monenlaisia suhteita, koska tapahtumat muovaavat toisiaan samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisuutta auttaa Hirsjärvi ym. (2009, 165) mukaan hahmottamaan tyyppien ryhmittely, jossa tutkimustyyppi etenee kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä reflektiointiin eli vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaisemmaksi (holistiseksi). Holistinen tutkimustyyppi tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään syvällisesti ja intuition mukaan, joka on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla.

Empiiristä tutkimusta varten hankittuja käsittelemättömiä tietoja kutsutaan havaintoaineistoksi tai tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla primaarista eli tutkimusta varten kerättyä tai sekundaarista eli johonkin muuhun tarkoitukseen hankittua havaintotietoa. (Heikkilä 2010, 14). Koskinen ym. (2005, 131) tarkentaa valmiisiin aineistoihin luetavan mm. tilastot, tutkimukset, raportit, päiväkirjat ja esitteet. Kerättyjä aineistoja puolestaan ovat haastattelu- ja havainnointimenetelmät (haastattelut, kyselyt, havainnointi, dialogit), dokumentit, narratiiviset (tarinat, kertomukset), diskurssi (mielipiteiden vaihto tiettyssä aiheessa)- ja keskusteluaineistot. Metsämuuronen (2006, 88) muistuttaa, että haastattelu- ja havainnointimenetelmiin kuuluu olennaisesti myös litterointi. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yksittäin, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi ym. 2009, 71.)

Haastattelut on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, joista erityisesti vapaamuotoisten ja vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tutkijan on mahdollista vaikuttaa tiedonhankinnan suuntaan. Taustalla vaikuttavat motiivit on mahdollista saada esiin ja elekieli auttaa ymmärtämään vastauksia ja jopa merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 34.) Haastattelun etuihin Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73–86) lisäävät sen, että haastattelijalla voi samalla toimia havainnoitsijana eli kirjoittaa muistiin sen mitä sanotaan ja myös sen kuinka sanotaan. Laadullisessa tutkimuksen kannalta on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan tuleekin olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Haastattelu tähtää Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 42) mukaan informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla eikä hän antaudu keskusteluun.

Tutkimushaastattelut voidaan Hirsjärvi yms. (2009, 208–210) mukaan jakaa strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun, jotka voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Koskinen ym. (2005, 104) jakaa haastattelut myös kolmeen erilaiseen tyyppiin:

- strukturoitu haastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen sekä antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Tavallisemmin käytetty muoto on surveyhaastattelu.

- puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset. Haastateltava voi vastata omin sanoin ja ehdottaen uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä.
- syvähaastattelu pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteessa. Tutkijalla on yleinen mielenkiinnonaihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa. Tutkija keskittyy ymmärtämään ja tukemaan haastateltavan vapaasti etenevää ajatuksenjuoksua.

Aineistona opinnäytetyössäni käytin kvalitatiiviseen aineistonkeruumenetelmään perustuvia valmiita – ja kerättyjä aineistoja. Tutkimusmenetelmäni on siten induktioperiaatteen mukainen sisältäen erilaisia dokumentteja (henkilökohtaisia sähköpostiviestejä, valmiita esitteitä ja tiedotteita), haastatteluja ja havainnointia. Aloitin tutkimuksen havaintoaineiston keräämisellä. Teoriaa käytin hyväkseni tutkimuksen analysointivaiheessa. Teemahaastattelussa oli kuusi taustakysymystä ja neljä varsinaista, aiheeseen liittyvää kysymystä sekä haastattelun lopuksi neljä muuta täydentävää kysymystä (liite 5). Haastattelin Yritys X Oy:n toimitusjohtajaa, markkinointipäällikköä ja markkinointiassistenttia sekä mainostoimiston toimitusjohtajaa. Helsingissä kävin haastattelemassa mainos- ja viestintätoimistojen johtajia sekä XX-konsernin viestintäpäällikköä. Haastattelin Helsingissä myös Yritys X Oy:n entistä toimitusjohtajaa, joka työskenteli uuden yhtiön käynnistyessä ja vastasi siten yritysviestinnästä.

Teemahaastattelut toteutin syys- ja lokakuussa 2011. Ennen haastatteluja pyysin haastateltavilta suostumuksen haastatteluun sähköpostitse (liite 4). Alun perin suunnitelmani oli haastatella kymmenen henkilöä, jotka toimivat ulkoisessa viestintäprosessissa erilaisissa rooleissa. Yrityksen palveluntarjoajat totesivat yhden haastattelun toimituksesta riittävän kuvaamaan viestinnän yhteistyön onnistuvuutta. Täten haastateltavien yhteismäärä oli kahdeksan. Sovittuani puhelimitse jokaisen kanssa haastatteluajan ja -paikan, lähetin haastateltavien toiveesta sähköpostitse haastattelukysymykset ennakoon tutustuttavaksi. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntia. Nauhoitin haastattelut puhelimella. Haastateltavat olivat myönteisiä ja avoimia haastattelutilanteessa. Haastattelu eteni hyvin haastattelurungon mukaisesti, mutta joitain kysymyksiä tarkensin haastateltavan pyynnöstä ja esitin joitain lisäkysymyksiä haastattelun edetessä.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointitapaa pitää miettiä jo aineistoa kerätessä. Laadullisen tutkimuksen tavallisimpana menettelytapana pidetään sitä, että aineistoa analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa eli koko tutkimusprosessin ajan. Eskola ja Suoranta (1996) esittävät, että haastatteluaineiston analyysi voidaan tehdä kolmella tavalla: 1) aineisto puretaan, ja edetään suoraan analyysiin tutkijan intuitioon luottaen, 2) aineisto puretaan, minkä jälkeen se koodataan ja edetään analyysiin tai 3) purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään ja siirrytään analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136.)

Laadullisen analyysin muotoina voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 95–98) mukaan käyttää päättelyn logiikasta riippuen joko induktiivista analyysia, jolloin yksittäisestä havainnosta edetään yleisempiin väitteisiin tai deduktiivista analyysia, jolloin yleisestä väitteestä siirrytään yksittäiseen havaintoon. Eskola ja Suoranta (1998, 83) toteavat aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin pääpainon olevan aineistossa. Tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, johon aiemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole vaikutusta analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kannalta. Teoriapohjaista eli deduktiivista analyysia pidetään Tuomen ja Sarajärven (2009, 95–98) mukaan perinteisenä analyysimallina, koska se nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 145–146) mukaan aineiston kuvaileminen on itse analyysin perusta, jolloin siinä kuvaillaan perusteellisesti ja kattavasti henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tutkimuksen tulee olla objektiivinen, luotettava, pätevä ja toistettavakin, mutta tutkijaa itseään ei tarvitse ”häivyttää” eikä näin ollen raportoida haastateltavien näkemyksiä sanasta sanaan. Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan tutkija on tehnyt omia valintojaan jo suunnitellessaan tutkimusta, joten ”puhdasta deskriptiota” ei ole olemassakaan. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa kuvausta, ja siksi tulisi harkita mitä tarvitsee kuvata ja miten yksityiskohtaisesti. Kuvauksessa pysyttelevässä raportoinnissa pyritään varmentamaan tutkimuksen objektiivisuus, jolloin ongelmaksi saattaa muodostua se, että tutkija käsittelee kaikkia yksityiskohtia merkitykseltään samantasoisina ilmiöinä.

Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 91–93) mukaan käyttää sisältöanalyysia, jolla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisältöanalyysi käynnistyy aineiston kiinnostavuuden määrittelystä ja se näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Niiden tulee olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. Aineisto litteroidaan eli koodataan, jolloin haastattelu kirjoitetaan auki. Varsinaisena analyysina pidetään aineiston luokittelua, teemoittelua tai tyypittelemistä. Aineiston luokittelu luo kehyksen, jossa aineistosta haetaan samanlaisuutta tai erilaisuutta ja aineistoa voidaan myöhemmin tiivistää. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tyypittelyssä puolestaan aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi, esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan eräänlainen yleistys, tyypiesimerkki.

Tämän tutkimuksen analyysi pohjautuu induktiiviseen analyysiin, jolloin lähtökohtana ei ole teoria tai hypoteesin testaus eikä siinä voi itse määrätä asioiden tärkeyttä, vaan analyysin pohjana on haastatteluin keräämäni aineisto. Teemahaastatteluaineiston analysoinnin suoritin teemoittelun ja sisällönanalyysin pohjalta, jolloin pystyin tekemään päätelmiä tutkimusaineistosta asian ja sisällön suhteen. Litteroin haastatteluaineistot sanatarkasti puhelimen muistista tietokoneelle ja vertasin vielä haastattelua ja purettua aineistoa keskenään varmistaakseni sen, että olin siirtynyt haastatteluaineistossa olleen tiedon kokonaisuudessaan oikeassa muodossa tietokoneelle. Haastatteluaineistoa kertyi noin 8.30 tuntia ja 35 sivua kirjoitettuna 1-rivivälillä. Analysointivaiheessa palasin toistuvasti alkuperäiseen aineistoon ja vertasin tulkintaani ja johtopäätöksiä siihen.

6 VIESTINTÄYHTEISTYÖ YRITYS X:SSÄ

Haastateltavat koostuivat kahdeksasta henkilöstä, jotka toimivat yrityksen ulkoisen viestinnän prosessissa erilaisissa rooleissa. Yritys X:n haastateltavista kaksi toimii päättävässä asemassa, yksi esimiehenä suunnittelija-toteuttajana, yksi markkinointiviestinnän toteuttajana ja yksi konsernin viestintäpäällikkönä. Viestintäprosessiin osallistuvien kolmen palveluntarjoajan rooli on päättävä, mutta kuitenkin toteutukseen osallistuva.

Kaikki haastateltavat ovat toimineet erilaisissa viestintätehtävissä vähintään kolme vuotta, suurin osa haastateltavista jopa kymmeniä vuosia. Palveluntarjoajien kokemus viestintä- ja markkinointitehtävistä ja yhteistyöstä eri toimialojen ja erikokoisten asiakkaiden parissa on laaja.

On syytä huomioida, että haastateltavien rooli on liiketoiminnan näkökulmasta katsoen erilainen: Yritys X on ostavana osapuolena ja palveluntarjoajat palveluja myyvänä osapuolena. Haastateltavat näkevät tutkittavan asian eri näkökulmista, joten tällä voi olla vaikutusta joihinkin vastauksiin.

6.1 Viestintäyhteistyön käynnistyminen ja sujuminen

Viestintäyhteistyön käynnistyminen, jolla tarkoitettiin yrityksen ensimmäistä lähestymistä palveluntarjoajaan ja ensimmäistä neuvottelua, sujui vastaajien mielestä hyvin. Vastaajat kokivat, että yrityksen tarpeita ja odotuksia ei ehkä ollut määritelty tai toisaalta vastapuoli ei ollut niitä ymmärtänyt selkeästi, jolloin yhteistyön odotukset eivät kohdanneet ja yhteistyön tekemisestä jäi epärealistinen kuva. Vastauksissa toivottiin tiedonkulun lisäämistä ja roolien täsmentämistä yrityksen sisäisessä toiminnassa ja palveluntarjoajien tehtävissä.

Lähtökohtatilanne viestintäyhteistyön käynnistämiseen palveluntarjoajien kanssa oli muutamien vastaajien mukaan se, että yritys ei ollut onnistunut osuuskuntana ja yrityssaneeraustilanteessa vuosia toimineena saamaan julkisuuteen positiivisia viestejä. Yrityksen ulkoinen viestintä oli ollut pääosin negatiivista ja sen vaikutukset näkyivät myös sisäisesti. Uusi yritys, jolla oli konsernin tuki takanaan, toivoi vastaajien mukaan löytävänsä uutta, laadukasta ja erilaista linjaa markkinointi- ja yritysviestintään. Yhtenä syynä hakea yhteistyökumppania mainittiin myös organisaation vähäiset resurssit hoitaa viestintää.

Yritys X käynnisti mainos- ja viestintätoimistojen haun määriteltyjen kriteereiden pohjalta, joista mainittiin muun muassa toimiston koko ja se, että mainos- ja viestintätoimien tuli sijaita eri toimistoissa. Mainostoimisto valittiin kahden vastaajan mukaan lopulta kolmen pääkaupunkiseudulla toimivan toimiston joukosta. Viestintätoimiston valintaan vaikutti erään vastaajan aiemmista yhteyksistä muodostuneet positiiviset

kokemukset sekä konsernin henkilöiden suositukset. Yhteistyötä viestinnässä haluttiin tehdä paikallisen palveluntarjoajan lisäksi näiden uusien mainos- ja viestintätoimistojen kanssa, sillä viestinnän linjauksiin kaivattiin uudenlaista näkemystä.

Ensimmäiset yhteydenotot palveluntarjoajiin sujuivat vastaajien mukaan mallikkaasti, sillä vastaajat pitivät yhteydenottoa varsin tyypillisenä tapana lähestyä palveluntarjoajaa verkostojensa kautta saamansa tiedon pohjalta. Kolmen vastaajan mukaan liikkeelle lähdettiin kustannusarviopyynnöstä ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Eräs vastaaja totesi, että heidän toivomuksestaan järjestettiin toinen yhteinen tapaaminen, jossa selvennettiin viestintäyhteistyön laajuutta ja muita taustatekijöitä, kuten markkina- ja kilpailijatietoa. Kummankaan uuden toimiston kanssa yritys ei tehnyt pitkäaikaista sopimusta, sillä erään vastaajan mukaan yritys oli vasta aloittanut toimintansa, omistajan tahtotila oli vielä tarkentumatta sekä mainonnan ja viestinnän uutta linjaa vasta haettiin. Pieni viestintäbudjetti ja yrityksen sisäiset organisaatiomuutokset vaikuttivat osaltaan siihen, että yritys ei halunnut sitoutua pitkäksi aikaa yhteistyösuhteeseen, vaan lähtivät liikkeelle kokeiluluonteisesti.

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että varsinaisen yhteistyön käynnistymiseen liittyvä ensimmäinen yhteinen palaveri, jossa olisivat olleet mukana kaikki osapuolet eli yrityksen edustajat, mainostoimiston ja viestintätoimiston edustajat, epäonnistui. Muutaman vastaajan mukaan tarkoitus oli järjestää yhteinen palaveri, jossa yhdessä mietitään yrityksen tavoitteita ja yhteistä etenemistapaa. Vastaajien mukaan palaveri ei ollut kaikilta osin onnistunut. Palaverin edellyttämää yhteydenpitoa ennen palaveria ei toimistojen välillä ollut eikä informaatiota vaihdettu, ja lopulta toisen palveluntarjoajan edustajat eivät saapuneet paikalle. Muutamat vastaajat miettivät sitä, että molemmat uudet toimistot halusivat olla ohjaajan paikalla. Erään vastaajan mukaan viestintäyhteistyön vetäjäksi oli valittu mainostoimisto, sillä yritys halusi panostaa markkinointiviestintäänsä. Yritysviestintä jäi siinä vaiheessa vähäisemmälle huomiolle. Yleisesti nähtiin mainostoimiston ja viestintätoimiston roolien jääneen alkuvaiheessa määrittelemättä. Tätä tukee erään vastaajan toteamus siitä, että roolien epäselvyys olisi voitu välttää solmimalla strateginen kumppanuussuhde, jolloin jokaisen rooli ja tekeminen olisi tiedetty.

6.2 Ongelmat ja kehittämiskohteet

Yhteistyön suurimmiksi ongelmiksi vastaajat kokivat eri toimistojen roolien täsmen­ tämisen, sisäisten roolien sekä valta- ja vastuualueiden jakamisen, tarpeiden määritte­ lyn ja päätöksenteon vaikeuden. Kokonaisuudessaan viestintäyhteistyöstä nähtiin puuttuvan suunnitelmallinen prosessi, jonka mukaan viestintään osallistuvat henkilöt olisivat voineet toimia. Nämä osa-alueet koettiin myös tärkeimmiksi kehittämiskoh­ teiksi.

Yhteistyön aloittamista olisi erään vastaajan mielestä auttanut se, että olisi avoimesti ja rohkeasti kerrottu tarpeista ja resursseista sekä myös niihin tulevista muutoksista. Erään vastaajan mukaan jo toimistoja valitessa olisi pitänyt kertoa, että molempia toi­ mistoja tarvitaan ja että yritys edellyttää yhteistyötä eri toimistojen välillä.

Yhteistyön syvyyteen ei oltu tyytyväisiä, sillä yleisesti toivottiin tiiviimpää kanssa­ käymistä, keskustelemista ja asioista informointia sekä erityisesti luottamista yhteis­ työkumppaniin. Vastaajien mukaan avoimessa vuorovaikutussuhteessa asioista puhu­ taan ja niitä suunnitellaan sekä tarvittaessa suunnitelmia muutetaan. Riittämätön yh­ teydenpito heijastui markkinointiviestinnän toimenpiteiden toteuttamiseen, sillä erään vastaajan mukaan tieto yrityksen muuttuneista suunnitelmista ei saavuttanut heitä riit­ tävän ajoissa. Muutaman vastaajan mukaan yhteistyö ei ollut käynnistynyt juuri alkua pitemmälle. Eräs vastaaja kuitenkin koki, että yhteistyötä oli tehty tiiviisti, mutta on­ gelmallisia tilanteita oli syntynyt ajoittain puutteellisesta tiedonkulusta johtuen ja osit­ tain siksi, että yhteistyö ei ollut syventynyt kumppanuudeksi, vaan tunsivat toimivansa ulkopuolisena toimijana, ”irrationaalina osiona”. Erään vastaajan mukaan viestintäyhteistyö eri toimistojen kanssa jäi ”pintaraapaisuksi”, mutta että siitä otetaan opiksi.

Kaksi vastaajaa koki haasteeksi sen, että mukana oli myös toinen samanlaisia palvelu­ ja tarjoava toimisto. Yleisesti vastaajien mielestä toimenpiteiden suorittamisessa tuotti hankaluuksia ja aiheutti epäselvyyttä se, että yhteistyötä pyrittiin tekemään kaikkien viestintään liittyvien tahojen kanssa, kuten kahden mainostoimiston ja viestintätoimis­ ton sekä mediatoimiston kanssa, mutta ilman yhteisiä palavereita. Vastaajat olivat pää­ sääntöisesti sitä mieltä, että roolijakoa palveluntarjoajien kesken ei ollut selvennetty riittävästi, sillä epäselväksi jäi kuka tekee minkin toimenpiteen. Roolit olivat epäselvät myös yrityksen sisällä. Yrityksen viestintää toteuttavat henkilöt kokivat tilanteen vai-

keana, sillä tehtävänannot olivat usein epämääräisiä ja tehtäviä suoritti vaihteleva määrä Yritys X:n henkilöstöä. Viestinnän kokonaisuus ei selkeytynyt. Yhdeksi suureksi ongelmaksi nähtiin suunnitelmallisen prosessin puuttuminen. Yleisesti kehittämisskohteena nähtiin pelisääntöjen luominen ja konsernin tasolla pelisääntöjen yhtenäistäminen sekä tarpeiden tarkempi määrittely, jotta yhteistyön onnistumiselle olisi edellytykset. Tärkeäksi nähtiin myös yhteistyön ja toimintamallin jatkuvaa kehittämistä sekä henkilöstön sitouttamista siihen.

Luottamuksellisen yhteistyösuhteen nähtiin syntyvän ajan myötä, jolloin yhteistyökumppanit pääsevät mukaan yrityksen toimintaan. Eräs vastaajista totesikin, että ”pitkäjänteiseen ja useampivuotiseen yhteistyöhön on pyrittävä, jolloin viestintäyhteistyökumppani toimii parhaimmillaan kuin oma henkilökunta eli heidät mielletään yhdeksi meistä. Mainos- ja viestintätoimiston tulisi tehdä yhteistyötä tiiminä, jolloin osaaminen hyödyttää kaikkia.” Luottamuksellisen suhteen nähtiin edistävän jatkuvaa keskustelua ja siten yhteisen kommunikointikielen löytymistä, avoimuutta ja aidosti avuksi olemista, ”sparraamista”.

Eräs vastaaja mietti miten yhteistyö olisi sujunut, jos toinen toimistoista olisi valittu yhteistyökumppaniksi ja kyseinen toimisto sitten yrityksen tarpeen pohjalta olisi omista yhteistyökumppaneistaan valinnut tarvittavien viestinnän lisäpalvelujen tarjoajan. Kaksi vastaaja puolestaan pohti vaihtoehtoa, jossa viestintätoimisto olisi asetettu projektin vetäjäksi ja mainostoimisto olisi hoitanut markkinointiviestintää luodun viestin pohjalta.

6.3 Viestintähenkilöiden osaamistaso ja toimintatapa

Palveluntarjoajien ja yrityksen viestintähenkilöiden osaamistasoon oltiin tyytyväisiä. Yrityksen viestintähenkilöiden valta- ja vastuuasioiden määrittelemisessä ja päätöksentekokyvyssä koettiin olevan puutteita. Vastaajat kokivat käytännön työn sujuvan ongelmitta ja yhteydenpidon onnistuvan henkilöiden helpon lähestyttävyyden johdosta, joskin tiedonkulun toivottiin olevan nopeampaa. Muutama vastaaja koki, että joidenkin henkilöiden osalta henkilökemiat eivät toimineet.

Eräs vastaaja totesi, että yhteistyötä aloitettaessa olisi käsitteitä pitänyt avata tarkemmin, sillä siinä saattoi olla yksi syy yhteistyön ontumiseen. Yritys ei ehkä osannut tai

halunnut kertoa asioista ja toisaalta palvelutarjoajat eivät osanneet yksiselitteisesti avata käyttämiään termejä. Erään vastaajan mukaan ”... saatiin Yritys X:ltä ensin kieltävä vastaus, mutta kun puhuttiin ja avattiin asiaa, vastaus muuttui.”.

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä käytännön toimenpiteiden sujumiseen. Varsinaisessa tekemisessä ei ollut ongelmaa, kun oli päästy yhteisymmärrykseen siitä mitä tehdään. Kaksi vastaajaa mainitsi tiedonkulun aiheuttaneen ongelmia silloin, kun ei ollut muistettu kertoa aikataulujen muuttumisesta tai toimittiin muutoin liian tiukalla aikataululla. Muutaman vastaajan mukaan epäselvät roolit ja toisaalta tehtävien runsaus aiheuttivat tiedonkulussa viiveitä.

Päätöksenteossa nähtiin olevan vaikeuksia, sillä viiden vastaajan mukaan kukaan ei halunnut ottaa asioiden päättämistä vastuulleen. Jokainen vastaaja on kuitenkin maininnut, että asiakas on se, joka tekee päätöksen. Muutaman vastaajan mukaan palveluntarjoaja voi suositella jotain toimenpidettä asiakkaalle pidemmän yhteistyön jälkeen, jolloin asiakas jo tunnetaan, mutta toimenpiteen valinta ja päätös on aina asiakkaan.

Kolme vastaajaa nosti esille henkilökemioiden yhteensopivuuden. Yleisesti vastaajat korostivat yhteistyössä olevan tärkeää ammattimaisen toiminnan ja osaamisen sekä erityisesti vuorovaikutustaitojen hallinnan. Eräs vastaaja totesi, että ”toimistoilla on osaamista ja kapasiteettia, mutta henkilökemiat eivät kaikessa menneet ihan kohdalleen... jouduttiin myös yhteyshenkilöä vaihtamaan.”.

Yleisesti koettiin yhteistyön olleen mukavaa, vaikka erimielisyyttä oli ollut ja ”rautalangasta väännetty asioita”. Muutama vastaaja totesi Yritys X:n tuotteiden olevan sellaisia, että luovaa työtä niiden osalta on mielenkiintoista tehdä ja yrityksellä on paljon erilaisia sidosryhmiä, joten suunnittelussa voi käyttää laajasti viestinnän kanavia.

6.4 Laadukas ulkoinen viestintä

Haastateltavilta kysyttiin mistä koostuu laadukas ulkoinen viestintä. Kysymys koettiin niin laajaksi alueeksi, että kukin vastaaja keskittyi vastaamaan siihen omalta osaamisalueeltaan. Vastaajat nostivat laadukkaana viestinnän osatekijöiksi viestin luomisen ja

sen toistamisen, brändin ja profiloinnin, yhteistyö- ja mediasuhteet, muut verkostot, markkinointitoimenpiteet sekä myös rekrytoinnin ja perehdyttämisen.

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että viestin luonti - sanoma - on äärimmäisen tärkeää ja se tulee luoda viestintää aloitettaessa. Viestiä tulee kerrata vuosia, jolloin se jää kuluttajien mieliin ja alkaa rakentaa brändiä eli mielikuvaa, joka yrityksestä välittyy kohde-ryhmille. Eräs vastaaja totesi, että ”... suurin lähtökohta on johdonmukaisuus; on yksi yhtenäinen ja sovittu linja, jonka mukaan kaikki tehdään. Toki sitä matkan varrella joudutaan muuttamaan ja täsmentämään. Se tekee laadukkuuden ajan mittaan.”. Visuaalisen ohjeistuksen puuttuminen koettiin toimenpiteitä hankaloittavaksi asiaksi. Erään vastaajan mukaan viestinnän ollessa kuluttajan silmissä yhtenäistä viestintään tehtävistä muutoksista huolimatta, silloin siinä on onnistuttu. Erään vastaajan mukaan markkinointisuunnitelmaan perustuvilla toimenpiteillä tuetaan yrityksen viestiä. Yksi vastaaja pohti mitä laadukkuudella tarkoitetaan, sillä vastaajan mukaan laadukkuus tarkoittaa esimerkiksi markkinointiviestinnässä tuotteen kiinnostavuuden lisäämistä ja kuluttajan mielenkiinnon heräämistä siihen, jolloin on monta erilaista tapaa tehdä se. Yritysviestinnässä puolestaan viestin oikea-aikaisuus, säännöllisyys ja totuudenmukaisuus sekä yhtenäisyys konsernin linjan kanssa ovat erään vastaajan mukaan tärkeitä elementtejä ja siten laadukasta viestintää.

Vastaajat korostivat asiakasyhteistyö- ja mediasuhteiden hoitamisen tärkeyttä ja toteivat niiden vaativan aikaa, suunnittelua ja toteutuksen systemaattista hallintaa. Erään vastaajan mukaan yrityksen tulisi määritellä esimerkiksi asiakkaan tai kuluttajan tarvitsema tieto ostopäätöksentekoa varten. Mediasuhteiden luomista pidettiin vaativana ja työläänä tehtävänä. Erityisesti niin sanottuun lainattuun mediaan pääsy vaatii vastaajan mukaan hyviä kontakteja. Mediasuhteiden tärkeyden nähtiin korostuvan erityisesti kriisitilanteessa, jolloin ns. mainekilpi voi suojata yritystä median liian suurelta ”ryöpytykseltä”.

Eräs vastaaja toi esille verkostojen, rekrytoinnin ja perehdyttämisen tärkeyden myös ulkoiselle viestinnälle. Vastaajan mielestä yrityksen strategian jalkautus henkilöstölle merkitsee paljon, sillä henkilöstöllä on laajasti erilaisia sidosryhmiä, joiden keskuudessa voivat viedä yrityksen viestiä oikealla tavalla eteenpäin. Samalla tavoin myös uusien työntekijöiden rekrytointi tai perehdytys vaikuttaa yrityksestä saatavaan mielikuvaan.

6.5 Ulkoisen viestinnän merkitys yritykselle

Yleisesti oltiin yhtä mieltä ulkoisen viestinnän tärkeydestä yritykselle, sillä viestinnän kuten kaiken toiminnan on tuettava yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Vastaajat näkivät, että viestinnän eri osatekijät muodostavat yhdessä laajemman vaikutuksen, jolloin jokaisen osatekijän laadukas tekeminen korostuu. Nämä viestinnän eri osatekijät yhdessä muodostavat yritysmielikuvan, jota halutaan antaa sidosryhmille. Yksi vastaaja nosti esille esimiesviestinnän, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska esimiehet vievät viestiä alaspäin organisaatiossa. Viesti tulisi mennä organisaatiossa eteenpäin samanlaisena ja samansuuntaisena kuin se on tarkoitettu.

Ulkoisen viestintä ei ole vain tahdon asia, sillä erään vastaajan mukaan pörssiyhtiötä velvoittavat Pörssin säännöt, joiden mukaan pörssiyhtiöiden ja niiden tytäryhtiöiden on viestintäänsä hoidettava. Vastaaja korosti myös viestinnän läpinäkyvyyttä, jolloin yrityksen asioista ja toiminnasta kerrotaan heti ja avoimesti. Tällöin viestintä rakentaa luottamusta sidosryhmien edustajiin.

Kaksi vastaajaa nosti esiin myös etiikan ja vastuullisuuden. Vastaajat uskoivat näiden asioiden nousevan ”arvoon arvaamattomaan”. Kuluttajat ja media ovat erään vastaajan mukaan kiinnostuneita muun muassa eläinten hyvinvoinnista ja yleensä siitä kuinka vastuullisesti yrityksessä toimitaan, esim. teurasjätteen hävittäminen.

6.6 Mitkä viestintätoiminnot kannattaa hoitaa ostopalveluina

Tässä kysymyksessä vastaukset erosivat riippuen siitä kumpi osapuoli – palveluntarjoaja vai yritys – oli äänessä tai kumpi viestinnän tarjoajista oli vastaamassa. Yritysviestintää ei nähty ainakaan kokonaan voitavan ostaa palveluntarjoajalta, jossain projekteissa kylläkin. Markkinointiviestinnän ja erityisesti mainonnan palveluita nähtiin voitavan ostaa palveluntarjoajilta. Yleisesti nähtiin, että yrityksellä on hyvä olla yhteistyökumppani viestinnässä, mutta se millä tavalla ja tarpeilla, on täysin yrityksen päätettävissä.

Vastaajien mukaan viestinnän palveluiden ostaminen riippuu yrityksen omista lähtökohdista; henkilöstön osaamistasosta ja taustoista sekä tehtävästä, johon henkilöstö on

resursoitu. Erään vastaajan mukaan ”... enää tuskin on yhdessäkään yrityksessä asiantuntijapalveluita tuotannon tekemisestä lähtien.” Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei yritysviestintää voi kokonaan ostaa palveluntarjoajalta, mutta satunnaisesti ja tarpeen mukaan joissakin projekteissa se voi olla paikallaan. Yksi vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, ettei yritysviestintää voi ostaa vaan se tulee tehdä itse ja toinen vastaaja puolestaan näki sen olevan yksi tärkeimmistä ostettavista palveluista, jossa ammattilaisen tekemänä on mahdollisuus saavuttaa tulosta. Muutamat vastaajat totesivat, että mainos- ja viestintätoimistot voivat olla apuna viestinnässä. Markkinointiviestinnän, luovan tekemisen, nähtiin hyvin soveltuvan ostettavaksi palveluksi, kuitenkin siten että yritys asettaa rajat ja linjat mainonnalle.

Erään vastaajan mukaan on kaksi tapaa hoitaa viestintä palveluntarjoajan kanssa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa yrityksen esim. viestintäpäällikkö laatii viestintäsuunnitelmat, joita ostetut viestintäosaajat toteuttavat. Toisen vaihtoehdon mukaan yritys ostaa koko viestintäfunktion, jolloin palveluntarjoaja toimii strategisena kumppanina. Viestintäpalvelut nähtiin yrityksen kannattavan ostaa silloin, kun organisaatiolla ei ole resursseja viestintään. Erään vastaajan mukaan viestintää ei pysty yksi ihminen hoitamaan, sillä esimerkiksi mediasuhteiden ja juttuvinkkien luominen ovat työlästä ja pitkäaikaista hommaa. Kolme vastaaja näki, että molemmat osapuolet saavat parhaimman hyödyn yhteistyöstä, kun se toteutetaan strategisena kumppanuutena. Ostopalveluita esitettiin keskitettäväksi, jolloin yhteydenpito eri yhteistyökumppaneihin vähenisi tai toimittaessa useiden yhteistyökumppaneiden kanssa, tehtäväalueiden selkeät rajaukset ja aktiivinen yhteydenpito kaikkiin osapuoliin.

6.7 Hyvän yhteistyön edellytykset yrityksen ja palveluntarjoajan välillä

Vastaajat nostivat tärkeimmiksi yhteistyötä edistäviksi asioiksi avoimuuden ja luottamuksen, mikä kuitenkin vaatii pitkäjänteistä työtä tuottaakseen tuloksia. Myös kommunikaation merkitystä korostettiin.

Vastaajat korostivat kommunikaation ja osaamisen merkitystä. Yhteistyötä kehitetään vastaajien mukaan jatkuvalla ja avoimella vuorovaikutuksella. Ammattimainen ote työskentelyssä näkyy rehellisenä toimintana, jolloin myös jonkin asian tietämättömyys tai ymmärtämättömyys voidaan tuoda julki. Erään vastaajan mukaan ”... jos toinen

osapuoli ei oikeasti hallitse kokonaisuutta ja keskustelussa ei ole päätä eikä häntää, on oltava mahdollisuus antaa palautetta; puolin jos toisin.”.

Muutama vastaaja näki, että henkilökemioiden yhteensopivuus ja sovittu toimintatapa ratkaisevat yhteistyön sujumuuden, sillä mitä helpompaa yhteydenpito ja yhteistyö ovat, sitä laadukkaampaa on myös yhteistyön jälki. Eräs vastaaja korostikin, että ”... tavoitteena on toimia kuin yksi iso yhteinen perhe...”. Yhtenä hyvän yhteistyön edellytyksenä nähtiin pitkäaikainen yhteistyösuhde, jolloin yksilöistä muodostuu tiimi.

Yksi vastaaja totesi, että ”... toimiston tulee ymmärtää asiakkaan tilanne, tarpeet ja halu sekä toimia niiden mukaisesti. Asioista voidaan tietenkin puhua rehellisesti molemmiin puolin, asian ympärillä – hedelmällisemmät yhteistyösuhteet syntyvät näin.”. Yleisesti nähtiin, että yhteistyössä pitää pyrkiä jatkuvaan parantamiseen, joten toiminnalla tulee olla tavoitteet, joita mitataan ja seurataan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA VIESTINNÄN TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista yhteenveto, jossa tarkastellaan viestinnän onnistumista yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä siinä ilmeneviä kehittämistarpeita. Tämän jälkeen ehdotetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia siitä, miten yrityksen tulisi kehittää viestintäänsä yhteistyön onnistumiseksi. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistoimenpiteiden tarkempi suunnittelu ja toteutus suoritetaan organisaatiossa opinnäytetyön ulkopuolella.

7.1 Viestintäyhteistyössä onnistuminen

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Yritys X:n viestintäyhteistyön nykytilannetta toimiessaan mainos- ja viestintätoimistojen ja konsernin viestintätoiminnon kanssa sekä yhteistyössä ilmeneviä kehittämistarpeita. Tutkimus tuotti hyvän kuvauksen viestintäyhteistyön nykytilasta. Vastaavanlaista tutkimusta ei ollut aikaisemmin tehty, joten se tuotti uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Viestintäyhteistyössä ilmeni jotain onnistumisalueita, mutta enemmän ongelmakohtia, jotka voidaan nähdä kehittämiskohteina. Näistä kehittämiskohteista tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa ja muutamia kehittämissuhteita. Tutkimus ei tuonut ilmi yrityksen viestintähenkilöiden ja

palveluntarjoajien välillä eroavaisuuksia itse viestintäprosessin toimivuudessa. Tietämissä vastauksissa nousi esille liiketoiminnan näkökulma palveluntarjoajien osalta; kuka ohjaa viestintäyhteistyötä ja jatkaako yhteistyötä, jos yhteistyösuhdetta ei aloiteta riittävän syvällä tasolla.

Viestintäyhteistyön tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi ilmeni viestintäyhteistyöstä puuttuva suunnitelmallinen prosessi, jossa on määritelty prosessiin osallistuvien roolit sekä valta- ja vastuu-alueet. Tiedonkulku, kommunikointi ja päätöksenteko muodostuivat yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Yrityksen tarpeiden realistinen määrittely ja yhteisen toimintamallin luominen luovat edellytykset viestintäyhteistyön onnistumiselle. Käytännön työn tekeminen, yhteydenpito ja lähestyttävyys olivat viestintäyhteistyön pääasiallisia onnistumiskohtia. Viestintähenkilöiden osaamistasoon oltiin tyytyväisiä. Kehittämiskohteiden runsaudesta huolimatta viestintäyhteistyön osapuolet kokivat yhteistyön olleen pääsääntöisesti mukavaa.

Ulkoisen viestinnän merkitystä yritykselle pidettiin tärkeänä ja erityisesti viestinnän toimenpiteiden kohdistamista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tärkeimmäksi laadukkaan ulkoisen viestinnän tekijäksi nousi omien tarpeiden määrittelyn pohjalta luotu sanoma, jonka näkyvyyttä ja huomionarvoa nähtiin toistettavuuden, pitkäjänteisen ja systemaattisen esilletuonnin lisäävän. Asiakas- ja mediasuhteiden hoitamisen nähtiin vaativan sinnikästä ja suunnitelmallista työtä. Pitkään jatkunutta yhteistyötä saman viestintätiimin kanssa pidettiin yhtenä sanoman viestinnän laadukkuutta lisäävänä tekijänä. Yritysviestinnän oikea-aikaisuutta, säännöllisyyttä ja totuudenmukaisuutta pidettiin olennaisena osana laadukasta ulkoista viestintää, kun se toteutuu konsernin viestinnän yhtenäisen linjan mukaisesti. Organisaation sisäisen viestinnän merkitystä korostettiin, sillä sen vaikutukset heijastuvat ulkoisen viestinnän laatuun joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Viestinnän palveluiden ostettavuus jakoi mielipiteitä riippuen siitä oliko vastaajana palvelun ostaja vai palvelun tarjoaja. Markkinointiviestinnän ja mainonnan osa-alueet nähtiin yhtenä ostettavana palveluna. Yritysviestintää ei nähty kokonaan voitavan ostaa, mutta jotain palveluita voi harkita ostettavan tarvittaessa ja projektiluonteisesti. Yleisesti yhteisöviestinnän palveluiden ostamisen nähtiin riippuvan yrityksen omista lähtökohdista.

Tutkimuksessa ilmeni tärkeimmiksi yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja avoimuus, jotka nähtiin saavutettavan pitkäjänteisellä työllä. Yhteistyökumppaneiden osaamista ja kommunikaatiotaitoja pidettiin yhteistyön peruslähtökohtana. Pitkäaikainen yhteistyösuhde mainittiin hyvän yhteistyön edellytykseksi, jolloin molemminpuolinen luottamus lisääntyy, toimintatavat muokautuvat ja yhteinen kommunikointikieli löytyy. Jatkuva parantaminen tavoitteineen ja seurantoineen nähtiin yhdeksi tekijäksi yhteistyötä kehitettäessä.

7.2 Kehittäminen

Tutkimustulokset osoittavat puutteita yhteisöviestinnän organisoimisessa ja vastuiden määrittämisessä. Viestintäyhteistyöhön osallistuvien tahojen roolien täsmentämättömyys loi epävarmuutta ja ristiriitoja toimenpiteiden suorittamiseen. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen lisääminen eri viestintäyhteistyötahojen välillä tukee viestintäyhteistyön onnistumista.

Viestinnän organisoiminen

Yhteisöviestinnän järjestäminen yrityksissä on laaja kokonaisuus, joka edellyttää yrityksen johdon sitoutumista, mutta täytyy muistaa viestintäyhteistyötä tekevien henkilöiden sitouttaminen tehtävään. Viestintäyhteistyöstä näyttää puuttuvan selkeä suunnitelmallinen prosessi, jossa olisi huomioitu viestinnän kehittäminen, suunnittelu ja toteutuksen organisointi vastuu- ja valtasuhteineen. Yrityksen omat voimavarat suunnitella ja johtaa viestinnän tehtävien toteutusta näyttää olleen riittämättömät tutkittavana ajankohtana. Yrityksessä viestintää on hoitanut useampi henkilö pääosin oman toimen ohella, ja yrityksen muutos- ja kehittämistarve erilaisissa toiminnoissa on ollut suuri. Yksi niistä on ollut yhteisöviestinnän kehittäminen yhteistyössä mainos- ja viestintätoimistojen sekä konserniviestinnän kanssa. Yhteistyön sujuvuutta ja toiminnan selkeyttä edesauttaa sisäisten roolien tarkentaminen ja vastuu- ja valtasuhteiden määrittely. Näitä voidaan käydä lävitse kehityskeskusteluissa ja tehtäväkokonaisuuksia kuvata toimenkuvalomakkeella. Prosessiorganisaatiomalliin siirryttäessä viestintäprosessissa määritellään vastuuhenkilö ja muut työhön osallistuvat tahot, toimintaohjeistus ja laaditaan aikataulut. Tämä edesauttaa kokonaisuuden hallintaa, kun huomioidaan toteutuksen ja tavoitteiden seurannan järjestäminen.

Vastauksissa pohdittiin myös eri yhteistyötahojen – mainostoimistot, viestintätoimistot, – rooleja. Yhteistyötä käynnistettäessä tulisi selvittää tarkoin omat tarpeet ja tavoitteet, oma osaaminen ja resurssit. Tämän jälkeen selkeästi täsmentää mitä yhteistyökumppanilta haluaa. Yrityksen tulee palvelun ostajana kertoa mitä kultakin yhteistyökumppanilta odottaa, mikäli yhteistyökumppaneita on useita. Yhteistyökumppanit suunnittelevat ja toteuttavat viestinnän asioita, joten he ovat mukana yrityksen viestinnän järjestämisessä. Heidät tulee pitää ajan tasalla viestintä- ja toimenpidesuunnitelmista ja niiden mahdollisista muutoksista. Viestintäyhteistyötä yrityksen ja palveluntarjoajien sekä konserniviestinnän kanssa edesauttaa yhteinen toimintamalli, joka voidaan rakentaa viestintäohjelman puitteissa. Toimintamalliin kannattaa sisällyttää myös ensisijaisesti käytettävät viestintäkanavat.

Yhteisöviestinnän ja organisoinnin perustan rakentamiseen voi apuna käyttää Åbergin yhteisöviestinnän suunnittelupyramidia (kuva 7), joka tulee selkeyttämään viestintätoiminnan suunnittelua yrityksessä ja toimiessaan yhteistyötahojen kanssa. Yhteisöviestinnän strategisessa suunnittelussa määritellään peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja perustuu siten yrityksen kokonaisstrategiaan. Profilointisuunnitelmaan kirjataan viestinnän perusilme, jonka tulisi näkyä kaikissa viestintäprojekteissa ja -kampanjoissa. Siitä ilmenee mm. yrityksen kehitystarina, strategiset perusviestit, ydinarvot ja miten näitä käytetään systemaattisesti hyväksi. Tutkimuksessa koettiin puutteelliseksi yrityksen visuaalisen identiteetin määrittelyyn tarvittava visuaalinen ohjeistus (esimerkiksi yritystunnuksen ja logon käyttö, värit ja kirjainmallit), joka profilointisuunnitelmaan määrittämisen kautta korjaantuu. Puiteanalyysissä kartoitetaan viestinnän voimavaroja ja viestintäohjelmaan kirjataan viestinnän eri osa-alueiden toimintaohjeet.

Yhteisöviestinnän strateginen suunnittelu luo hyvän pohjan taktiselle ja operatiiviselle suunnittelulle. Taktisia toimenpiteitä (mm. voimavarojen kartoitus, budjetointi, yhteistyö- ja kohderyhmien erittely, toimintaohjeet) suunniteltaessa kannattaa muistaa työyhteisön ja toimintaympäristön jatkuva muuttuminen, joten ohjeet eivät saa olla liian sitovia. Taktisessa suunnittelussa käydään lävitse myös SWOT-analyysi, ympäristöluotaus ja kriisiviestinnän ohjeisto. Yhteisöviestinnän operatiivinen suunnittelu on lyhyen aikavälin suunnittelua, yleensä yhden vuoden suunnittelua, joita esimerkiksi ovat yhteisöviestinnän eri osa-alueiden talousarvio ja vuosi- tai kampanjasuunnitelmat. Näiden edellä mainittujen suunnitelmien tekoon on hyvä ottaa mukaan mahdolli-

simman laajasti viestinnän parissa työskenteleviä henkilöitä ja pitää dokumentaatiot nähtävillä yhteisesti sovitussa paikassa.

Juholin on esittänyt kuvassa 8 viestinnän jäsenystä, jota voi käyttää apuna suunniteltaessa viestintää liiketoimintastrategian pohjalta. Yrityksen tulisi laatia viestintästrategia, joka tukee viestinnän ohjeiden ja politiikan sekä prosessien kuvausten laadintaa. Viestinnän painopistealueet nousevat viestintästrategian myötä esille ja päivittäisten rutiinitehtävien tekeminen hahmottuu selkeämmin. Viestinnän toimintasuunnitelmaan voisi kirjata myös viestinnälle asetetut tavoitteet, joiden toteutumista voidaan jatkossa arvioida.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus

Yhteisöviestinnän eri osa-alueiden hallinta on haastavaa, sillä viestinnässä tapahtuu helposti tietokatkoja ja väärinymmärtämiä. Tutkimustulosten perusteella tiedonkulussa havaittiin puutteita sisäisessä työskentelyssä sekä yrityksen ja palveluntarjoajien välillä. Tutkimuksessa nousi useasti esille myös viestinnän ja sen ymmärtämisen vaikeus.

Viestintäyhteistyön onnistumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat yhteiset arvot ja tavoitteet, joiden tulisi määrittää perustaa työnjaolle ja siten vähentää väärinkäsityksiä tehtävistä ja turhista toiveista. Yhteistyön tulisi tapahtua tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa, jossa omalla aktiivisuudella on merkitystä vuorovaikutuksen onnistumiseen. Tiedonkulun parantamiseksi voi pitää säännöllisesti kokouksia, kun varmistetaan, että osallistujia on riittävästi mukana. Tämä edesauttaa eri näkökulmien esille tuloa keskusteluissa, helpottaa yhteisymmärryksen pääsemistä ja viestinnän toimivuutta. Kokouksissa on hyvä olla mukana eri organisaatiotason henkilöitä, jolloin henkilöiden edustavuus on hyvä. Näin vastuu- ja valta-asiat ei jää epäselviksi ja tehtävät hoidetaan sovittujen sääntöjen, päätösten ja aikataulun mukaisesti. Viestintäyhteistyössä kannattaa viestiä sellaisen kanavan kautta sekä sellaisilla termeillä ja käsitteillä, että viestit ymmärretään tarkoitettussa muodossa. Sähköpostin käytön suhteen tulisi olla varovainen, sillä jokainen henkilö tulkitsee sanomaa omista lähtökohdistaan ja väärinkäsitysten mahdollisuus kasvaa.

Toimiva viestintäyhteistyö vaatii onnistuakseen yrityksen viestintähenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden luottamusta, sitoutumista, tukea ja resursseja sekä kommunikaatiotaitoja. Luottamus saavutetaan tasa-arvoisella yhteistyöllä ja onnistumisen kokemuksista, jotka edesauttavat uusien motiivien löytymistä yhteistyön jatkamiseen ja syventämiseen. Luottamuksellinen yhteistyösuhde saattaa tuoda lisäarvoa yhteistyön edetessä. Viestintäyhteistyön luottamuksen syntymistä vahvistaa avoimuus, vilpittömyys ja jatkuva vuorovaikutteinen dialogi. Viestintäyhteishenkilön arvoilla, asenteilla, osaamisella, yhteistyökyvyllä ja kommunikaatiotaidoilla on merkitystä luotettavuuden, luottamuksen ja siten myös sitoutumisen syntymisessä. Viestinnän parissa toimivien henkilöiden ymmärrystä voidaan tarvittaessa lisätä koulutuksen ja opastuksen avulla tai omaehtoisella tiedonhankinnalla.

Viestintäyhteistyön syveneminen strategiseksi kumppanuudeksi edellyttää täyttä sitoutumista, avointa vuoropuhelua ja yhteistyösuhdetta, joka perustuu kunnioitukseen ja tasa-arvoon. Kumppanuuden edellytyksenä on kuitenkin halu työskennellä yhdessä sekä asiakkaan ja yhteisen edun mukaisesti.

Yrityksen menestymiselle on tärkeää tehokas viestiminen ja viestinnän prosessoinnin kautta voidaan toimintaa tehostaa ja parantaa viestinnän laatua. Viestinnän suunnitelmallisuus auttaa ymmärtämään viestinnän erilaisten tehtävien osa-alueita ja käsittämään kokonaisuutta. Se selkeyttää yrityksen sisäistä viestinnän hoitamista, mutta myös viestintäyhteistyötä eri kumppaneiden kanssa. Yritys on muuttanut 1.9.2011 organisaatiomalliaan prosessiorganisaatioksi ja työ ydinprosessien määrittelemisen osalta on jo valmiina. Työtä jatketaan muiden prosessien tunnistamiseksi ja määrittelemiseksi, jolloin myös viestinnän eri osa-alueet tullaan prosessoimaan.

Toimenpidesuosituksissa mainitut toimenpiteet ovat askelia kohti suunnitelmallisempaa prosessia ja siten sujuvampaa yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin palveluntarjoajien kanssa.

7.3 Luotettavuus ja oman työn arviointi

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadullisen tutkimuksen aineiston laaduntarkkailu voidaan aloittaa rakentamalla hyvä haastattelurunko. Ennalta kannattaa miettiä sitä, miten teemoja voi syventää tai vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä.

Ennen haastatteluja on hyvä varmistaa teknisen välineistön toimivuus ja vielä haastattelussa varmistaa, että tallennin toimii. Haastattelun päätyttyä tulee tarkistaa haastattelurungosta, että kaikki kysymykset on tullut käsitellyiksi. Laatuja parantavat myös muistiinpanot, joihin voi kirjata haastateltaville vaikeuksia tuottaneet kysymykset sekä muut huomiot haastateltavista ja ympäristöstä. Haastattelujen litterointi tulisi tehdä nopeasti haastattelun jälkeen ja käyttää samoja sääntöjä koko ajan. Luokittelu on syytä suorittaa systemaattisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185.)

Empiiriset tutkijat varmistavat Koskinen ym. (2005, 253–255) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin tai tutkimuksen arvioitavuuden perusteella voidaanko tutkimuksen tuloksiin uskoa. Reliabiliteetille ja validiteetille ei pidä antaa liikaa painoa, sillä periaatteet ovat konservatiivisia ja johtavat helposti riskien välttämiseen. Havaintojen toistettavuus on Koskinen ym. (2005, 258–259) mukaan yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä. Tällöin voidaan todeta ilmiön olevan todellinen ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä. Vakiintuneena käytäntönä pidetään sitä, että tutkija antaa lukijoille riittävästi tietoa. Näin lukija voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tutkimuksessa tulee myös selvittää miten tuotettu materiaali on tarkistettu sekä miten tutkijan ja muut eri organisatoriset seikat ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin, esimerkiksi tutkijan oma viitekehys sekä tutkimuksen rahoittajat. Eskola ja Suorannan (2001, 209) mukaan empiirinen tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Eskola ja Suoranta (2001, 210–222) luettelevat kvalitatiiviselle tutkimukselle neljä luotettavuuden kriteeriä

- uskottavuus, jolloin tutkija tarkistaa vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä
- siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti katsotaankin, etteivät yleistyksset ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen
- varmuus. Varmuutta lisätään ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimuksen ennustamattomasti vaikuttavat ennakko-oletukset.

- vahvistuvuus, jolloin tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista.

Haastattelin tutkittavaan asiaan liittyviä henkilöitä kattavasti, sillä kaikki ulkoisen viestinnän yhteistyöhön osallistuvat tahot suostuivat haastatteluuni. Laadullisen tutkimuksen aineiston laadukkuutta tukee se, että olin rakentanut selkeän haastattelurungon, ja syvensin teemoja lisäkysymyksiin. Ennen haastatteluja ja haastattelun aikana varmistin, että tallentimena käyttämäni puhelin toimii. Olin teemoittanut haastattelurungon, jolloin jokaisen teeman haastattelun loppuvaiheessa varmistin, että kaikki kysymykset oli tullut käsitellyiksi, tarvittaessa toistin kysymyksen ja toisaalta annoin vielä vastaajalle mahdollisuuden täydentää vastaustaan. Haastattelujen litteroinnin tein samana päivänä haastattelun jälkeen teemoittelun ja sisällönanalyysin pohjalta, jolloin pystyin tekemään päätelmiä tutkimusaineistosta asian ja sisällön suhteen. Analysointivaiheessa palasin toistuvasti alkuperäiseen aineistoon, jota oli riittävästi ja vastauksissa toistuivat samat asiat, ja vertasin tulkintaani ja johtopäätöksiä siihen. Aineiston käsittelyä ja tulkintaa helpotti se, että tunnen tutkittavan ilmiön, joka edesauttoi havainnointia ja niiden merkitysten arvioimista. Analysoin vastaukset puolueettomasti ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tutkimus eteni suunnittelemani aikataulun mukaisesti. Tulokset on kuvattu siten, että vastaajien tietosuoja toteutuu.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien (Eskola ja Suoranta 2001, 212–231) pohjalta. Tutkimustulokset nousivat esiin aineistosta, tulokset käsiteltiin aineistolähtöisesti ja totuudenmukaisesti, tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän roolinsa kuvattiin riittävällä tasolla, myös oma roolini, joten tutkimuksen uskottavuus toteutuu. Tutkimuksen tulokset voivat olla siirrettävissä toiseen yritykseen, jos tutkimusympäristö on samanlainen. Olen tutkimuksessa kuvannut käyttämäni tutkimusmenetelmää ja aineistoa sekä yrityksen lähtökohtia, joten lukijan päätettäväksi jää pohtia soveltuuko tutkimustulokset muihin ympäristöihin. Tutkijana olen pyrkinyt unohtamaan omat ennakko-oletukset tutkittavasta ilmiöstä, joka koskettaa läheisesti omaa työtäni. Tutkimuksen tulokset vahvistivat kuitenkin omaa näkemystäni ilmiöstä. Tutkimuksen vahvistavuutta en pysty toteamaan, sillä vastaavaa tutkimusta tai aiempia tutkimustuloksia ei ole ollut käytettävissä.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöprosessini oli varsin mielenkiintoinen ja hyödyllinen prosessi sen jälkeen, kun opinnäytetyöni aihealue varmistui. Prosessi opetti minulle pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä, sillä kohtasin työn edetessä joitain vastoinkäymisiä. Näistä suurimpana mainittakoon muutaman päivän kirjoitustyön häviäminen tietokoneeni rikkoonnutta. Prosessi siis vaati ajoittain itsensä uudelleen motivointia ja raakaa työtä, ja jos suoraan sanon niin ”verta ja hikeä”. Prosessi opetti myös oman työn objektiivista tarkastelua tutkijan näkökulmasta. Opinnäytetyöni haasteellisimpina vaiheina pidän aineiston hankinta- ja analysointivaihetta, vaikka ne ovat samalla antoisimmat vaiheet. En ole aiemmin tehnyt kvalitatiivista tutkimusta, joten kaikki siihen liittyvä - aineistonkeruumenetelmät ja analysointi – oli uutta ja kehittäväää.

Teoriaan perehtyminen syvensi osaamistani viestinnän malleista ja yhteisöviestinnän järjestämisestä organisaatiossa. Tutkimus tuki omia käsityksiäni tutkittavan ilmiön nykytilasta, ja antoi kehittämistarpeita työstettäväksi organisaatiossa eteenpäin. Viestinnän teoria on laaja kokonaisuus ja tutkimuksen myötä kiinnostukseni lisääntyi viestinnän edellytysten tutkimisesta. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat osa-alueita, joita voisin tutkia lisää ja tehdä jatkotutkimuksen.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen kesällä 2011 aineiston keruulla, joten aikaa opinnäytetyön tekemiseen ei ollut mielestäni kovinkaan runsaasti. Päivätyön ohessa opiskelu edellyttää suunnitelmallisuutta ja aikataulutuksessa pysymistä. Tavoitteeni oli suorittaa opintojaksot ja tehtävät aikataulun mukaisesti. Suunnitelmallisuus auttoi tavoitteen onnistumisessa. Välillä aikataulut tuottivat ongelmia ja loivat paineita, mutta päättäväisyydellä ja asioiden priorisoinnilla niistä selviydyttiin.

Uskon, että yrityksen ulkoisen viestinnän sujuvuuden nykytilan kartoituksesta ja toimenpidesuosituksista on yritykselle hyötyä. Toivon, että yritys kehittää viestintäprosessia edelleen parantaen siten viestinnän laatua ja yhteistyön sujuvuutta yhteistyökumppanien kanssa. Lisäksi uskon, että viestintäprosessia parantamalla pystytään tukemaan liiketoiminnan tuloksen saavuttamista.

LÄHTEET

- Aula, Pekka 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat ja Pekka Aula.
- Cornelissen, Joep 2004. Corporate Communications. London: Sage Publications.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Kauppakaari.
- Kariola, Raija & Niemelä, Jaakko & Angervuo, Hannu 2004. Yritys sijoittajamarkkinoilla – sijoittajasuhdetoiminnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Karvonen, Erkki 1999. Elämää mielikuva-yhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kunelius, Risto 2009. Viestinnän vallassa – johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. Helsinki: WSOY.
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Helsinki: Inforviestintä.
- Markkinointi ja viestintä. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry. WWW-dokumentti. <http://www.mtl.fi/mainostoimistopalveluiden-ostajan-opas>. Luettu 22.8.2011.
- Markkinointi ja viestintä. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry. WWW-dokumentti. <http://www.mtl.fi/viestinnan-ostajan-opas>. Luettu 22.8.2011.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojanpää, Hanna 2011. Ulkoistamisen lyhyt oppimäärä. MCI Press 2/2011, 60-61.
- Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Tiedottaja. WWW-dokumentti. <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>. Luettu 2.11.2011.

Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

Salminen, Jari 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.

Siukonsaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

Tiedonantovelvollisuus. Finanssivalvonta. WWW-dokumentti.
<http://www.finanssivalvonta.fi>. Luettu 20.8.2011.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Wiiio, Osmo A. 1994. Johdatus viestintään. Helsinki: Weilin+Göös.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja siihen liittyvä lainsäädäntö (621-693/1999)

- lain peruseriaate on se, että viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei toisin säädetä.

Painovapauslaki (1/1919)

- lain mukaan jokaisella on oikeus viranomaisen ennalta estämättä julkaista painokirjoituksia, mikäli noudattaa lain säästöksiä.

Henkilötietolaki (523/99)

- lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista.

Laki yksityisyyden suojasta televiestinnässä ja teletoiminnan tietoturvasa (565/1999)

- lain tarkoituksena on edistää yleisen teletoiminnan tietoturvaa ja tilaajien ja käyttäjien yksityisyyden ja oikeutettujen etujen suoja televiestinnässä.

Laki kuvaohjelmien tarkastamisesta (775/2000)

- laissa säädetään kuvaohjelmien tarkastamisesta sekä erityisesti niiden esittämistä ja levittämistä koskevista lasten suojelemiseksi välttämättömistä rajoituksista.

Mallioikeutta, tavaramerkkiä, toiminimeä ja yritystunnusta koskeva lainsäädäntö ja kansainväliset yleissopimukset

MallioikeusL (221/1971)

- rekisteröitynä antaa yksinoikeuden mallin eli tavaran ulkomuodon tai koristeen esikuvan ammattimaiseen käyttöön

TavaramerkkiL (7/1964)

- on tuotteen tai palvelun tunnus, johon sen haltija on saanut yksinoikeuden rekisteröimällä tai vakiinnuttamalla.

ToiminimiL (128/1979)

- yksinoikeus toiminimeen saadaan rekisteröimällä tai vakiinnuttamalla toiminimi

Arvopaperimarkkinalainsäädäntö nrot

- sijoittajaviestintään liittyviä määräyksiä

Viestintään liittyvää lainsäädäntöä

(Siukonsaari, 2002, 222-232)

Tekijänoikeuslainsäädäntö

Tekijänoikeuslaki (404/619), tekijänoikeusasetus (441/61)

- suojataan teosta, valokuvaa, teoksen esitystä, äänitallennetta, radio- ja tv-lähetystä sekä luetteloa yms. työtä
 - jakautuu taloudellisiin ja moraalisiin oikeuksiin
 - suojaa myös internetissä ja intranetissä tapahtuvaa viestintää.

Omaan toimialaan liittyvä lainsäädäntö

- selvitettävä tähän liittyvä lainsäädäntö; tilastojen julkistamisvelvollisuus, salassapitomääräykset

Yleislainsäädäntö

- huomioitava myös muu lainsäädäntö, esimerkiksi osakeyhtiölain velvoitteet tiedottamiselle

Kotimaisen lainsäädännön ja oikeuskäytännöt voi tarkistaa internetistä mm.:

- www.eduskunta.fi
- www.finlex.fi
- www.vn.fi

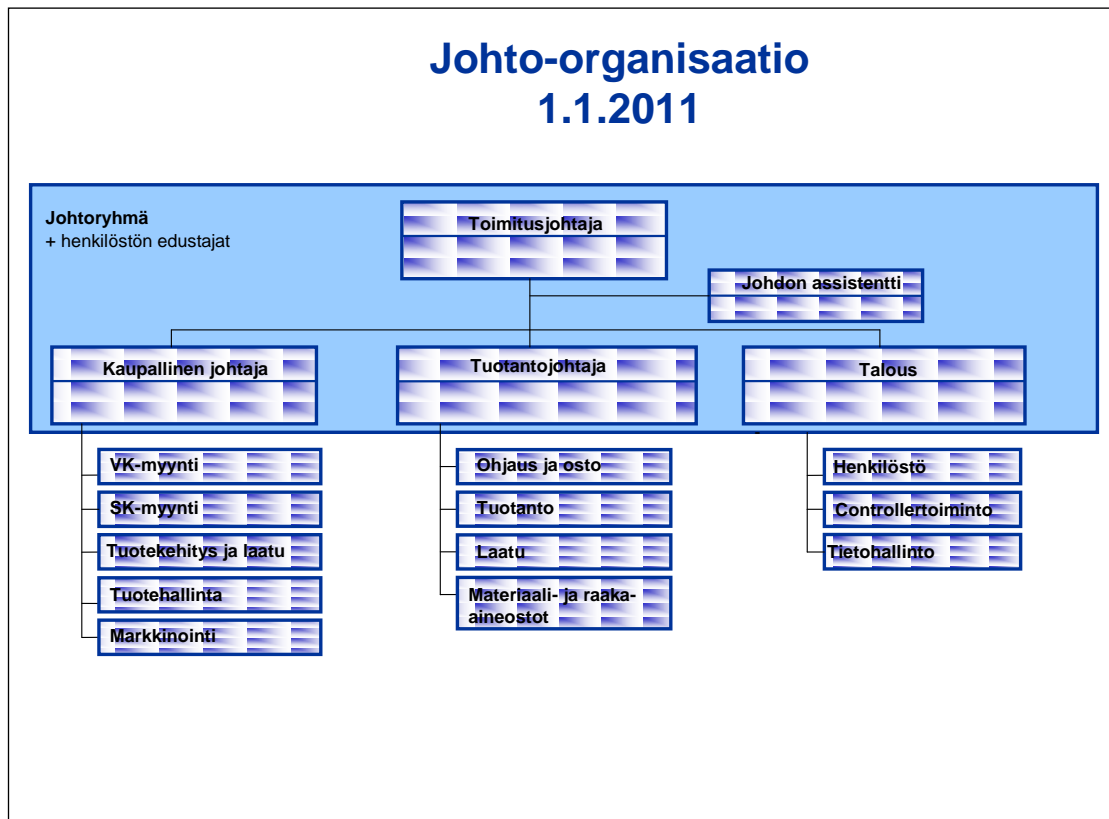
sekä lisäksi www-sivuilta

- www.hex.fi
- www.journalistiliitto.fi/ohjeet/asema.html
- www.jsn.fi
- www.om.fi/julkisuus
- www.kuluttajavirasto.fi/lompakko/a7_kuluttaja/valikko.h.tml
- www.kuvastory.fi/kuvasto/oikeus.htm
- www.mainostajat.fi
- www.prh.fi
- www.rata.bof.fi/
- www.digicamera.net/armi/w3kurs/tekoik.htm
- www.ficora.fi/suomi/index.html
- www.teosto.fi/teosto/webpages.nsf
- www.tietosuoja.fi

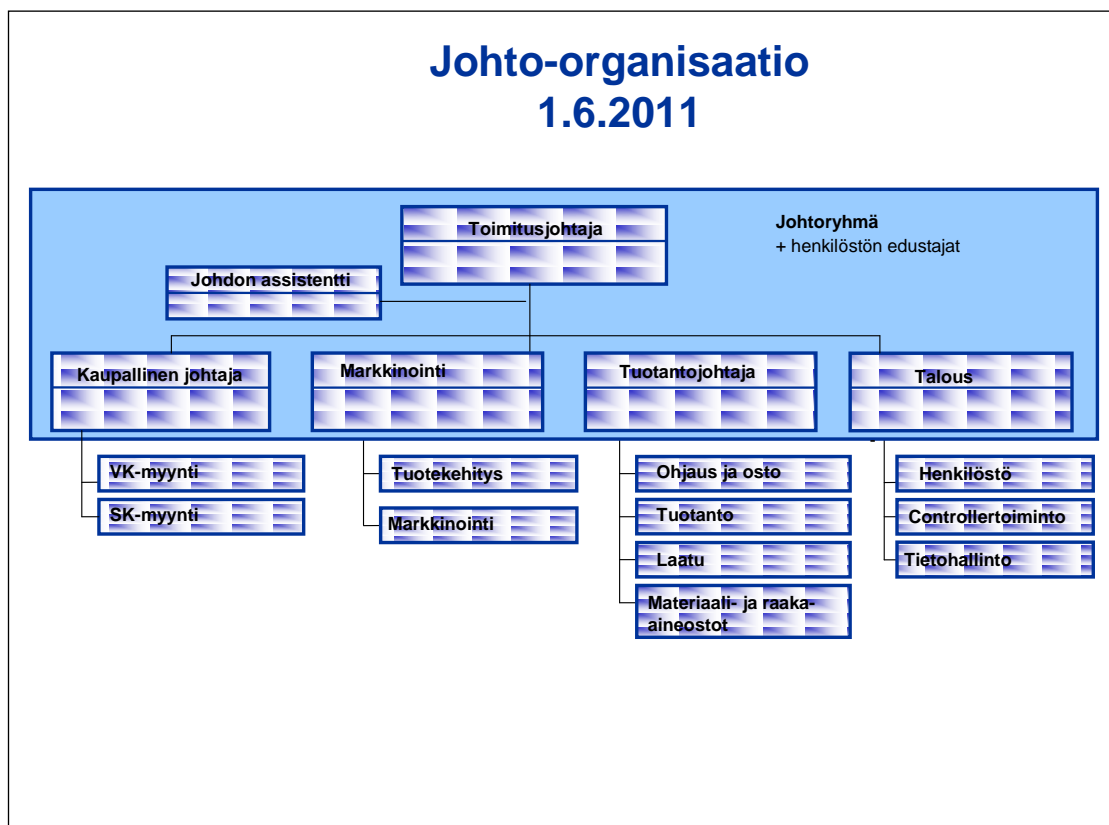
Kaupallisia tietolähteitä ovat mm:

- www.edilex.fi
- www.kauppakaari.fi/tietokannat.html

Johto-organisaatio 1.1.2011



Johto-organisaatio 1.6.2011



PÖRSSITIEDOTTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

- tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluva tieto julkistetaan aina pörssitiedotteena
- tiedonantovelvollisuus syntyy, kun pörssi-yhtiö on tehnyt tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvan päätöksen, esim.
 - suuri tehdasinvestointi
 - tehtaen lakkauttaminen
- tiedonantovelvollisuus syntyy, kun pörssi-yhtiön tietoon on tullut tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluva seikka, esim.
 - yrityksen kannattavuuden olennainen muutos
 - toimitusjohtajan tai ylimpään johtoon kuuluvan henkilön vaihtuminen
- tiedonantovelvollisuus koskee myös yleisesti tiedossa olevia seikkoja, jos sijoittaja ei voi arvioida näiden vaikutusta vaikeuksitta
 - muutos aiemmin julkaistussa tiedossa on tiedotettava
 - yhtiöstä peräisin oleva virheellinen tieto on oikaistava (virhe tai vuoto)
- on yhtiön omassa harkinnassa, oikaiseeko se julkisuudessa olevan harhaanjohtajan tiedot. Pörssi voi edellyttää oikaisua. Pörssin vaatimuksesta on tiedotettava.

Tiedon sisällön tulee olla sellaista, että sen perusteella voidaan arvioida päätöksen tai tapahtuman vaikutusta liikkeeseenlaskijan taloudelliseen asemaan ja tulevaan toimintaan. Tiedon sisällön tulee olla myös selkeää ja niin täydellistä, ettei se johda sijoittajaa harhaan. Lisäksi tiedon on oltava perusteltua, ja annetut lupaukset on lunastettava.

Tutkimus Yritys X:n ulkoisen viestinnän toimivuudesta ja sen onnistumisesta yhteistyössä mainos- ja viestintätoimistojen sekä konserniviestinnän kanssa

Teen tutkimusta Yritys X Oy:n viestintäyhteistyön toimivuudesta ja onnistuvuudesta mainos- ja viestintätoimistojen sekä konserniviestinnän kanssa. Tämä tutkimus on osa suorittamaani tutkintoa Mikkelin ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelmassa.

Kerään aineistoa tutkimukseen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusaineiston muodostavat 10 henkilöä, joista 4 työskentelee Yritys X:ssä, 3 mainostoimistossa, 2 viestintätoimistossa ja 1 konserniviestinnässä. Haastateltavat työskentelevät viestintätehtävissä eri tasoilla organisaatiossa, kuten ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja toimihenkilöinä.

Toivon, että voisin haastatella sinua organisaationne edustajana tähän tutkimukseen syys-lokakuun aikana. Haastattelu koostuu avoimista kysymyksistä: 6 taustakysymystä, 4 kysymystä viestintäyhteistyöstä ja 4 muuta yleistä kysymystä. Haastattelu kestää tunnista puoleentoista tuntia. Suostumuksesi saatuani, soitan sinulle sopiakseni haastatteluajan. Haastattelurungon lähetän sinulle tutustuttavaksesi etukäteen.

Antamasi tiedot käsittelen ja säilytän luottamuksellisesti. Vastaajien nimiä ei julkaista tutkimuksessa.

Toivon sinun suhtautuvan myönteisesti tähän tutkimuspyyntöön, jonka avulla toemme viestintäyhteistyön nykytilan ja toisaalta voimme nähdä mitä kehittämistarpeita siinä ilmenee.

Ystävällisin terveisin
Sirpa Pulkkinen

Tutkimus Yritys X:n ulkoisen viestinnän toimivuudesta ja sen onnistumisesta yhteistyössä mainos- ja viestintätoimistojen sekä konserniviestinnän kanssa

Taustatiedot

1. Millä toimialalla työskentelet ja yrityksen henkilöstömäärä?
2. Millainen on toimenkuvasi ja roolisi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässä?
4. Mitä palveluja toimistonne/yksikkönne tarjoaa?
5. Millaisia asiakkuuksia toimistollanne on?
6. Miksi asiakkaan kannattaa ostaa palvelujanne?

Viestintäyhteistyö

7. Miten viestintäyhteistyö käynnistyi ja sujuu?
8. Mitä ongelmia yhteistyössä havaitset / kehittämiskohteita?
9. Millaiseksi koet viestintäyhteistyöhenkilöiden osaamistason ja toimintatavat?
10. Mitä muuta haluaisit kertoa viestintäyhteistyöstä?

Muuta yleistä

11. Mistä osa-alueista koostuu mielestäsi laadukas ulkoinen viestintä?
12. Miten arvioit ulkoisen viestinnän merkityksen yritykselle?
13. Mitkä yrityksen viestintätoiminnot kannattaa mielestäsi hoitaa ostopalveluina?
14. Mistä koostuu hyvä yhteistyö yrityksen ja palveluntarjoajan välillä?