

Shabila Rautiainen  
**Viestintäpolitiikka**  
Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2013

Tekijä Otsikko	Shabila Rautiainen Viestintäpolitiikka, Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy
Sivumäärä Aika	26 sivua + 2 liitettä Helmikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle viestintäpolitiikka. Liiketoimintastrategia on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä kuvauksista, joka määrittelee liiketoiminnan tarkoituksen. Viestintäpolitiikka on se osa, joka luo menettelytavat liiketoimintastrategian viestinnän toimeenpanolle. Lainsäädäntö ohjaa vahvasti viestintää.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatioviestintää sekä lainsäädäntöä, jonka pohjalta yrityksellä on tiettyjä viestinnällisiä velvoitteita. Viestinnälliset velvoitteet riippuvat pitkälti siitä, mikä on yritysmuoto ja kuinka muun muassa yrityksen rahoitus on järjestetty.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Toiminnallisena työn osana syntyi toimeksiantajaorganisaatiolle luonnos viestintäpolitiikasta. Viestintäpolitiikan tarkoituksena on selkeyttää toimeksiantajaorganisaation ymmärrystä siitä, mitä viestintä heidän näkökulmastaan tarkoittaa.</p> <p>Viestintäpolitiikasta syntyi selkeä, hyvin hallittavissa oleva kokonaisuus. Sitä jatkotyöstämällä toimeksiantaja saa viestinnän kuvattua eri sidosryhmille. Toimeksiantajaorganisaation on helppo lähteä strategian perusteella kehittämään omaa päivittäistä viestintäänsä.</p> <p>Projektin onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Projektin lopputuloksena toimeksiantaja sai luonnoksen viestintäpolitiikaksi.</p>	
Avainsanat	Viestintästrategia, viestintä, organisaatioviestintä, viestintää säätelevät lait, lainsäädäntö, strategia

Author Title	Shabila Rautiainen Communication Policies
Number of Pages Date	26 pages + 2 appendices February 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of the present thesis was to develop the communication policies of a client company. The thesis was commissioned by a limited company operating in real estate. The company was founded in 2009. A business strategy is an essential tool for companies that outlines the purpose and strategies of a company. Organizational communication, then, outlines how to implement the business strategy into the daily operations of the company. Organizational communication is strongly influenced by laws and regulations.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on organizational communication and the laws and regulations that guide the specific communicational goals of the company. The communicational goals depend on the company form and, for example, on how the company has organized their financing.</p> <p>This functional thesis resulted in a suggestion for the client company on how to plan and implement their communicational efforts. The aim was to clarify what organizational communication means for the client company and what issues and regulations influence the communication policies in the company.</p> <p>The communication policies created in the thesis form a clear and easy-to-understand plan that the company can use in further defining their communicational efforts towards the interest groups. It is easy for the client company to develop their daily communication with the help of the instructions generated in the thesis.</p>	
Keywords	Communication strategy, communication, organizational communication, legislation, strategy

## Sisällysluettelo

1 Johdanto	2
1.1 Aihe ja rajaukset	2
1.2 Tavoitteet	2
1.3 Toimeksiantaja	3
1.4 Keskeiset käsitteet	4
2 Viestinnän suunnittelun tasot	5
2.1 Organisaation strategia	6
2.2 Viestintästrategia	8
2.3 Viestintäsuunnitelma	10
3 Sidosryhmäviestintä	11
3.1 Sidosryhmät	11
3.2 Sidosryhmäanalyysi	12
4 Viestintää ohjaava lainsäädäntö	13
4.1 Osakeyhtiölaki	14
4.2 Kirjanpitolaki	15
4.3 Muut lait	17
5 Viestintäpolitiikan luominen	17
5.1 Suunnitteluvaihe	18
5.2 Toteutus	19
5.3 Tuotos	22
6 Hankkeen tulokset ja arviointi	23
Lähteet	25
Liitteet	
Liite 1 Opinnäytetyöprojektin suunnitelma ja toteuma (GANT-kaavio)	
Liite 2 Laadullisen tutkimuksen haastattelulomake	

## 1 Johdanto

### 1.1 Aihe ja rajaukset

Opinnäytetyöni käsittelee sitä, millaisin eri menettelytavoin yrityksen liiketoimintastrategian käytännön informointi voitaisiin hoitaa niin, että jokainen sidosryhmä ymmärtää yrityksen strategiset tavoitteet.

Lopputyöni tarkoituksena on luoda helsinkiläiselle kiinteistösijoitusyhtiölle (myöhemmin toimeksiantaja) viestintäpolitiikka. Teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää, mitä kaikkea yrityksen tulee ottaa huomioon viestintää strategiatasolla suunniteltaessa. Sen lisäksi teoriaosuudessa avataan se, mitä sidosryhmäviestintä on. Kolmantena asiana selvitan, mitä eri viestintää ohjaavia lakeja on olemassa, ja ennen kaikkea mitä eri lainsäädäntöjä toimeksiantajan tulisi noudattaa viestintää suunniteltaessa. Lainsäädännöt, jota opinnäytetyössäni selvitan, ovat kuitenkin suppea kokonaisuus siihen nähden, mitä lainsäädännöllisiä velvoitteita yritystoiminnassa todellisuudessa on. Sen vuoksi rajasin lainsäädännön tutkimisen siten, että määritellesä sidosryhmiä, poimin tärkeimpien sidosryhmien tarpeet, sekä osakeyhtiömuotoisen yrityksen kannalta olennaiset lainsäädännölliset velvoitteet.

Yritykselle päätettiin tehdä viestintästrategian sijaan viestintäpolitiikka. Tutkittuani monia eri materiaaleja, ja kuunneltuani useaa eri viestintäjohtajaa, tulin siihen tulokseen, että yrityksessä on yksi yhteinen strategia joka linjaa liiketoiminnan ydintavoitteet. Muut kuvaukset ovat lähinnä suunnitelmia tai politiikoita, joiden tarkoitus on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Päätin tehdä toimeksiantajaorganisaatiolle viestintäpolitiikan, jotta se noudattaa yrityksen yhteistä linjaa.

### 1.2 Tavoitteet

Viestintäpolitiikka on tärkeä kuvata jokaiselle organisaatiolle. Ymmärrys liiketoiminnan merkityksestä pyritään selkeyttämään yleensä viestintäpolitiikalla tai -strategialla siten, että jokainen organisaatiotasoo ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet ja oman roolinsa toiminnassa.

Toimeksiantajaorganisaatio on pieni kiinteistösijoitusyhtiö, joka ostaa suurimman osan palveluista ulkopuolelta. Tämän vuoksi tärkein tavoite itse viestintäpolitiikalle oli kuvata viestinnän vastuut ja resurssit mahdollisimman selkeästi, jotta se tukisi arkitoimintoja.

Politiikan rakenteesta tavoiteltiin mahdollisimman selkeää kokonaisuutta, jossa olisi määritelty viestinnän nykytila, kuluvan strategiakauden painopistealueet ja erilaiset mittarit. Mittareiden tarkoituksena on seurata tulevaisuudessa viestinnän toteutumista, ja tuloksien perusteella kehittää toimintaa.

### 1.3 Toimeksiantaja

Tutkimuskohteena on helsinkiläinen kiinteistösijoitusyhtiö Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy. Yhtiö perustettiin vuonna 2009, ja se on yksi kolmesta yhtiöstä, joihin Senaatti-kiinteistöt siirsi sekä kauppana että apporttiomaisuutena yliopistojen kiinteistöomaisuutta. Kiinteistöomaisuuden siirron yhteydessä yhtiö otti lainaa eri rahoituslaitoksilta. Olen itse työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa sen perustamisesta lähtien.

Toimeksiantajan olemassaolon tarkoitus on tuottaa omistajayliopistoilleen Helsingin yliopistolle, Sibelius-Akatemialle, Svenska handelshögskolan Hankenille, Teatterikorkeakoululle ja Kuvataideakatemialle terveelliset, turvalliset ja nykyaikaiset tilat. Kiinteistösijoitustoiminnan hallinnan tarkoituksena on edesauttaa yliopistoja keskittymään ydinosaamiseen eli kansainvälisen huippuosaamisen tutkimiseen. Toimeksiantajaorganisaation oman henkilöstön vähäisyyden vuoksi toimeksiantaja on solminut erinäisiä sopimuksia joilla ostaa suurimman osan palveluista ulkopuolisilta toimijoilta, ja näin ollen, keskittyy ydinosaamiseen. Ulkoa ostettuja palveluita ovat muun muassa rakennuttaminen ja kiinteistöhallinto.

Toimeksiantajan investointeihin on varattu investointiohjelman (2011-2015) mukaan 350 milj. €. Investointien toteutuminen tarkoittaa viestinnän kannalta sitä, että muun muassa hankeviestinnän on onnistuttava tehokkaasti rakennuttajaorganisaation sisällä. Hankeviestinnän puutteellisuus ja kustannuksien kasvu, näkyy suoraan sijoittajille eli yhtiön tapauksessa rahoittajille. Toimeksiantajan on siis elintärkeää profiloitua sijoittajilleen vakaana toimijana markkinoilla.

Palveluiden ulkoistaminen edesauttaa toimeksiantajaa toimimaan pienellä hallinnollisella organisaatiolla. Palveluiden ulkoistuksen yhteydessä on kuitenkin muistettava aina se, että kaikkea osaamista ei voida ulkoistaa. Sen vuoksi onkin äärimmäisen tärkeää, että organisaation sisällä on tietty ydinosaaminen, jotta palveluita pystytään johtamaan ostetun mukaisesti. Pienen organisaation tehokkaan toiminnan mahdollistaa hyvin kuvatut prosessit. Prosessit on avattu myös keskeisille sidosryhmille, jotta he ymmärtävät sen, mikä on jokaisen osapuolen rooli isossa kokonaisuudessa.

#### 1.4 Käsitteet

**Kirjanpitolain 1., 2. ja 3. luku** määrittelee ne menettelytavat joita tulee osakeyhtiön kirjanpidossa noudattaa. Laki määrittelee muun muassa kirjanpitolain 3. Luvussa sen kuinka yrityksen tilinpäätös tulee raportoida, millaisella sisällöllä ja millä aikataululla sekä prosessilla (Kirjanpitolaki 1., 2. ja 3.luku).

**Osakeyhtiölaki** määrittelee osakeyhtiölain 1.luvussa sen, mitä eri velvoitteita yrityksellä on, jos se on osakeyhtiömuotoinen. Osakeyhtiölaki määrittelee myös yrityksen tilinpäätökseen liittyvät peruseriaatteet osakeyhtiölain 8.luvussa.

**Sidosryhmä** on verkosto, joka on yritykselle elintärkeä. Sidosryhmä on laaja kokonaisuus joka käsittää koko yritystoimintaan liittyvät ryhmät (Juholin 2009, 390). Sidosryhmä ei siis sisällä pelkästään asiakkaita tai omaa henkilöstöä.

**Viestintä** eli kommunikaatio rakentuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

**Viestintästrategia** on liiketoimintastrategiaa tukeva määrittely yrityksen viestinnän nykytilasta ja tulevaisuudesta, sekä vastuista. Hyvin organisoiduissa yrityksissä viestintäjohtaja kuuluu johtoryhmään. Tuolloin johtoryhmässä käsiteltävät asiat saavat myös viestinnällisen näkökulman. (Korhonen & Rajala 2011, 24-25.)

**Viestintäsuunnitelma** on käytännön ohjeistus itse operatiivisesta viestinnästä. Suunnitelmasta löytyy yleensä määrittely siitä kuinka yrityksen käytännön viestintä on suunnit-

teltu ja mitä toimintamenetelmiä yritys käyttää toimeenpannessaan viestinnällisiä asioita (Juholin 2009, 108).

**Viestinnän suunnitteluprosessi** on jatkuvaa viestinnän kehittämistä. Uuden suunnittelu pohjautuu yleensä usein vanhojen prosessien arviointiin ja arvioinnin perusteella toiminnan kehittämiseen (Korhonen & Rajala 2011, 30-31).

## 2 Viestinnän suunnittelun tasot

Liiketoimintastrategian tarkoituksena on luoda yrityksen toiminnalle suunta ja sitä kautta tarkoitus yrityksen olemassaololle. Liiketoimintastrategiassa on määritelty aina yrityksen ylätasoinen strategiset tavoitteet, yksinkertaisesti ja selkeästi. Yrityksen liiketoiminnalle on tärkeää, että yritys on miettinyt liiketoimintastrategian lisäksi strategista viestintää ja kuvannut viestinnän nykytilan sekä tulevaisuuden tavoitteet. (Korhonen & Rajala 2011, 26 – 27.)



Kuvio 1 Viestinnän suunnittelun jäsenystä (Juholin 2009, 110)

Juholinin luomassa kuviossa 1 on hyvin havainnollistettu se, mihin viestinnän strategiatason suunnittelu sijoittuu. Liiketoimintastrategia ohjaa koko yrityksen toimintaa. Viestintästrategia antaa työkalut liiketoimintastrategian jalkautukseen. Ohjeet, politiikat ja prosessien kuvaukset ohjaavat käytännön työskentelyä. Ohjeiden, politiikoiden ja prosessien on tarkoitus olla päivittäisviestintää tukevia ohjeistuksia. Viestintästrategiassa on hyvä määritellä strategiakauden painopistealueet, eli yritykselle tärkeimmät asiat. Projektit ja kampanjat on hyvä avata viestintäsuunnitelmassa käytännön tasolla. Pro-



jektien ja kampanjointien budjetointi on myös oleellista, ja se tulisi huomioida viestintäsuunnitelmassa. Toimintasuunnitelma sisällytetään yleensä myös viestintäsuunnitelmaan. Toimintasuunnitelma voi pitää työyhteisöviestinnän vuositason suunnittelun. Työyhteisöviestinnästä käytännössä voidaan mainita organisaation sisäisten verkkosivujen uudistaminen, jos sellainen olisi kuluvan vuoden ajankohtainen asia. Toimintasuunnitelman on tarkoituksena toimia koko työyhteisön apuna vuositason viestinnän suunnittelussa. Tärkeintä on, että strategiaa, ja sitä ohjaavia suunnitelmia arvioidaan ajoittain. Strategia on kokoaikainen prosessi. Vanhoista käytännöistä opitaan, ja sitä kautta kehitetään strategiaa. Toimeksiantajalle tehtävän viestintäpolitiikan on tarkoitus toimia viestintästrategiana.

## **2.1 Organisaation strategia**

Yrityksen on tärkeää löytää itselleen sopiva strategia (Hannus & Lindroos & Seppänen 1999, 16). Strategian suunnitteluun onkin hyvä ottaa mahdollisimman moni mukaan. Näin saadaan erilaista näkökulmaa yrityksen liiketoiminnan peruslähtökohtiin sekä tulevaisuuden näkymään.

Juholinin mukaan ”strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä.” (Juholin 2009, 99.) Hakanen toteaa strategiatyön olevan jatkuvaa yrityksen kilpailukyvyyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista, oppimista ja osaamisen kehittämistä (Hakanen 2004, 18).



Kuvio 2 Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (Hakanen 2004, 19)

Toimeksiantajaorganisaatiossa strategiatyö tehtiin koko organisaation voimin yrityksen perustamisen yhteydessä vuonna 2009. Osallistuin itsekin strategian suunnitteluun, ja voin todeta, että Hakasen kuviossa 2 osoittamat asiat, ovat juuri ne, joita tulee pohtia yrityksen strategiaa suunniteltaessa.

Strategiatyöhön osallistuvien on ymmärrettävä se, millainen on toimialan luonne ja ympäristö. Sen lisäksi on nähtävä, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät, ja mihin suuntaan yritystä halutaan viedä. Yrityksen toiminta-ajatus, visio, arvot, päämäärä, strategiset painopistealueet ja missio ovat yleensä niitä, jotka on otettu huomioon strategiaa suunniteltaessa.

Toimeksiantajaorganisaatiolle tehtiin yhtiön perustamisen alkuvaiheessa strategialuonnos. Strategialuonnoksen tekemiseen osallistui koko organisaation henkilöstö. Toimitusjohtaja valmisteli strategiasta strategiakartan, joka konkretisoi sen, mitä strategia käytännössä merkitsee. Strategiakartassa strategiaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta:

- a) ihmisten ja johtamisen
- b) prosessien ja toimintatavan

- c) asiakkaiden, sidosryhmien ja yhteiskunnan sekä
- d) talouden.

Mittarit on määriteltävä myös strategiaa suunniteltaessa. Mittareiden tarkoitus on toimia työkaluna, kun tutkitaan, kuinka strategia on toteutunut käytännössä.

Yksi esimerkki toimeksiantajaorganisaation strategisista tavoitteista on tuottaa toimivat, turvalliset, ja kustannuksiltaan alhaiset tilat omistajayliopistoilleen. Tämän strategisen tavoitteen mittarina on toiminnan tehokkuusmittari ja tilojen käytettävyyssmittari. Toiminnan tehokkuusmittarilla pyritään seuraamaan muun muassa palvelutuottajaverkoston toimintaa siten, että nähdään, onko se kustannustehokasta, ja laadultaan sellaista mitä sen oletetaan olevan. Käytettävyys mittarilla seurataan muun muassa tilojen käyttöasetta.

Strategia on mielestäni haastava kokonaisuus ymmärtää. Hakanen toteaaakin kirjassaan, että ”strategiatyön yleinen ongelma yrityksissä on, etteivät strategiatyöskentely ja operatiivinen toiminta kohtaa toisiaan.” (Hakanen 2004, 115.) Sen vuoksi strategian avaaminen selkeään muotoon, kuten strategiakartaksi, helpottaa jokaisen henkilön ymmärrystä siitä, mikä on hänen roolinsa kokonaisuudessa. Suosittelen strategiakarttaa avoimesti kaikille organisaatioille. Sen avulla jokaisen organisaation henkilön on helpompi ymmärtää työn tekemisen tarkoitus sekä omasta että yrityksen näkökulmasta.

## 2.2 Viestintästrategia

Liiketoimintastrategia tarvitsee työkalut strategian jalkauttamiseen. Viestintä on työkalu strategiaa jalkautettaessa. Viestintästrategian tarkoituksena on täydentää liiketoimintastrategiaa. (Juholin 2009, 99.)

Viestintästrategian voi rakentaa monin eri tavoin. Tärkeintä on kuitenkin se, että strategia sisältää omalle organisaatiolle keskeiset määrittelyt ja tavoitteet. Strategiasta kannattaa mielestäni tehdä oma projekti. Projektiin on hyvä määritellä työn aikataulu, vastuut, sekä resurssit jotka projektiin on sidottuina. Projektityöhön on myös äärettömän tärkeää varata resurssi työn seurannalle, henkilölle, joka seuraa koko ajan projektin aikataulussa pysymistä sekä tavoitteiden saavuttamista.

Kun strategiaa laaditaan ensimmäistä kertaa, siitä saattaa tulla hyvinkin laaja projekti, ja itse strategiaprojekti saattaa venyä pitkäksi. Sen vuoksi ensimmäistä kertaa strategiaa luodessa tuleekin varata riittävästi aikaa suunnitteluun ja miettiä mitkä ovat strategian tavoitteet ja päätarkoitus sekä se mitä strategialla halutaan saavuttaa. (Juholin 2009, 102.)

Suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää ottaa mahdollisimman suuri osa organisaatiosta mukaan miettimään kokonaisuutta. Jokaiselle osapuolelle tulisi varata riittävästi aikaa suunnitteluun, ja omien näkökulmien esille tuontiin. Myös yrityksen näkökulmasta on tärkeää saada mahdollisimman moni osallistumaan projektiin, koska se on yksi sitouttamisen ehto. Jos työntekijät eivät yhdessä suunnittele strategiaa, heitä on vaikea saada sitoutettua tavoitteisiin, ja silloin saattaa käydä pahimmassa tapauksessa niin, että itse strategia jää epäselväksi asiaksi, josta kukaan ei jaksa arjen kiireessä innostua. Johdon sitoutuminen strategian suunnitteluun, toimeenpanoon ja kehitykseen on elintärkeää. Johdolle asian tärkeyden esille tuominen on tärkeää ja sen vuoksi olisikin hyvä ensin miettiä viestinnän prosessointia ja sen hyötyjä, ennen kuin itse strategiaa lähtee heille esittämään.

Johdon sitouttamiseen voidaan käyttää apuna viestinnän prosessoinnin hyödyt -kuviota (Korhonen & Rajala 2011, 190). Viestintästrategian hyötyjen esittäminen saattaa avata mahdollisuuksia saada johto mukaan itse strategiatyön suunnitteluun. Kuviossa on kuvattu kaikki ne asiat, jotka tuovat lisäarvoa organisaation liiketoiminnalle, kun yrityksen viestintä on kokonaisuudessaan prosessoitu.



Kuvio 3. Viestinnän prosessoinnin hyödyt (Korhonen & Rajala 2011, 190)

Viestinnän prosessoinnin hyödyt antaa yritykselle mahdollisuuden yhtenäiseen selkeään viestintään. Kun viestintä on prosessoitu, tietää yrityksen jokainen henkilö sen, mitä yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä pitää sisällään. Viestinnän prosessointi tuo myös läpinäkyvyyttä ja yksinkertaistaa viestinnän kokonaisuuden ymmärtämisen henkilöstön keskuudessa.

Uskon, että prosessoimalla liiketoiminnan ydintoimintoja, tehostetaan kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintaa. Tehostamisen lisäksi luodaan yhtenäinen kuva yrityksen liiketoiminnasta, kun prosessikuvaukset on tehty. Prosessikuvaus luo vankan pohjan työntekijöiden tekemiselle. Prosessikuvaus tukee päivittäistä toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 190.)

### 2.3 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma on suunnitelma, jossa on määritelty ne toimenpiteet, joilla viestintästrategia saadaan käytännössä toteutettua. Suunnitelma on ohjeistus, jonka on tarkoitus ohjata työntekijöitä toimimaan yrityksen määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti jokapäiväisessä työssä. Suunnitelmaa tehtäessä on myös hyvä ottaa mahdollisimman moni organisaatiosta mukaan. (Juholin 2009, 108.) Suunnitelman rakenne on hyvä

pitää mahdollisimman selkeänä, helposti ymmärrettävänä. Viestintäsuunnitelma muodostuu yleensä seuraavista osa-alueista:

- 1) päivittäisviestintä
- 2) vuosittain tai säännöllisesti toistuvat toimenpiteet
- 3) toimintasuunnitelma
- 4) ohjeet, politiikat, prosessikuvaukset
- 5) projektit ja mahdolliset kampanjat. (Juholin 2009, 109-110.)

Arkiviestinnällä viestintäsuunnitelmassa kuvataan yleensä se, miten yrityksen yleiset asiat on hoidettu. Yleiset ohjeistukset toimivat työntekijöiden apuvälineenä, kun mietitään esimerkiksi sitä, kuinka yrityksen henkilöstön tulee eri tilanteissa kommunikoida itse yrityksen liiketoiminnasta. Jos yrityksellä on omia viestintään liittyviä kampanjoita tai markkinointikampanjoita, on ne määritelty yleensä yrityksen viestintäsuunnitelmaan siten että budjetti ja itse kampanjan sisältö on avattu. (Juholin 2009, 111.)

Yrityksen on hyvä määritellä myös viestinnän vastuut, jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää, mikä oman toimenkuvan vastuualue pitää sisällään. Vastuiden määrittely tulisi aina aloittaa ensin johtoryhmästä, ja sen jälkeen vasta kuvata muun henkilöstön vastuu. (Juholin 2009, 129-130.)

### **3 Sidosryhmäviestintä**

#### **3.1 Sidosryhmät**

Sidosryhmä on verkosto, joka on yrityksen toiminnalle elintärkeä. Sidosryhmä on laaja kokonaisuus, joka käsittää koko yritystoimintaan liittyvät ryhmät. (Juholin 2009, 390.) Sidosryhmä ei siis sisällä pelkästään asiakkaita tai omaa henkilöstöä vaan suuren ryhmän eri tahoja, jotka ovat vahvassa vuorovaikutussuhteessa yritykseen.

Toimeksiantajan sidosryhmiin kuuluu esimerkiksi asiakkaat, omistajat, viranomaiset, poliittiset päättäjät, rahoittajat, media, muut yliopistokiinteistöyhtiöt, alan muut toimijat, palveluntoimittajat, tilojen loppukäyttäjät, yhtiön hallitus, yhtiön johto ja henkilöstö. Viestintästrategiatyössä on tärkeää aloittaa strategian työstä sidosryhmistä. Sidosryhmien

määrittelyn jälkeen päästään kiinni siihen, mitä eri velvollisuuksia yrityksellä on eri tahoja kohtaan. Juholin toteamus siitä, kuinka yhteisöllä on paremmat mahdollisuudet onnistua toiminnassaan mitä paremmin se pystyy ottamaan sidosryhmiensä toiveet ja tarpeet huomioon, ei ole yhtään liioiteltua. (Juholin 2009, 40.)

Stakeholders käsitteellä voidaan pyrkiä tarkoittamaan myös aiemmin kuvaamaani sidosryhmäjoukkoa. Stakeholder joukko ei kuitenkaan ole saman sisältöinen joukkio vaan kyseessä on osapuolet, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yritys voi vastavuoroisesti vaikuttaa heidän toimintaan. (Juholin 2009, 40.)

Sidosryhmiä määriteltäessä törmäsin termiin faithholders eli luottajajoukot. Luottajajoukoilla tarkoitetaan ryhmiä, jotka ovat paljon tekemisissä organisaation kanssa. Luottajajoukoilla on hyvä käsitys organisaatiosta, ja mahdollisuus jakaa hyvää käsitystä myös muille. (Juholin 2009, 41.) Toimeksiantajaorganisaation vastuualueiden kuvauksen yhteydessä käytin luottoparimenettelyä, jolla sain kuvattua tärkeimmät osapuolet ja heidän vastualueet. Kiinteistösiirtoyhtiön yksi tärkeimmistä vastuista on rahoituksen järjestäminen. Rahoitussuunnittelijan luottoparina operatiivisen rahoitussuunnittelun vastuualueessa on luonnollisesti rahoituslaitoksen erikseen nimetty edustaja. Rahoitussuunnittelijan ja rahoituslaitoksen edustajan on tärkeää luoda luonnollinen vuorovaikutussuhde, jotta päivittäinen arkiviestintä on luonnollista ja helppoa.

### **3.2 Sidosryhmäanalyysi**

Sidosryhmäanalyysi on viestinnän peruspilari, jolla määritellään se mitkä ovat viestinnän perusasiat, suunnittelun ja toteutuksen osalta. Sidosryhmäanalyysi sisältää määrittelyn siitä, mitä eri sidosryhmiä yrityksellä on, mikä on viestinnän nykytila, keskeiset haasteet ja tavoitteet, tärkeät viestinnän sisällöt sekä yhteydenpidon tiheys ja vastuhenkilöt organisaatiossa. (Juholin 2009, 88-89.)

Analyysi tulisi tehdä viestintästrategiaprosessin alkuvaiheessa, jonka jälkeen sidosryhmien priorisoinnin myötä on myös viestintästrategiassa painotettavat asiat helpompi tuoda esille. Normaalisti analyysissa määritellään ensin sidosryhmät. Toiseksi selvitetään se, mitä eri sidosryhmät ajattelet yrityksestä ja sen toiminnasta, ja mitä odotuksia

sidosryhmällä on yritystä kohtaan. Kolmanneksi voidaan arvioida sidosryhmän asemaa lojaalisuutta ja sitoutumista yritykseen. (Juholin 2009, 88-89.)

Juholin toteaa, että tyypillisimmillään analyysissä selvitetään seuraavia asioita:

- tiedot sidosryhmistä sekä selvitys siitä mitä sidosryhmät tietävät yrityksestä
- mielipiteet ja asenteet yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- arviot tulevaisuudesta
- sidosryhmien sitoutuminen ja lojaalisuus
- odotukset organisaation toiminnalle ja organisaation kehitystoiminnalle
- toiveet siitä, kuinka itse haluavat vaikuttaa organisaation toimintaan
- vuorovaikutus ja viestinnän käytännön toiveet. (Juholin 2009, 88 – 89.)

Toimeksiantajaorganisaation osalta viestintäpolitiikkaa suunniteltaessa tehtiin pohjatyönä sidosryhmäanalyysi. Analyysin tarkoituksena oli avata ymmärrys siitä, mitä velvoitteita yhtiöllä on eri toimijoita kohtaan. Yhtiön sidosryhmäanalyysi tehtiin suppeampana versiona. Versiossa määriteltiin sidosryhmät, tavoitteet ja prioriteetti. Prioriteetilla yritin kuvata itselleni sen, mihin eri sidosryhmiin tulisi ensisijaisesti panostaa kuluvalle strategiakaudella. Mielestäni sidosryhmäanalyysiä tehtäessä tulisi aina määritellä myös nykytila sekä toimeksiantajaa tarkemmin se millaisia odotuksia sidosryhmillä on yritykselle ja yrityksen liiketoiminnan kehitykselle. Analysoinnin laajuus on tärkeää siksi, että saadaan tarpeeksi laaja käsitys siitä, kuinka monien eri näkökulmien kautta yritystoimintaa tulee kehittää.

#### **4 Viestintää ohjaava lainsäädäntö**

Viestintää ohjailevat monet eri lait. Yrityksen velvollisuutena on toimia aina lainsäädännön mukaisesti. Lainsäädäntö on laaja kokonaisuus.

Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat omistajat, asiakkaat ja sijoittajat jotka toimeksiantajan tapauksessa ovat rahoittajia. Näiden sidosryhmien perusteella löysin seuraavat lait, jotka määrittävät tietyt viivat yrityksen viestinnälle: osakeyhtiölaki, arvopaperimarkkinlaki, kirjanpitolaki sekä yhtiön henkilöstöhallintoa ohjaava lainsäädäntö.



#### 4.1 Osakeyhtiötä koskeva lainsäädäntö

Osakeyhtiölaki määrittelee muun muassa yleiset periaatteet, osakeyhtiömuotoista yritystä perustettaessa. Osakeyhtiölaki (21.7.2006/624) sisältää kuusi eri osaa, joissa on määritelty seuraavat asiat:

I Osa Yleiset periaatteet, perustaminen ja osakkeet

II Osa Hallinto ja tilinpäätös

III Osa Rahoitus

IV Osa Yhtiön varojen jakaminen

V Osa yhtiörakenteen muuttaminen ja yhtiön purkaminen

VI Osa seuraamukset ja oikeussuoja.

Osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä yrityksen taloudellisen tilan tietoon saattaminen omistajille, on yksi tärkeimmistä asioista. Yhtiökokous on omistajien kannalta ainoa virallinen foorumi, jossa osakkeen omistajat voivat tehdä virallisia päätöksiä.

”Varsinaisessa yhtiökokouksessa on päätettävä seuraavista asioista:

- 1) tilinpäätöksen vahvistaminen, mikä emoyhtiössä käsittää myös konsernitilinpäätöksen vahvistamisen;
- 2) taseen osoittaman voiton käyttämisestä;
- 3) vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille, hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle;
- 4) hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajan valinnasta, jollei tässä laissa säädetä tai yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin näiden toimikaudesta tai valinnasta; sekä
- 5) muista yhtiöjärjestyksen mukaan varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista.” (Osakeyhtiölaki 2006, 2. luku 3 §.)

Tilinpäätös vahvistetaan yhtiökokouksessa. Voitonjaosta sovitaan myös yhtiökokouksessa.

Yhtiökokous saa lainvoimaisuutensa, kun osakkeenomistajille on ilmoitettu yhtiökokouksen osallistumisesta riittävän ajoissa. Jos yhtiökokoukseen osallistujien odotetaan ilmoittavan osallistumisestaan yhtiökokoukseen, on se myös määriteltävä ennalta yhtiöjärjestykseen. Sen lisäksi viimeisestä ilmoittautumispäivästä on mainittava aina kokouksutsussa. Asiamiehen välityksellä osallistuvan osakkeenomistajan, tulee ilmoittautumisen yhteydessä osoittaa osakkeen, joiden perusteella asiamies osallistuu edustamaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajaa. (Osakeyhtiölaki 2006, 5. luku 7 §.)

Toimintakauden yksi tärkeimmistä viestinnän raportointitavoitteista on antaa sijoittajille kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta kokonaistilanteesta. Sijoittajaviestinnän tärkein tehtävä on antaa kokonaiskuva siitä, missä tilanteessa sijoitettava kohde eli yritys on kuluneen toimintakauden osalta. Pörssiyhtiöiden osalta sijoittajaviestinnän säännöt on määritelty hyvin tarkkaan. Arvopaperimarkkinalaki määrittelee sen mikä on yrityksen ja johdon vastuu sijoittajaviestinnässä.

Jatkuvan tiedonantovelvollisuuden piirissä on yhtiöt, jotka ovat listautuneet pörssiin. Jatkuva tiedonantovelvollisuus tarkoittaa sitä, että yhtiö on velvollinen ilmoittamaan olennaisista, yritystoimintaan liittyvistä muutoksista. (Karjalainen & Laurila & Parkkonen 2005, 101.)

Pörssin säännöissä pörssiyhtiö on säännöllisen tiedonantovelvollisuuden piirissä. Se edellyttää alla olevien tietojen raportoimista:

- olennaiset muutokset tulevaisuutta koskevissa arvioissa
- yhtiökokouskutsu
- arvopapereiden liikkeeseenlaskut
- muutokset yhtiön hallituksessa tai johdossa sekä tilintarkastajien vaihtaminen
- osakepohjaiset kannustinjärjestelmät
- yhtiön ja sen lähellä olevien tahojen liiketoimet (lähipiiriselvitys)
- yritysostot ja -myynnit
- olennaiset muutokset liiketoiminnassa
- listaukset ja rinnakkaislistaukset
- muiden markkinapaikkojen vaatimat tiedot
- tapahtumakalenteri. (Karjalainen & Laurila & Parkkonen 2005, 101)

## 4.2 Kirjanpitolaki

Yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa, on aina kirjanpitovelvollinen. (Kirjanpitolaki 1997, 1. luku 1 §.) Kirjanpitolaissa on määritelty tarkkaan se, mitä kirjanpitovelvollisuus eri yritysmuodosta riippuen tarkoittaa käytännössä. Tässä työssä olen tarkastellut sitä mitä kirjanpitolaissa on määritelty osakeyhtiön raportointivelvollisuuksista.

Osakeyhtiön tulee tehdä tilinpäätös, jossa se raportoi yhtiön taloudellisesta tilanteesta viimeisen tilikauden osalta. Yleensä yrityksen tilikausi on 12 kuukautta. Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tulee sisältää tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman sekä edellä mainittujen dokumenttien liitteenä olevat tiedot. (Kirjanpitolaki, 3. luku pykälät 1-13.)

Toimintakertomus on liitettävä aina tilinpäätökseen. Toimintakertomuksessa annetaan aina tieto siitä, kuinka kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittyminen on toteutunut kulu- neen vuoden aikana. Tilintarkastaja allekirjoittaa toimintakertomuksen. Tilintarkastaja velvoittaa, että tilinpäätöksen toimintakertomusta allekirjoittaessaan yrityksen ollessa osakeyhtiö, on selvittänyt myös lähipiirikytkökset. Hallituksen ja yhtiön toimitusjohtajan on allekirjoitettava tilinpäätös ja toimintakertomus päivättynä. Tilinpäätöksessä on oltava nähtävillä myös edellisen tilikauden tuloslaskelma ja tase. (Mähönen & Säiläkivi & Villa 2006, 60.)

Tilinpäätös ja toimintakertomus liitetään yleensä yrityksen vuosikertomuksen liitteeksi. Tilinpäätöstä ei liitetä kokonaisuudessaan vuosikertomukseen, vaan yleinen käytäntö on raportoida oleelliset tunnusluvut taseesta ja tuloslaskelmasta sekä konsernin että emoyhtiön osalta, riippuen yrityksen rakenteesta. Toimeksiantajaorganisaation vuosikertomusta tehdessäni totesin asian käytännössä jo vuonna 2011.

Patentti- ja rekisterihallitus vaatii jokaiselta osakeyhtiöltä tilinpäätösilmoituksen. Patentti- ja rekisterihallitus kirjaa viimeisimmän vahvistetun tilinpäätöksen tiedot kaupparekisteriin, josta tiedot ovat kaikkien nähtävillä. Kaupparekisteriin tiedot tulee ilmoittaa kahden kuukauden sisällä siitä kun tulos ja tase on hyväksytty. (Kirjanpitolaki 3 luku 9 §.)

Yrityksellä on ilmoitusvelvollisuus tilinpäätöksen osalta myös verottajan suuntaan. Verottajalle ilmoitus on tehtävä veroilmoituksen muodossa neljän kuukauden kuluessa siitä kun tilikausi on päättynyt. Ilmoitettavissa tilinpäätösasiakirjoissa tulee olla tuloslaskelma ja tase sekä liitetiedostot, toimintakertomus, tilintarkastuskertomus- jos tilit on tarkastettu, hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja yhtiön voittoa koskevasta yhtiökokouksen päätöksestä. Toimeksiantajaorganisaation perustamisvaiheessa myös verottajan suuntaan tapahtuva ilmoitusvelvollisuus tuli tutuksi jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle käytännön tilanteiden kautta.

### 4.3 Muut lait

Työyhteisön viestintä on yksi tärkeimmistä liiketoiminnan onnistumisen edellytyksistä. Yrityksen johdolla on suuri merkitys siinä, minkälaisen vuorovaikutussuhteen se saa omalla esimerkillään luotua yrityksen sisälle. Kun yritystoiminnan eri lainsäädännölliset velvoitteet ovat kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa, poistaa se epätietoisuutta ja sitä kautta luo paremman työskentelyilmapiirin. Lainsäädäntöjä jotka koskevat sekä työnantaja- että työntekijävelvoitteita ovat muun muassa työsopimuslaki, työsuojelulaki, vuosilomalaki ja yhteistoimintalaki. Noudattamalla lainsäädännöllisiä velvoitteita työnantajana yritys sitoutuu hyvän tavan mukaisiin menettelytapoihin. Yleensä yrityksissä on oma henkilöstöosasto, joka huolehtii yritystä koskevien henkilöstöasioiden hoidosta sekä lainsäädännöllisten asioiden toteutumisesta.

Toimeksiantajaorganisaatiossa erillistä henkilöstöosastoa ei ole. Toimeksiantaja on sen verran pieni organisaatio, että itse henkilöstöhallinto on siirretty vastuuna yhdelle henkilölle joka hoitaa käytännön asioiden hoidon kuten palkkahallinnon. Toimeksiantaja ostaa palkkahallinto osaamisen ulkopuoliselta toimijalta näennäisesti, mutta joutuu kuitenkin itse ottamaan päävastuun kokonaisvaltaisesti henkilöstöhallinnosta, henkilöstöjohtamista kun ei voi ulkoistaa. Pienessä organisaatiossa toimitusjohtaja on vastuussa työnantajavelvoitteiden täyttymisestä. Tarkoittaa mielestäni sitä, että mitä pienempi organisaatio on, sitä laajempi osaaminen tulee olla sekä yrityksen toimitusjohtajalla että koko organisaation henkilöstöllä.

## 5 Viestintäpolitiikan luominen

Olen saanut työskennellä toimeksiantajaorganisaatiossa yrityksen perustamisvaiheesta lähtien. Ajatus opinnäytetyön aiheesta heräsikin sen myötä, kun tiesin, kuinka tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan toteutumista viestintä on. Yhtiön toimitusjohtajan ehdotuksesta päätin tehdä yhtiölle viestintäpolitiikan, jolla kuvataan se kuinka yrityksen liiketoimintastrategia toteutuu, tai ainakin pyritään antamaan työkalut siihen.

Projektin aloitusvaiheessa tärkeintä oli määritellä projektin sisältö, ja se mitä viestintäpolitiikalta halutaan. Määrittelin projektin aloitusvaiheessa myös GANT-kaavion mukaisen taulukon, johon listasin jokaisen eri osa-alueen, joka itse projektiin sisältyy sekä tein alustavan aikataulun siitä, kuinka paljon aikaa jokaiseen eri osa-alueeseen tulee käyttää. Hyväksytin aikataulun toimeksiantajaorganisaation toimitusjohtajalla ja totesimme, että saan tehdä lopputyötä työajallani kolmanneksen projektin kokonaisajasta. Näin saamme hyödynnettyä opintojani mahdollisimman paljon yrityksen toimintaan. Hyvällä aikatauluttamisella helpotin myös omaa ajatustani siitä, kuinka iso kokonaisuus projekti on, ja kuinka paljon siihen tulisi kuluttaa kokonaisuudessa aikaa.

### 5.1 Suunnitteluvaihe

Hankkeen tavoitteena on määritellä Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:lle viestinnän eri osa-alueet ja sitä kautta vastuut. Opinnäytetyöprosessin aikana on ollut tarkoitus selvittää, kuinka yrityksen viestintä tulisi kuvata kokonaisuudessaan. Tärkeintä olisi määritellä yrityksen sidosryhmät ja niiden viestinnälliset tarpeet. Sidoryhmien analysoinnin kautta päästäisiin kiinni siihen, mitä konkreettisia toimenpiteitä viestinnän kehitys kullalla strategiakaudella tarkoittaa.

Projektin aloitusvaiheessa kävimme läpi toimeksiantajaorganisaation toimitusjohtajan kanssa eri sidoryhmiä, ja tein sen pohjalta alustavan hahmotelman siitä, mitä eri velvoitteita yrityksellä on sidoryhmiä kohtaan. Analyysissä hahmottelin myös sen, kuinka sidoryhmät on priorisoitava. Priorisoinnin tarkoituksena on nostaa tärkeimmät ryhmät esille. Priorisoinnin jälkeen on helppo todeta, mihin osa-alueisiin yrityksen tulee keskittyä viestintää kehittäessään.

Suunnitteluvaiheessa tutustuin eri yhtiöiden viestintästrategioihin. Kävin läpi muun muassa Kone Oy:n viestintästrategian, ja havaitsin, että Kone Oy on saanut kuvattua strategian selkeästi yhdellä kuvalla. Kuva havainnollistaa sen, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan ydintavoitteet kuluvalle strategiakaudella.

Pyrin myös keskustelemaan eri viestinnän vastuualueilla toimivien henkilöiden kanssa eri koulutustilaisuuksissa. Keskustelujen kautta pyrin hahmottamaan itselleni sen mitä viestintä tarkoittaa eri yritysmuodoissa ja mitä eri vastuita kenelläkin on omassa organisaatiossa. Kahden eri koulutuskokonaisuuden jälkeen ymmärsin konkreettisesti sen, kuinka laaja asia viestintä yritystoiminnassa on. Toinen koulutuksista oli selkeästi enemmän talousviestintään kohdennettu ja toinen yritysten käytännön viestintään suunnattu.

Suunnitteluvaiheessa tutkin myös erilaista kirjallisuutta ja kirjallisuus toimikin hienosti sekä keskustelujen että omien havaintojen pohjana. Käytin suunnittelun apuna Juholin viestintästrategian rakennemallia. (Juholin 2009, 107.) Taulukossa Juholin on määritellyt otsikko periaatteella sen, mitä eri osa-alueita tulee miettiä, kun viestintästrategiaa mietitään. Lähtökohdat, viestinnän nykytila, periaatteet ja arvot, sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt, viestinnän tavoitteet, mittarit, seurannan ja luotauksen keinot sekä vastuut ja resurssit. Viestintästrategiaa voi täydentää myös politiikoilla, ohjeilla, prosessikuvauksilla yms. Ymmärsin talousviestinnän koulutuksessa sen, kuinka helpottavaa on, että talousviestinnälle ja sijoitusviestinnälle laki määrittelee aika pitkälti sen, kuinka ja milloin yrityksen talousluvusta tiedotetaan.

Suunnitteluvaiheessa määrittelin myös toteutusvaiheen aikataulutuksen ja projektin sisällön. Gant-kaavion avulla sain hahmotettua projektia kokonaisuutena sekä aikataulun että sisällön osalta. Kaavion avulla projektin kokonaishallinta oli helpompaa.

## 5.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa tärkeintä oli lähteisiin tutustuminen. Lähteisiin tutustumisen kautta ymmärsin, mikä merkitys yrityksen viestintäpolitiikalla on yrityksessä ja mitä strategiat tai politiikat pitävät normaalisti sisällään. Viestintästrategian rakenteen hahmottaminen

oli toteutusvaiheen yksi tärkeimmistä asioista. Kun hahmotin kokonaisuuden, oli sen pohjalta helpompi lähteä miettimään jokaista osa-aluetta omana kokonaisuutena.

Ensimmäinen vaihe viestintäpolitiikan laatimisessa oli sidosryhmäanalyysin teko. Tärkeimmiksi sidosryhmiksi havaitsin yrityksen asiakkaat, omistajat ja sijoittajat (rahoittajat). Analyysin teko oli tärkeää, jotta pääsin näkemään kuinka laaja kokonaisuus sidosryhmään kuuluu sekä pystyin priorisoimaan tällä poliittikkakaudella tärkeimmäksi havaitut sidosryhmät ja sitä kautta määrittelemään viestintäpolitiikan painopistealueet. Poliitiikan sisältäessä nykytilan, painopistealueet kuluvalle strategiakaudella, tavoitteet ja mittarit sekä yhteenvedon.

Laadullinen tutkimus eli haastattelujen teko ja analysointi olivat seuraava vaihe. Kun olin havainnut mitkä olivat tärkeimpiä sidosryhmiä, totesin, että haluan päästä keskustelemaan heidän kanssa siitä, mitä he ajattelevat viestinnästä. Laadullinen tutkimusmenettely vastaa kysymyksiin tarkemmin kuin määrällinen tutkimus. (Elo, 2012.) Määrällisen tutkimuksen on tarkoitus selvittää suurelta otantajoukkiolta se, mitä he ajattelevat kysytyistä asioista. Määrällisessä tutkimuksessa otantajoukko on laaja, ja yleensä kysely teetetään joko sähköisesti tai puhelimitse. Tuolloin sulkeutuu pois se mahdollisuus, että haastattelijä tekee havaintoja kasvokkain tapahtuvasta tilanteesta. Mielestäni määrällisessä haastattelumenettelyssä on tärkeää suunnitella haastateltavat kysymykset tarkkaan, sekä miettiä kenelle kysely kohdennetaan.

Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuksia avata tutkittavaa aihetta tarkemmin. Laadullisen tutkimusmenettelyn on tarkoitus mennä syvemmälle kysytyihin asioihin, kuitenkin avaamatta niitä liikaa. Kun tietoja ei avata liikaa, antaa se vastaajalle mahdollisuuden kertoa kysytystä asiasta oma näkemyksensä.

Haastattelututkimus kohdennettiin omistajiin ja rahoituslaitoksiin. Haastateltavat olivat Helsingin yliopiston, Teatterikorkeakoulun, Senaatti-kiinteistöjen ja yhden rahoituslaitoksen edustajia. Tein haastattelut sekä analysoinnin haastattelutuloksista 15.10.2012-21.10.2012 välisenä aikana. Kirjoitin haastattelujen aikana muistiinpanoja, joiden pohjalta tein lopullisen analysoinnin.

Haastatteluissa keskustelimme avoimesti siitä, mikä lopputyöni tarkoitus on ja mitä olen tekemässä toimeksiantajaorganisaatiolle. Kaikki haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen viestinnän nykytilaan. Kehitystoiveita nousi kuitenkin esiin.

Rahoittajan näkökulmasta havaitsin sen, että rahoittajalle tärkeintä on saada tieto yrityksen toiminnan muutoksista mahdollisimman reaaliaikaisesti. Sen lisäksi kiinteistösi-  
joitusyhtiön olisi informoitava rahoittajaa mahdollisimman reaaliaikaisesti kiinteistösal-  
kussa tapahtuvista muutoksista. Kiinteistöjen myynnit ja ostot vaikuttavat omaisuuden arvoon.

Omistajayliopistojen edustajat eli ylin johto oli tyytyväinen toimeksiantajaorganisaation viestinnän nykytilaan. Kehitystarpeet, jotka tulivat haastatteluissa esille, olivat yrityksen liiketoimintastrategian informointiin liittyviä tarpeita. Kun henkilövaihdoksia eri organi-  
saatioissa tapahtuu, on tärkeää muistaa, että jokainen osapuoli on tietoinen siitä min-  
kälaisessa ympäristössä toimii. Liiketoimintastrategian yleisten periaatteiden keskuste-  
lu ei kuitenkaan ole turhaa. Strategiahan kun on kokoaikaista kehitystyötä, eikä kos-  
kaan ole valmis.

Omistaja eli Senaatti-kiinteistöt toi haastattelussa ilmi tyytyväisyytensä toimeksiantajan viestinnän nykytilaan. Sähköisiä menettelytapoja voisi kuitenkin kehittää esimerkiksi tuomalla omistajille viikkotiedote muotoisen kirjeen, jossa muutaman kerran vuodessa todettaisiin olennaiset toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Yhteiskuntavas-  
tuuraportoinnin kehitys on myös olennainen kehitysasia Senaatti-kiinteistöjen edustajan näkemyksestä. GRI-raportointia tulisi kehittää.

Haastattelut loivat pohjan avoimelle keskustelulle viestinnän osalta. Haastattelujen ai-  
kana toin myös selkeästi ilmi sen, että olemme tekemässä yhdessä toimeksiantajaor-  
ganisaation viestinnästä sellaista, joka palvelee sekä toimeksiantajaa että eri tahoja.

Haastattelujen jälkeen tein luottoparimenettelykuvauksen vastuualueittain. Luonnoste-  
lemalla luottoparimenettelyt vastuualueittain, sain avattua tarkemmin vastuualuekohtai-  
sesti sen, mitä mikäkin asia tarkoittaa käytännössä ja kuka vastaa vastuusta yhtiön  
sisällä ja kuka ulkopuolisessa organisaatiossa. Toimeksiantajaorganisaation toimitus-  
johtajan vastuualueeseen kuuluu muun muassa sopimusasiat. Kun toimeksiantajaor-



ganisaatio solmii hankejohtamissopimuksen palvelutuottajaorganisaation kanssa, on toimitusjohtaja vastuuhenkilö kyseisen sopimuksen solmimisessa. Hankejohtamissopimus on solmittava myös jokaista osapuolta koskevan tahon kanssa, jolloin kaikkien henkilöiden on oltava yhdessä suunnittelemassa kokonaisuutta. Sopimuksen toteuman seuranta on myös kokoaikaista. Tuolloin se tarkoittaa käytännössä sitä, että luottopareilla on oltava mahdollisimman luonnolliset välit jolloin arkiviestintä sujuu mutkattomasti.

Luottoparikuvauksen lisäksi kuvasin yhtiön päivittäisviestinnän. Kuvauksessa käytin Juholinin hahmotelmakuvausta päivittäisviestinnästä (Juholin 2009, 116). Kuvauksessa luonnostelin sen, kuinka usein tulee tietystä asiasta informoida tiettyä tahoa tai kuinka usein tulee tietty asia lisätä työtilaan, tietokantaan tai yhtiön sähköiseen palvelun extranet-osioon. Tarkempi kuvaus päivittäisviestinnästä löytyy toimeksiantajaorganisaation viestintäpolitiikan liitteistä.

Tein toimeksiantajalle vuosisuunnittelurungon, jonka pohjalta mm. talousviestinnän aikatauluttaminen on yksinkertaisempaa. Vuosisuunnittelurungossa on määritelty jokainen vuodessa oleva kuukausi ja kutakin kuukautta koskevat toimenpiteet. Liiketoimintastrategian viestintä tulisi esimerkiksi tapahtua aina toimeksiantajan hallituksen strategiakokouksen jälkeen, joulukuussa. Kun hallitus on käsitellyt marraskuussa yhtiön strategiaa, ja antanut kehitysehdotuksensa, on mielestäni tärkeää, että koko organisaatio saa tietoonsa muutokset. Näin mahdollistetaan se, että jokainen on koko ajan tietoinen siitä, mitä yrityksen isojen linjauksien osalta sovitaan. Vuosisuunnittelurungon lisäksi luonnostelin yhtiölle viestinnän toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa on määritelty toimeksiantajan viestinnän strategiset tavoitteet, toimenpiteet vuonna 2013, tarkempi erittely toimenpiteistä, ajankohta, vastuu ja resurssit. Toimenpidesuunnitelman avulla jokainen toimeksiantajaorganisaation taho ymmärtää oman vastualueensa.

Viestinnän mittareiden määrittely oli myös yksi suunnitelman tärkeistä asioista. Mittarit helpottavat toimeksiantajaa seuraamaan viestinnän tilaa sekä edelleen kehittämään viestintää mitattavien asioiden vastauksien perusteella. Mittarit jotka luonnostelin toimeksiantajalle olivat asiakastyytyväisyyskysely, käyttäjätyytyväisyyskysely, henkilöstötyytyväisyys ja hallituksen itsearviointi. Edellä olevien tyytyväisyyskyselyiden perusteel-

la, pystytään suoraan mittaamaan se, kuinka toimeksiantaja on onnistunut viestinnässään.

### 5.3 Tuotos

Viestinnän suunnitelmallisuus on tärkeää yrityksen liiketoiminnalle. Liiketoimintastrategian määrittellessä yrityksen suuret linjat ja tulevaisuuden tavoitteet, viestintä toimii työkaluna tavoitteiden saavuttamiselle.

Lainsäädännölliset veloitteet ohjaavat viestintää vahvasti. Kirjanpitolaki, osakeyhtiölaki ja työyhteisöä koskevat eri lainsäädännöt kertovat sen, kuinka tulee toimia, jotta yritys täyttää juridiset veloitteensa. Kirjanpitolaki määrittelee muun muassa sen mitä yrityksen tilinpäätöksen tulee pitää sisällään. Osakeyhtiölaki ohjaa yrityksen perustamisesta aina yrityksen yhtiörakenteen muuttamiseen ja purkamiseen. Osakeyhtiölaki määrittelee myös sen kuinka osakeyhtiömuotoisen yrityksen tulee hallintonsa järjestää ja kuinka tilinpäätös tulee toteuttaa.

Liiketoimintastrategia toimii yrityksen pääasiallisena strategiana, suunnan näyttäjänä. Viestintästrategia on liiketoimintastrategian jalkautuksen työkalu, jolla saadaan määriteltyä yrityksen ylätasoon tavoitteet. Ohjeet, politiikat ja suunnitelmat ovat käytännön ohjeistuksia, joiden perusteella jokainen organisaation henkilö osaa toimia. Ohjeistukset toimivat myös viestinnän linjauksena, jolloin jokainen ymmärtää kuinka organisaatiossa tulee toimia.

Yrityksen on viestintäpolitiikkaa suunniteltaessa määriteltävä ensin sidosryhmät. Sidosryhmät ovat laaja kokonaisuus. Sidosryhmien ja yrityksen välinen vuorovaikutussuhde ja sen kehittäminen on tärkeää. Toimeksiantajalla sidosryhmäviestinnän tärkein tehtävä on tiedostaa mitä eri kehitettäviä asioita kuluvalle strategiakaudella on.

Toimeksiantajaorganisaatio sai luonnoksen viestintäpolitiikaksi lopputyöni ansiosta. Toimeksiantajaorganisaation viestintäpolitiikka on rakenteeltaan selkeä. Poliitiikka pitää sisällään viestinnän nykytilan kuvauksen, painopistealueiden määrittelyt sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. Viestintäpolitiikan liitteinä on luottoparimenettely vastuualueittain, viestinnän vastuut, sidosryhmäanalyysi, päivittäisviestinnän kuvaus, viestinnän

vuosisuunnittelurunko, viestinnän mittarit ja viestinnän toimintasuunnitelma. Viestintäpolitiikka on kuitenkin luonnos eli ei julkaistu versio joten en liitä sitä myöskään opin- näytetyöni liitteeksi. Kun toimeksiantaja haluaa tulevaisuudessa kehittää omaa viestintäänsä, toimii luonnos kuitenkin hyvänä pohjana heille.

## 6 Hankkeen tulokset ja arviointi

Hankkeen tavoitteena oli luoda Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:lle viestintäpolitiikka. Poliitiikan tarkoituksena oli kuvata toimeksiantajalle viestinnän kokonaisuus ja tunnistaa tärkeimmät kehitysalueet kuluvalla strategiakaudella. Viestinnän merkityksen ymmärrys sekä ymmärrys siitä mitä viestintä kokonaisuudessaan tarkoittaa oli projektin peruslähtökohta.

Hankkeen aikataulutuksen opinnäytetyön alkuvaiheessa auttoi koko hankkeen läpiviennissä. Osa-alueiden määrittely auttoi hahmottamaan kokonaisuutta heti alkuvaiheesta lähtien. Hyvä aikataulutaminen auttoi koko hankkeen ajan myös seurannassa sekä siinä että sain vietyä hankkeen maaliin asti. Kaiken kaikkiaan arvioitu työmäärä tuli myös toteutumaan käytännössä. Teoriaosuuteen ja kirjallisuuden tutkimiseen meni odotettua enemmän aikaa ja koska opinnäytetyö prosessi venyi pidempään kuin olin alun perin suunnitellut ja sen vuoksi saatoinkin unohtaa jo prosessin alkuvaiheessa luettuja asioita ja sen vuoksi jouduin palaamaan tiettyihin kirjallisiin asioihin uudelleen projektin toteutusvaiheen loppupuolella.

Projektin läpivienti ei ollut mielestäni niin hallittua, kuin olisin sen odottanut olevan. Olen vetänyt monia eri projekteja, jopa yhtäaikaisesti, ja monien lankojen käsissä pitäminen on minulle tuttua. Sen vuoksi odotin, että myös tämä hanke saataisiin tehokkaasti vietyä alusta loppuun. Tässä projektissa kävi kuitenkin ilmi se, että viestintä oli niin laaja kokonaisuus, etten meinannut aina oikein pysyä tietyssä alueessa, vaan oli helppoa siirtyä vahingossa jonnekin, joka oli hankkeen kokonaisuuden kannalta epäolennaista.

Olen tyytyväinen kokonaisuudessaan hankkeen lopputulokseen, koska sain luotua toimeksiantajalle luonnoksen viestintäpolitiikaksi. Viestintäpolitiikka sinänsä ei ole vielä valmis, mutta se on hyvä pohja toimeksiantajaorganisaatiolle siihen, että he saavat tulevaisuudessa politiikan luotua. Nyt on heidän omissa käsissään se, kuinka paljon he pohjatyötä hyödyntävät ja kuinka paljon tulevat panostamaan viestintään.

## Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Edita, Helsinki.

Collis, Jill & Hussey, Roger 2009. Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Hakanen, Matti 2004. PK-Yritysten strategiatyö. Multikustannus Oy, Helsinki.

Hannus, Jouko & Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM & V Research, Espoo.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Iisa, Katarina & Oittinen, Hannu & Piehl, Aino 2012. Kielenhuollon käsikirja. 7. laajennettu ja päivitetty painos. Yrityskirjat, Helsinki.

Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 1.-3.painos. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Karjalainen, Jarkko & Laurila, Olli & Parkkonen, Jarmo 2005. Arvopaperimarkkinalaki. 3. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Lambert, Pirjo & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2010. Hankekirjoittaminen: Välineitä hanke-toimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. WS Bookwell Oy, Juva.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5.uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Jänkälä, Markku & Kaisanlahti, Timo 2008. Kirjanpitolainsäädäntö 2008, Kirjanpitolaki ja -asetus perusteluineen sekä muut säädökset. 3.uudistettu painos. Dark Oy, Vantaa.

Kantor, Irene 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Talentum, Helsinki.

Korhonen, Niina & Rajala, Reetta 2011. Viestinnän prosessointi, koreografia kaaoksen hallinnalle. Talentum, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Mähönen, Jukka & Säiläkivi, Antti & Villa, Seppo 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. WSOY Pro Oy, Helsinki.

Virtanen, Marjatta 2010. Sijoittajasuhteet johdon vastuuna. WSOY Pro Oy, Helsinki





**Haastattelurunko****Liite 2****1. Yrityksen / organisaation nimi****2. Toimiala****3. Organisaation koko**

\_\_\_ henkilöä

**4. Strategia**

- a. Kerro lyhyin sanoin liiketoimintastrategianne painopistealueet?
- b. Kerro mitkä ovat liiketoimintastrategianne painopistealueet?
- c. Kuinka viestitte strategian ja kuka organisaatiossanne vastaa strategian sisäistämisestä
  - i. omalle henkilökunnalle ?
  - ii. muille sidosryhmille ?
- d. Millä menettelytavoilla saatte jalkautettua sekä liiketoimintastrategian että viestintäpolitiikat ? Työkalut?
- e. Mikä on strategiakautenne?
- f. Milloin strategianne on viimeksi päivitetty?
- g. Kuinka hyvin viestintäpolitiikka tukee liiketoimintastrategiaa?
- h. Onko teillä omaa erillistä viestintästrategiaa?
  - i. kuinka usein päivitätte viestintästrategiaa?
- i. Ketkä ovat osallistuneet strategian suunnitteluun?
  - i. Osallistuuko yhtiön / organisaation hallitus viestintästrategian suunnitteluun?  
Ohjaako organisaation hallitus suunnittelua?

**5. Viestinnän painopistealueet ja organisointi**

- a. Mitkä ovat yrityksenne / organisaationne kannalta viestinnän tärkeimmät painopistealueet ?
- b. Miten kehitätte sidosryhmäviestintää?



- c. Ketkä ovat organisaationne kannalta ne oleellisin sidosryhmät joiden kanssa panostatte erityisesti viestinnän onnistumiseen?
- d. Kuinka organisaatiossanne on viestintä vastuutettu?
- e. Kuinka viestintäprosessi on organisaatiossanne kuvattu?

#### **6. Viestinnän toteuman seuranta**

- a. Kuka / mikä taho organisaatiossanne seuraa viestinnän onnistumista?
- b. Raportoitteko viestinnän toteutumisesta?
- c. Mitä mittareita teillä on käytössä organisaatiossanne viestinnän toteuman seurannalle?
- d. Mitä työkaluja käytätte viestintään? Sisäiseen viestintään? Ulkoiseen viestintään?

#### **7. Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy**

- a. Kerro omin sanoin mitkä ovat yhtiön liiketoimintastrategian painopistealueet?
- b. Mitkä mielestäsi tulisi olla yhtiön viestinnän painopistealueet?
- c. Kuinka ne vaikuttavat yhtiönne / organisaationne toimintaan?
- d. Kerro omin sanoin kuinka mielestäsi yhtiön viestintä on onnistunut organisaatioonne päin? Onko omistajaviestintä riittävällä tasolla?
- e. Kehitysehdotuksia viestinnän kehittämiseen?

**Kiitos osallistumisestasi!**