

Tytti Mönkkönen

**Viestintästrategia,
Case Sakupe Oy**

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutus,
yamk

Syksy 2017

Tiivistelmä

Tekijä(t): Mönkkönen Tytti

Työn nimi: Viestintästrategia, Case Sakupe Oy

Tutkintonimike: Tradenomi, yamk

Asiasanat: viestintästrategia, viestintä, strategia, digitalisaatio

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia tekstiilihuoltopalveluita tarjoavalle Sakupe Oy:lle viestintästrategia ja löytää keinoja viestinnän kehittämiseen. Viestintästrategiassa huomioidaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet viestinnän tehostamiselle ja kehittämiseksi, vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeita.

Kehittämistyössä käytettiin useita laadullisia menetelmiä aineiston keräämisessä, käsittelyssä ja analysoinnissa. Asiakastytyväisyyskyselyn ja havainnoinnin avulla saatiin kokonaiskuva viestinnän nykytilasta ja kehittämiskohteista. Benchmarkkauksella saatiin käsitys omistajien viestinnällisestä linjasta ja tavoitteista. Näitä tuloksia hyödynnettiin laadittavan viestintästrategian tavoitteiden asetannassa ja viestinnällisen linjan määrittelyssä. Järjestelmäkartoituksella etsittiin käyttämättömiä resursseja ja toimintatapoja, jotka voidaan jatkossa tehokkaammin hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa.

Työn teoreettinen tausta käsittelee viestintää ja strategian laadintaa prosessina. Teoriassa painotetaan digitaalisten ratkaisujen tuomia mahdollisuuksia organisaatioiden viestinnässä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia teoriaan peilaten rakentui opinnäytetyön liitteenä oleva viestintästrategia. Viestintästrategia on tarkoitettu erityisesti viestinnän parissa työskentelevien työkaluksi, mutta myös yhtiölle muistutukseksi viestinnän kokonaisvaltaisuuudesta ja yhteisistä tavoitteista.

Abstract

Author(s): Mönkkönen Tytti

Title of the Publication: Communication Strategy, Case Sakupe Oy

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: communication strategy, communication, strategy, digitalization

The purpose of this thesis is to create a communication strategy and to find ways to develop communication. The work was commissioned by Sakupe Oy, which offers textile services for the public sector. The communication strategy considers the potential of digitalisation to enhance and develop communication to meet the needs of a changing operating environment.

Several qualitative methods were used for the collection, processing, and analysis of the data. Customer Satisfaction Survey and Observation gave an overall picture of the current state of communication and development targets. Benchmarking gave an idea of the owners' communicative line and goals. Based on these results, the goals of the strategy were set up and the guidelines were defined. System mapping was applied to find unused resources and operating methods that can be operated more efficiently in the future to achieve the goals.

The theoretical background of the thesis deals with communication and strategy development as a process. In theory, emphasis is placed on the potential of digital solutions in organizational communications. The results of the study, reflecting the theory, were based on the communication strategy attached to the thesis. The communication strategy is specifically intended as a tool for communication people, but also for the entire company as a reminder of the overall level of communication and common goals.

Extended Abstract

This thesis addresses the development of a communication strategy. The study examines communication requirements in a growing company. The aim of the thesis is to form an overall picture of communication as part of business and value importer. The research seeks to find the solutions offered by digitalisation for the development of communication.

The research was commissioned by Sakupe Oy, which offers textile maintenance services mainly to the public sector. From the beginning of 2018, the company will have three laundries, 220 employees and a turnover of EUR 20 million. The need for communication development is due to the company's strong growth. The development of communications also supports the implementation of the company's up-to-date strategy.

Theory under investigation

In this study, the theory of communication is examined at a general level to form an overall picture. Communication is, in addition to the exchange of messages, communality and part of the corporate culture. The purpose of communications is to support the company's strategic goals and values, and to fulfil the customer promise.

Communication professionals have defined the concept of communication as follows: "Community communication is the communication function of work communities, a function in which communication is supported by the achievement of the work community's strategies and goals. The most important tools are long-term profiling and reputation management, external and internal communication, sounding, and communication research and measurement." (Juholin 2005, 18.)

In theory, communication is divided into internal and external communications. Internal communication is mainly staff communication and includes induction, information, internal marketing, liaison, audition, job information and work management. The most common goal of internal communication is to engage members of the organization in their work, the community, and its goals. Internal communication is one of the founders of corporate culture and communality, as well as a major factor in job satisfaction. Internal communications create the foundation for external communication and motivate you to participate. Internal communication target groups are organizations involved in the organization, such as management, other staff, customers, and partners. (Juholin 2005, 38, 139-184; Opetushallitus 2017.)

The goal of external communications is to make the organization and its outcomes known to third parties and the wider public. External communication is primarily and largely a matter of building reputation and influencing the image. External communication supports marketing but has a broader concept than marketing communication. The goal of external communication is also to create and maintain good media relations. (Aula 2000; Juholin 2005; Opetushallitus 2017.)

The channels of external communication can be seminars, events, presentations, "open doors", web pages, blogs, social media, publications (eg. reports, brochures, activity reports), press releases or stories in traditional media. External communication target groups include customers, owners, financiers, authorities, and other stakeholders, such as traditional media. (Opetushallitus 2017.)

The main tasks of communication are 1. Daily Communication, Engagement, and Information. 2. Image, brand, profiling, marketing, and PR. 3. Social influence and spontaneous interaction. To reach communication goals, you need to know the communication channels and their ability to communicate to the desired target audience. (Juholin 2005, 37; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14; Åberg 1989.)

Communication channels include discussion, online services, mailing lists, social media, blogs, video blogs, media releases, events, training sessions, meetings, fairs, press articles, newsletters, radio, television, brochures, and other publications. The communication channel is selected according to the target and the target audience. The content must be designed not only for the desired target group, but also for the channel, in terms of the means of expression and, wherever possible, natural. (Opetushallitus, 2016)

When choosing a communication channel you should consider the requirements set for the message and consider the channel through which the message is delivered to the recipient in the most appropriate way. Choosing a communication channel depends on whether the message is to be saved. It is necessary to decide whether the message will reach the recipient immediately or whether the recipient can choose whether to accept the message. The chosen communication channel also affects how well the message recipient and his / her opinions may be affected. (Hautala 2017). Simultaneous (synchronous) communication and asynchronous communication, whereby the message is answered only after a long time, determine the choice of communication technology. (Aula, Matikainen & Villi 2006, 200.)

In this work, digitization means the spread of digital technologies in everyday life. Digitalization is an increased channel of influence that eliminates the limitations of time, space,

access to information and participation. It seeks to create communality and to create new value-added and earning opportunities for business. Successful utilization of online communications needs to understand its special features and weights more accurately. One must be able to define the strategy, the content creation process, the narrative features, the definition of technology, the means of maintenance and the methods of monitoring the digitization (network distribution and digital means of expression, as well as IT tools). (Juholin 2005, 253.)

The company's communications design is based on its basic mission and objectives, as well as the tasks assigned to it. A comprehensive communication plan is often referred to as a strategy to distinguish it from designing practical measures. The communication strategy creates the spine for day-to-day operations and helps in choosing which is important and what is not. (Juholin 2006, 64)

Communication planning is done at a strategic, operational, and tactical level (Åberg 2000, 226-227). The principle of communication planning can be considered as the principle of perfection, which means that the principles and goals of communication agreed at the general level are realized and affect all the phases and processes of community activity as part of everyday work (Juholin 2005, 70). This thesis focuses on strategic planning.

Strategic planning is a set of goals. The strategy also defines the means to achieve the goals. Strategic planning is done in general, several years at a time. The communication strategy defines the starting point and backgrounds for strategy making. It also defines the principles and values of the company. Stakeholder analysis is an important and essential part of good strategy work. Knowing the stakeholders is necessary to be able to select communication goals and methods. At this stage, basic business messages are also defined; what kind of image does the company want to pass on itself.

After the basic definitions, strategic goals and indicators are set for monitoring their implementation. At the same time, the responsibilities and resources to implement the strategy are defined. The last strategy includes a plan for monitoring and updating the strategy.

The research method for the development work

The case study was selected as a research method. The aim of the development work is to establish a communication strategy for the client. It is a multi-dimensional entity, whose understanding requires a variety of methods for data collection and analysis.

The data collection method included a customer satisfaction survey to report the current state of communication. Benchmarking mapped the owners' communication lines and goals. System mapping sought to find digital solutions for communication development

Averages and open answers analysed the results of the customer satisfaction survey. It was found out that the level of communication was unsatisfactory, and development was needed.

Benchmark is a better comparison and learning experience. The communication strategies of the company owners were asked for a comparison. Of the eight owners, four submitted the requested material. The material was processed by placing the owners' communication strategies into the selected theoretical framework by categorizing the contents. Subsections were then searched for the core messages. All the received core messages were combined. The result was a unified view of the owners' principles of communication. The benchmark results were consistent. The owners' goals for communication are openness, honesty, and timeliness. Communication aims to increase the potential of digitalisation.

The system mapping examined the features of the enterprise resource planning system, subscription system, human resource management system, info-TV, contract management SharePoint and web pages. During the research, the description of the software and instructions for use were examined. In addition, they were discussed with software vendors and major users. The communicative features found were classified by separating internal and external communication. In the analysis, the available and unused resources were defined.

Results and development suggestions

The research findings show that there is a need for communication development. Referring to the existing theory, the development proposals are summarized as follows: Communication processes need to be considered again. Everything starts from determined leadership of communications. The company should have a clear overall view of the status and goals of the communication. Whether it is a picture, orientation, or a new product ad,

they should also be seen from the point of view of communication. By being able to see communication as a support function for doing everything, it can be developed to the desired direction.

Through a comprehensive picture and understanding, communication activity should be developed one at a time. Run through processes, interpret the pitfalls of communication, and find solutions to them. Solutions can be found by utilizing resources in systems, changing working patterns, and clarifying responsibilities and responsibilities. Ensuring and developing knowledge, as well as arranging the time required for communication are keys to change.

The wider use of software systems is the key to effective communication. Existing systems allow for several new ways to support more effective communication. Extending the use of SharePoint would bring efficiency to communication and other business processes. As an opportunity for digitalisation, making web pages more interactive as well would bring them closer to the customer interface. A concrete example could be to open a customer service chat site.

The result of the research is the attached communication strategy for Sakupe Oy. The communication strategy has formed a dialogue between research results and theory. It has been designed to create concrete examples of more effective implementation of communication. The development work is useful for the client. The thesis is also applicable to the development of communications for other organizations. Future research topics could be a publicity research or a monitoring study of the development of communication in the operational and strategic level.

The connection between theory and practice was found useful in this research. Through the research process, the understanding of good communication practices in a company was clarified. The future vision of communication, which is directed towards the goal and where the numerous steps in it are organized in a controlled manner, is also the greatest benefit for the researcher's own expertise. A clear idea of how clear strategic planning for communication brings more value to the business is the most valuable result for the researcher.

Alkusanat

Kiitos Sakupelle mielenkiintoisesta aiheesta.

Iso kiitos Jaanalle innostamisesta, tuesta ja kaikista opeista.

Valtavan suuret ja lämpimät kiitokset Maaritille toimiessa kättilönä tälle oparilapselle. Savolaesittain tuumattuna: Ihan tolokku tästä penikasta taes tulla. Suomeksi, kiitos ammatitaitoisesta ohjauksesta. Et päästänyt helpolla. Autoit löytämään punaisen langan ja oivaltamisen ilon.

Rakkaalle aviomiehelleni. Kiitos kärsivällisyydestäsi. Nyt on aikaa lähteä niin kalaan, kuin Kanariallekin...

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajan esittely	3
3	Yhteisöviestinnän tärkeimmät tehtävät	5
3.1	Sisäinen ja ulkoinen viestintä	5
3.2	Päivittäisviestintä, sitouttaminen ja tiedotus.....	7
3.3	Imago, brändi, profilointi, markkinointi ja PR.....	8
3.4	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja spontaani vuorovaikutus.....	9
3.5	Viestintäkanavat.....	10
3.6	Digitalisaatio viestinnässä	12
4	Viestintästrategia.....	17
4.1	Suunnittelun tasot	17
4.2	Viestinnän strateginen suunnittelu.....	22
4.3	Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi.....	28
4.4	Viestintästrategiasta viestiminen	29
5	Tutkimuksen toteutus	31
5.1	Case -tutkimus	31
5.2	Tiedonkeruumenetelmät case-tutkimuksessa.....	32
5.3	Useiden tutkimusmenetelmien hyödyntäminen – Triangulaatio	35
5.4	Aineistolähtöisen tutkimuksen tulosten raportointi	35
6	Tutkimustulosten analysointi sekä kehittämissuhteet.....	49
6.1	Prosessit kuntoon.....	49
6.2	Järjestelmien tehokas käyttö	50
6.3	Nettisivut palvelun ja vuorovaikuttamisen rajapintana.....	51
6.4	Sakupen viestintästrategian laadinta	52
7	Johtopäätökset.....	56
	Lähteet.....	59
	Liitteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tekstiilihuoltopalveluita tuottavalle Sakupe Oy:lle viestintästrategia, jossa on erityisesti otettu huomioon digitaaliset viestinnän mahdollisuudet. Viestinnän kehittämiseksi on suuri tarve Suomen suurimmaksi julkisomisteiseksi sairaalapesulayhtiöksi kasvavassa yrityksessä. Tutkimuskysymykset ovat: Millainen viestintästrategia vastaa yrityksen tarpeisiin? Kuinka hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet Sakupe Oy:n viestinnässä?

Aiempiä viestinnän kehittämisen hankkeita ei tässä mittakaavassa ole Sakupe Oy:ssä toteutettu. Myöskään koko toimialaa tarkastellessa ei julkisista tietokannoista löytynyt vastaavia tutkimuksia tai kehityshankkeita. Yhtenä toimialan suurimmista toimijoista Sakupe on osaltaan edelläkävijä digitaalisen viestinnän kehittämisessä ja käyttöönotossa. Tämä tekee aiheesta erityisen mielenkiintoisen nivoutuessaan vahvasti tutkijan työhön Sakupe:ssa.

Työ toteutetaan case-tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto muodostuu suurimmaksi osaksi havainnoinnilla kerätystä aineistosta. Tätä aineistoa ovat ohjelmistokuvauksista ja käyttöohjeista saadut havainnot järjestelmien olemassa olevista viestinnällisistä ominaisuuksista ja laajennettavissa olevista resursseista. Työssä havainnoidaan myös yleistä viestintäilmapiiriä ja viestinnän käytäntöjen toteutumista kiinnittämällä huomiota henkilöiden vuorovaikutukseen ja prosessien sujumiseen viestinnän näkökulmasta. Näin pyritään havaitsemaan viestinnän onnistumiseen vaikuttavia seikkoja asenteissa, osaamisessa ja työskentelytavoissa. Työssä hyödynnetään myös sekundääristä tutkimusaineistoa, kuten asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja omistajien viestintästrategioita. Sekundäärinen aineisto on kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja. Kirjoittamattomassa muodossa ovat muiden organisaatioiden toimivat viestintätavat, joista tehdyt havainnot muutetaan kirjalliseksi aineistoksi, muistiinpanoiksi. Aineistonkeruumenetelmät ovat valikoituneet hyvän soveltuvuutensa ja käytettävissä olevien resurssien mukaan.

Saatua aineistoa käsitellään ja analysoidaan aineistokohtaisesti valituilla menetelmillä. Menetelmiä ovat muun muassa luokittelu ja lukujen tulkitseminen. Analyysin menetelmävalinnat tehdään saadun aineiston mukaan, jotta siitä saatava tutkimushyöty voitaisi maksimoida. Työn teoriaosuus koostuu läpileikkauksesta yhteisöviestinnän kokonaisuuteen ja viestintästrategian laatimiseen.

Viestinnän merkitystä organisaatioille ja niiden toiminnalle ei voi väheksyä. Ensin on kuitenkin määriteltävä, kuinka viestintä käytännössä omassa organisaatiossa toteutuu. Määritelmä voidaan jakaa karkeasti kolmeen. 1. Viestintä voidaan nähdä pelkkänä funktiona, pääosin ammattilaisten työnä ja ulkoa ostettavina palveluina. 2. Se voidaan nähdä myös laajemmin kaikkiin toimintoihin ja prosesseihin nitoutuvana: sitä johdetaan, se on samalla vapaamuotoista, sekä omatoimisuuteen haastavaa. Viestinnän ammattilaiset koordinoivat, konsultoivat ja vastaavat nimetyistä tehtävistään. 3. Laajin vaihtoehtoinen tapa on nähdä viestintä organisaatiossa jatkuvana vuorovaikutuksena, joka antaa ihmisille mahdollisuuden käsitellä ja tulkita sanomia, sekä osallistua yhteisön kehittämiseen ilman soveltuvia käytäntöjä ja johtamista. (Juholin 2005, 72.)

Muita strategisia perusmäärittelyjä on viestinnän perustehtävien ja periaatteiden määrittely: Mitä tehdään ja millä tavalla. Viestinnän periaatteissa tiivistyy pelisäännöt, eli mikä on ominaista ja kuvaavaa juuri meidän viestinnälle. Periaatteet voivat tulla myös yrityksen arvoista tai perustua vahvaan vuorovaikutukseen. Sekä tärkeimpänä määrittely mitä ja miten yritys kertoo itsestään. Tästä käytetään käsitettä strategiset perusviestit, tavoiteprofiili, tavoitemaine tai tarina. Näitä tukee yrityksen visuaalinen ilme ja sen elementit, kuten liikemerkki ja logo. (Juholin 2005, 70, 75, 85-86.)

Tiivistetysti toimivan organisaatioviestinnän kannalta tärkeää on viestinnälle myönteinen, avoin ilmapiiri ja yrityskulttuuri. Yhteisön jokainen jäsen on viestijä, mutta ylin operatiivinen johto on vastuussa viestinnän onnistumisesta. Viestintää tulisi toteuttaa strategisia tavoitteita tukevin menetelmin, joiden käyttöön viestinnän vastuuhenkilöt ja ammattilaiset ohjeistavat.

Tässä opinnäytetyössä pyritään asettamaan strategiset tavoitteet toimialaan ja omistajiin nähden vaaditulle tasolle. Jotta tavoitteisiin päästäisi, tulee viestinnän strategiset perusmäärittelyt tehdä hyvin ja perusteellisesti teoriapohjaan peilaten. Tutkimusaineiston keruussa ja analyysissä pyritään objektiivisesti näkemään olemassa olevat ja tulevat mahdolliset resurssit viestinnän toteuttamiseksi. Näkökulmien ja vaihtoehtoisten toimintatapojen hakeminen tekstiilihuoltoalan ulkopuolelta on tavoiteltavaa.

Jotta opinnäytetyön tuloksena syntyvä viestintästrategia ei jäisi käyttämättä, tulee sen olla innostava ja ymmärrettävä. Sellainen, että se houkuttelee käyttämään ja kehittämään itseään. Tämä on siis työn tärkein tavoite.

2 Toimeksiantajan esittely

Sakupe Oy on 1983 perustettu tekstiilihuoltoalan yritys, jonka kotipaikka on Siilinjärvellä. Vuodesta 2014 saakka yhtiöllä on ollut toimipiste Jyväskylässä. Yritys työllistää noin 160 henkilöä, joista 120 Siilinjärvellä. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2016 15,2 miljoonaa euroa ja pestyjä pyykkikiloja noin 6 miljoonaa. Yhtiön omistajaa Pohjois-Savon, Keski-Suomen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirit, Kuopion kaupunki ja Siilinjärven kunta, Savon koulutus-kuntayhtymä, Ylä-Savon sote, sekä Servica liikelaitoskuntayhtymä.

Sakupe vuokraa ja huoltaa tekstiilejä laajalle asiakaskunnalle aina Hämeenlinnasta Kaajaniin ja Tampereelta Koillis-Savoon. Asiakkaita on muun muassa terveydenhuollon, elintarvikealan, teollisuuden ja koulutuksen, sekä siivouksen ja ruokahuollon toimialoilta. Yhtiössä on viime vuosina laajennettu toimitiloja, investoitu tekniikkaan ja viimeisimpänä uudistetaan toiminnanohjausjärjestelmää.

Sakupe Oy valmistelee fuusiota Karjalan Tekstiilipalvelun kanssa, jossa jälkimmäinen sulautuisi Sakupeen 31.12.2017. Fuusion myötä Sakupesta tulisi Suomen suurin sairaalapesula. Yhtiön liikevaihto tulisi olemaan yli 20 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yli 220. Omistajia yhtiöön tulisi kolme lisää: Joensuun kaupunki, Siun sote ja Sosteri.

Fuusio on osa vahvaa kasvustrategiaa ja avaa mahdollisuuden palveluvalikoiman laajentamiseen ja volyymin kasvattamiseen inhouse-asema säilyttäen. Siksi yrityksen viestintän kehittäminen vastaamaan kasvustrategiaa ja roolia alan edelläkävijänä on juuri nyt ajankohtaista.

Yrityksen toimintaympäristö on muutoksessa, kun sairaanhoitopiirit muuttuvat maakunniksi ja julkiset palvelut siirtyvät yhä enemmän yksityissektorin tuottamaksi. Lisänä muutoksessa on hankintalain muutos. Nämä kaikki yhdessä muuttavat Sakupen omistajarakennetta ja asiakkuuksia, eli tärkeimpiä sidosryhmiä heti henkilöstön jälkeen. Muutokset edellyttävät palvelun ja tuotteiden ensiluokkaista laatua joka päivä, mutta myös toiminnan uudistamista, palveluiden tuotteistamista ja konseptointia. Mutta ennen kaikkea määrätietoista ja strategisesti oikeaa viestintää, jotta yritys selviää muutoksesta voittajana.

Työn merkitys toimeksiantajalle

Viestintästrategia on viestinnän tekijöiden työkalu. Siinä määritellään viestinnän perusolemus, tavoitteet, vastuut ja mittarit. Mitä, miksi, kenelle ja miten yhtiössä viestitään. Se antaa tekemiselle yhtenäiset raamit tavoitteellisen viestinnän toteuttamiseksi.

Sakupe Oy:ssä ei ole aiemmin laadittu viestintästrategiaa tai kaiken kattavaa viestintäsuunnitelmaa/-ohjetta. Tämän kehittämistyön tuotoksena oleva viestintästrategia on ensimmäinen laatuaan. Strategiaa varten kartoitetaan ja kootaan Sakupen toimivia viestintäkäytänteitä yhteen, sekä havainnoidaan viestinnän puutteita ja huonoja käytänteitä. Samalla kartoitetaan yrityksessä valmiina olevat, käyttöön ottamattomat viestinnän resurssit.

Strategian laatimisen myötä toimeksiantajan viestintäprosesseja voidaan kehittää toimivammiksi ja tehokkaammiksi. Strategian laatimisessa otetaan erityisesti huomioon digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Digitalisilla ratkaisuilla voidaan parantaa niin työtyytyväisyyttä, kuin asiakkaiden palvelukokemusta. Tavoitteena on viestintästrategian avulla tehostaa toimintaa ja kohdistaa resursseja järkevämmiin ja taloudellisempiin.

Opinnäytetyöstä saatava taloudellinen hyöty, joka viestintästrategian käyttöönotosta saadaan, tulee tehokkaammasta ja tavoitteellisemmasta viestinnän tekemisestä. Viestinnän selkiyttäminen osana prosesseja, tukee myös muun toiminnan kehittymistä. Selkeä viestintästrategia tukee hallitumpaa yrityskuvaa ja vahvemman yrityskulttuurin syntymistä. Se myös vahvistaa työtyytyväisyyttä sekä asiakaskokemusta.

3 Yhteisöviestinnän tärkeimmät tehtävät

Viestintä on sanomien vaihdon lisäksi yhteisöllisyyttä ja osa kulttuuria. Se on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta ja välttämättömyys elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. (Aula 1999, 3.) Viestinnästä on muodostunut yleiskäsite elämällemme viestintäyhteiskunnassa. Maailmamme täyttyy viesteistä. Olemme niin viestien tuottajia, vastaanottajia, kuin tulkitsijoitakin. (Juholin 2005, 16.)

Viestinnän ammattilaiset ry on määritellyt yhteisöviestinnän käsitteen vuonna 2001 seuraavasti:

”Yhteisöviestintä on työyhteisöjen viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Tärkeimmät keinot ovat pitkäjänteinen profilointi ja maineenhallinta, ulkoinen ja sisäinen viestintä, luotaus sekä viestinnän tutkimus ja mittaus.” (Juholin 2005, 18.)

Yhteisöviestinnän kenttä on laaja. Se kattaa kaikki ne viestinnän muodot, jotka tukevat työyhteisön toimintaa, tuloksen tekemistä. (Åberg 1997, 174.) Viestinnän tehtäviin kuuluu viestinnän johtaminen, operatiivinen toiminta, koulutus ja konsultointi (Juholin 2005, 36). *”Tietotyössä työn lopputulos on aina synteesi ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ja siksi toimiva vuorovaikutus on yhä tärkeämpi osa organisaation kyvykkyyttä.”* (Hyytiälä 2017, 52.) Seuraavaksi esitellään viestinnän ammattilaisten tärkeimmiksi noteeraamat viestinnän tehtävät tiivistetysti.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Sisäiseen viestintään luetaan perehdyttäminen, tiedotus, sisäinen markkinointi, yhteystoiminta, luotaus, työtiedotus ja työn johtaminen. Sisäisen viestinnän tyypillisin tavoite on sitouttaa organisaation jäsenet työhönsä, yhteisöön ja sen tavoitteisiin (Juholin 2005, 38).

Merkittävä osa sisäistä viestintää on esimiesviestintä, johon sisältyy työn ohjeistus, kehityskeskustelut, sekä työyhteisön kehittämiseen johtavan keskustelun tukeminen ja mahdollistaminen. Yritysten tulisi kannustaa henkilöstöä avoimeen vuorovaikutukseen ja osaamisen ja ajatusten rohkeaan jakamiseen. Sisäinen viestintä on yksi yrityskulttuurin ja

yhteisöllisyyden rakentaja, sekä merkittävä tekijä työtyytyväisyyden muodostumisessa. (Juholin 2005, 139-184; Opetushallitus 2017.)

Sisäinen viestintä luo perustan ulkoiselle viestinnälle ja motivoi mukaan toimintaan. Onnistumisen varmistamiseksi kannattaa laatia sisäisen tiedottamisen pelisäännöt ja sopia viestintävastuut: kuka tiedottaa, kenelle ja miten/mitä kanavaa käyttäen. Sisäisen viestinnän kanavia voivat sähköpostin, kokousten ja tapaamisten lisäksi olla sisäiset verkkosivut ja erilaiset sosiaalisen median alustat ja blogit. (Opetushallitus 2017.)

Sisäisen viestinnän kohderyhmiä ovat organisaation toiminnassa mukana olevat toimijat kuten organisaation/oppilaitoksen/yrityksen johto, muu henkilökunta, potentiaaliset osallistujat sekä yhteistyökumppanit. (Opetushallitus 2017.)

Ulkoisen viestinnän tavoitteena on tehdä organisaatiota ja sen tuloksia tunnetuksi ulkopuolisille tahoille ja laajemmalle yleisölle. Yrityksessä tulee miettiä, ketä viestinnällä halutaan puhutella. Rajattu kohderyhmä on parempi valinta kuin yrittää epämääräisesti tavoittaa ”suurta yleisöä”. Viestintäkanava ja viestinnän tyyli valitaan kohderyhmän mukaan. (Opetushallitus 2017.) Ulkoinen viestintä on ensisijaisesti ja suurelta osin maineen rakentamista ja mielikuviin vaikuttamista (Aula 2000). Viestinnän tavoitteena on myydä yrityksen osaamista, tuotteita palveluita. Ulkoinen viestintä tukee markkinointia, mutta on laajempi käsite, kuin markkinointiviestintä. Ulkoisen viestinnän tavoitteena on myös hyvien mediasuhteiden luominen ja ylläpito. (Juholin 2005, 185-251.)

Ulkoisen viestinnän kanavia voivat olla seminaarit, tapahtumat, esitelmät/esitykset, ”avoimet ovet”, verkkosivut, blogit, sosiaalinen media, julkaisut (esim. raportit, esitteet, toimintakertomukset), tiedotteet tai jutut perinteisessä mediassa. Ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ovat asiakkaat, omistajat, rahoittajat, viranomaiset ja muut sidosryhmät, kuten perinteinen media. (Opetushallitus 2017.)

Internetin noustua yritysmaailmassa ensisijaiseksi tiedonhaun lähteeksi, ovat yritysten kotisivut ja muut digitaaliset sisällöt ulkoisen viestinnän tärkein areena. Yrityksen riittävä näkyvyys ja imago internetissä on ensiluokkaisen tärkeää. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 25.)

3.2 Päivittäisviestintä, sitouttaminen ja tiedotus

Päivittäis-, arki- ja työviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviämiseen. Nämä ovat siis perustoimintojen tuki. (Åberg 1989; Juholin 2005, 37.) Laajemmin sanottuna se on sisäistä viestintää ja tiedonkulkua, sekä vuorovaikutusta mitä tapahtuu yrityksen tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Se on epävirallista sekä virallista viestintää, jotka luovat työyhteisön viestintäilmapiirin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että työtehtävät tulevat hoidetuiksi, tuotteet ja palvelut tuotetuiksi ja toimitetuiksi asiakkaille ja että palaute toimii. Tiivistetysti päivittäisviestintä on työohjeita, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Se on tuotteiden tuntemista ja kommunikointia sidosryhmien kanssa. Päivittäisviestintä on organisaation tuntemusta ja yhteishenkeä. Ero työnjohtamisen ja päivittäisviestinnän välillä on niin häilyvä, ettei sitä aina voi erottaa. (Juholin 2005, 37-38.)

Viestinnällä on keskeinen merkitys sitouttamisessa, sillä vain tuntemalla työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymiä, on mahdollisuus sitoutua. Sitoutunut henkilö kommunikoi yhteisön kanssa työllä, ideoilla, ajatuksilla ja näkemyksinä, joista yhteisö hyötyy. (Juholin 2005, 38.) Perehdyttäminen on iso osa sitoutumista. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen (Åberg 2006, 207). Onnistuneessa perehdytyksessä uusi henkilö perehdyttään myös yhteisön tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin ja kulttuuriin, siinä missä tiloihin ja käytännön rutiineihin. (Juholin 2005, 38; Åberg 2000, 203–207.) Uuden tulokkaan perehdyttäminen omiin työtehtäviin ja organisaatioon on samalla henkilön perehdyttämistä organisaation menestyksen kannalta keskeisiin valintoihin, eli strategiaan (Hämäläinen & Maula 2004, 118). Sitoutumista tavoitellaan myös suhteessa muihin kuin henkilöstöön. Asiakkaiden, kumppaneiden ja omistajien sitouttaminen on yhtä tärkeää. (Juholin 2005, 39.)

Informointi ja tiedotus ovat sitä kaikkea tiedonvälitystä, jota organisaatiossa suunnitelmallisesti harjoitetaan. Tiedotus on neutraalia uutisointia, sillä ei pyritä myymään mitään. Informointi on sateenvarjo ulkoiselle ja sisäiselle tiedotukselle ja sen tarkoituksena on kertoa ajankohtaisista ja tärkeistä asioista laajasti ja samanaikaisesti. Sisäinen ja ulkoinen luotaus kuuluu informointiin, jonka tarkoituksena on täydentää informointia seuraamalla sidosryhmien sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, sekä havaita heikkoja signaaleja. (Juholin 2005, 39.)

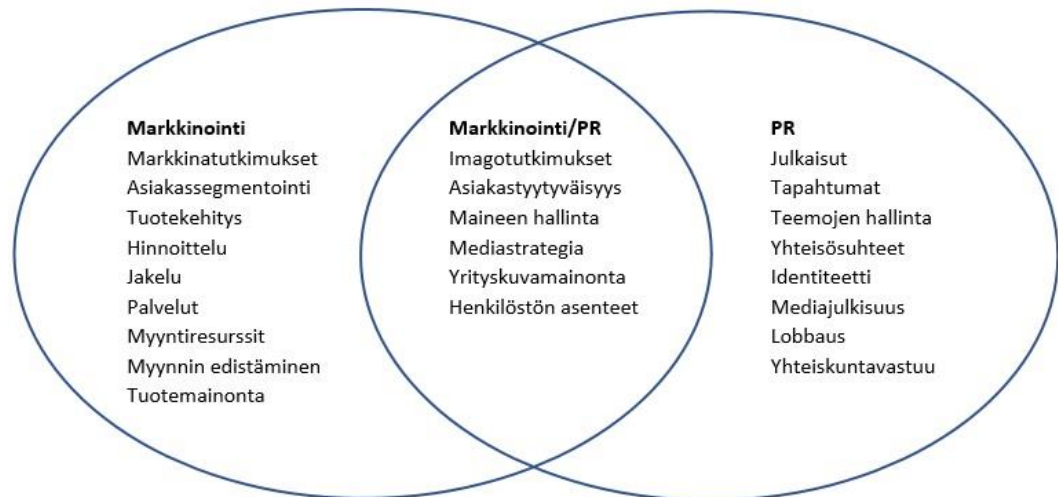
3.3 Imago, brändi, profilointi, markkinointi ja PR

Profiloinnilla tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla tavoitellaan tietynlaista mielikuvaa (Åberg 1997, 2000). Imago, eli yrityskuva syntyy Pirjo Vuokon (1993, 64-65) mukaan toiminnasta ja viestinnästä. Kun yritys toimii moitteetta ja tekee hyvää tulosta, sekä tuloksista kerrotaan omilla viestintäkeinoillaan, syntyy imago. Imago mielletään kuvan kaltaisena kokonaisuutena. Maine puolestaan sisältää tekemisen ja puhumisen kokonaisuuden, eli mitä yrityksestä puhutaan ja mainitaan maailmalla. Maineessa on enemmän kuin imagossa mukana todellisuus ja oikeat teot. Maineen hallinnalla organisaatio pyrkii pitämään hyvää mainetta yllä käymällä vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa ja toimimaan odotusten mukaan. (Juholin 2005, 41.)

Brändi ei ole yrityksen omaisuutta, vaan se on kuluttajien mielessä syntyvä mielikuva tuotteesta tai yrityksestä. Se koostuu nimestä, merkeistä, symboleista ja on tuotteen tai yrityksen olemus, joka yksilöi kohteensa ja ennen kaikkea erottaa sen muista vastaavista. (Aula & Heinonen 2002, 53-54.) Brändi on lähellä mainetta. Yksittäinen tuote tai kokonainen yritys tuotteineen ja palveluineen voi kasvaa brändiksi. Brändi tuottaa merkittävää lisäarvoa yritykselle ja sen sidosryhmille. Brändin arvo voi olla kirjanpitoarvoa huomattavasti suurempi. (Juholin 2005, 41.)

Profilointi, maine tai brändi, koetaan helposti irralliseksi muusta viestinnästä. Ajatellaan sen olevan sama kuin näyttävät mainoskampanjat ja julkisuus. Voi se olla toki sitäkin, mutta yhteisö ja siihen kuuluvat ihmiset vaikuttavat yhteisönsä maineeseen ja mielikuviin kaikilla puheilla ja tekemisillään. Yhteisö luo kuvaa itsestään olemassa olollaan. Kuva yrityksestä syntyy kaikesta näkyvästä, kuuluvasta ja muuten aistittavasta: toimitilat, ihmisten käytös ja puhetyyli, pukeutuminen, autot, ajotyyli ja graafinen ilme, nämä kaikki kertovat omalla tavallaan millainen yhteisö on kyseessä. (Juholin 2005, 41-42.)

Markkinointi on osa PR:ää ja viestintää. Markkinointiviestintä on tavoitteellista viestintää, jonka avulla halutaan vaikuttaa ostajiin ja heidän kulutustottumuksiinsa kokonaisvaltaisesti. Viestin vastaanottajassa halutaan saada jokin reaktio aikaan, esimerkiksi tiedon tai asenteen muutos tai ostopäätös (Anttila & Iltanen 2004, 232.) Markkinointiviestinnän ensisijainen tavoite on myydä ja tehdä yritystä, tuotteita ja palveluita tunnetuksi. Markkinointiviestinnän osa-alueita ovat promootiot, julkistukset, kampanjointi ja sponsorointi. Kuvassa 1. markkinoinnin ja PR:n tehtävät ja niiden kietoutuminen toisiinsa. (Juholin 2005, 43.)



Kuva 1. Markkinointi ja PR (Juholin 2005, 43)

Markkinointi syntyy jo tuotteiden ja palveluiden suunnitteluvaiheessa, joten myynnillisen ja viestinnällisen näkökulman kirkastaminen ja huomioiminen koko tuotteen tai palveluprosessin elinkaaren ajan on tärkeää. Mitä lähemmäksi PR:n toimikenttää mennään, sitä lähempänä ollaan brändiä ja maineen hallintaa, joka edesauttaa yksittäisen tuotteen myynnissä.

3.4 Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja spontaani vuorovaikutus

Suhdetoiminta eli PR on vuorovaikutusta ja kanssakäymistä sidosryhmien kanssa. Sen tavoitteena on hyvät suhteet sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. (Sipilä 2008, 179.) Hyvä suhdetoiminta perustuu rehellisyyteen ja luottamukseen. Suhteiden ylläpitämiseksi tehtävän työn hallittu suunnittelu helpottaa vaikeiden tilanteiden ennakointia. (Santonen 1981, 11–18.) Yhteiskuntasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on myös väylä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Entistä tärkeämmäksi tehtäväksi on noussut yhteiskunnallinen vaikuttaminen, yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, sekä organisaatioiden viestinnän oma vastuullisuus. Koska mikään yhteisö ei toimi umpiossa, vaan se on osa ympäröivää yhteiskuntaa, yhteisöjen toimia arvioidaan muun muassa yhteiskuntavastuun ja yrityskansalaisuuden näkökulmasta. Yhteiskunnan suunnatessa resursseja yrityksille ja yhteisöille, sillä on oi-

keus ja velvollisuus arvioida yritysten vastuullisuutta ja toimintatapoja. Samanlainen motivaatio on yrityksillä vaikuttaa ympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Vaikuttamisen kohteita voivat olla esimerkiksi yhteiskunnalliset hankkeet ja lainsäädäntö. (Juholin 2005, 37, 43.)

Tärkeä viestinnän osa-alue on sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteet, joihin sisältyy edellä esitettyjä viestinnän muotoja: tiedonvälitystä, pyrkimystä vahvistaa organisaation ja toimialan tunnettuutta, saada läpi näkemyksiään ja tavoitteitaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Tätä kutsutaan myös lobbaukseksi. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja lobbaus voidaan nähdä tavoitteena pitää keskeiset päättäjät tietoisina organisaatiolle, toimialalle tai niiden toiminnalle tärkeistä asioista. (Juholin 2005, 44.)

Edellä esitetyt viestinnän tehtävät ovat osa virallista ja johdettua viestintää, jolle myös määritellään tavoitteita ja strategioita. Näiden lisäksi organisaatioissa tapahtuu paljon suunnittelematonta ja johtamatonta kommunikointia ja kohtaamista. Tätä kutsutaan spontaaniksi ja vapaamuotoiseksi viestinnäksi. Tällaista on esimerkiksi työtoverin kanssa kuulumisten vaihto tai vierailu www-sivuilla ja reagointi sivujen sisältöön. Kaikki erilainen keskustelu ja tiedonvaihto, mikä ei äkkiseltään tunnu liittyvän yhteisöviestintään, voi olla merkityksellistä yhteisön sosiaalisten prosessien kannalta. Ja näillä prosesseilla voi olla suurta merkitystä yhteisölle. Siksi spontaanien viestintätilanteiden tukeminen, esimerkiksi rakentamalla yhteiset tilat vuorovaikutukseen kannustaviksi, voi tuoda yritykselle lisäarvoa. (Juholin 2005, 44-45.)

3.5 Viestintäkanavat

Viestintäkanavia ovat esimerkiksi verkkopalvelut, sähköpostilistat, sosiaalinen media, blogit, videoblogit, mediatiedotteet, tilaisuudet, koulutustilaisuudet, palaverit, messut, lehtitiedotukset, lehti-ilmoitukset, radio, televisio, esitteet ja muut julkaisut. Viestintäkanava valitaan tavoitteen ja kohderyhmän mukaan. Sisältö tulee suunnitella paitsi halutun kohderyhmän, niin myös kyseiselle kanavalle luonteiden ilmaisukeinojen ja -mahdollisuuksien mukaan. (Opetushallitus, 2016.)

Viestintäkanavan valinnassa tulee huomioida viestille asetetut vaatimukset ja pohtia, minkä kanavan välityksellä viestin sanoma saadaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla vastaanottajalle. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa, täytyykö viesti tallentaa, onko lähetetyn viestin saavutettava vastaanottaja heti vai voiko vastaanottaja itse valita sopivan ajankohdan viestin vastaanottamiselle, onko sanomasta saatava heti palautetta, ja onko sanoman perillemeno varmistettava. Valittu viestintäkanava vaikuttaa

myös siihen, miten hyvin sanoman vastaanottajaan ja hänen mielipiteisiinsä voidaan vaikuttaa. (Hautala 2017). Samanaikaisesti tapahtuva (synkroninen) viestintä ja asynkroninen viestintä, jolloin viestiin vastataan vasta ajan kuluttua määrittävät viestintäteknologian valinnan. (Aula, Matikainen & Villi 2006, 200.)

Perinteisiin viestintäkanaviin lukeutuu kasvokkain viestintä ja keskustelu, joka on moniulotteinen tapa kommunikoida eri viestitilanteissa. Se antaa mahdollisuuden aktiiviseen vuorovaikutukseen ja nopeaan reagointiin myös sanattomiin viesteihin. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä kynnyks tarkentaa ja kysyä täydennystä viestiin on matalampi.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on toisaalta myös nopeatempoisuutensa vuoksi haastavaa, sillä se paljastaa empimisen, mietiskelyn ja muut reaktiot, jotka kirjallisella viestinnällä voi piilottaa. Myös viestivien puhuma kieli ja persoonallisuuserot voivat korostua kasvokkain viestinnässä ja vaikuttaa viestien perille menoon ja ymmärtämiseen.

Digitaaliset viestintäkanavat

Yritykset eivät enää ainoastaan luo mainoksia ja viestejä, vaan prosessi on muuttunut vuorovaikutteiseksi keskusteluksi yritysten ja kuluttajien välillä (Yang & Huang 2011). Digitaalisista viestintäkanavista perinteisimpiä, nykyisin hyvin vakiintuneiksi muodostuneita medioita ovat esimerkiksi televisiolähettykset, julkisten- ja ulkotilojen mainostaulut, sekä mainosbannerit internetsivuilla. Nämä vanhimmat viestintäkanavat, kuten televisio ja ulkomainokset, ovat viime vuosina myös digitalisoituneet säilyttäen asemansa kannattavina ja houkuttelevina vaihtoehtoina markkinoinnissa ja muussa viestinnässä. Näiden rinnalle on samalla luotu uusia, erityisesti digitaalisten laitteiden ja sosiaalisten medioiden avulla kehitettyjä viestintäkanavia, joiden myötä käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrä on kasvanut huomattavasti. Uudet menetelmät tarjoavat kehittyneempiä välineitä kuluttajien tavoittamiseen ja aktivoimiseen tehokkaasti ja edullisesti. Näitä uusia digitaalisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi internet-mainonta, tuotesijoittelu peleissä, mobiilimainonta, sosiaaliset verkostosivustot, videosivustot, blogit ja digitaalinen viraalimarkkinointi. (Winer 2009, 108-117).

Edellä mainitut digitaaliset viestintäkanavat voidaan jakaa niiden vaikutustapojen mukaan kolmeen ryhmään: intrusiivisiin, ei-intrusiivisiin, sekä käyttäjien luomiin (Shankar & Hollinger 2007, 7-206). Intrusiiviset viestintäkeinot vievät vastaanottajan huomion ja keskeyttävät muun toiminnan, halusi hän tai ei. Tällaisia ovat pop-up -ikkunat, tekstiviestit, televisiomainokset ja puhelinmyynti. Ei-intrusiivisiä viestintämenetelmiä ovat esimerkiksi sosiaalisen median verkostoitumissivustot ja videostreamit, joiden vastaanottaminen perustuu

vapaaseen tahtoon. (Acquisti & Spiekermann 2011; Shankar & Hollinger 2007, 7-206.) Käyttäjien luoma sisältö on vuorovaikutteista, kuten kuluttajien tekemät mainosvideot yrityksen kannustuksesta (Kaplan & Haenlein 2011, 253-263). Voidaan todeta, että mitä vuorovaikutteisempaa ja viestien vastaanottaminen vapaaehtoisempaa, sen tehokkaampaa viestinnän voi ajatella olevan.

Digitaaliset viestintäkanavat soveltuvat lähes kaikkeen yrityksen viestintään. Videoneuvottelut eivät tosin korvaa kasvokkain viestintää, vaikka lähelle pääseekin. Digitaalisen viestinnän etuna voidaan pitää nimenomaan nopeutta ja viestinnän laajuutta, näistä on etua erityisesti kriisiviestinnässä. Viestintäkanavien valinnassa tulee kuitenkin pyrkiä monipuolisuuteen, sillä intranet ei voi olla yrityksen ainoa sisäisen viestinnän kanava tai nettisivut ulkoisen viestinnän kanava (Kuntaliitto 2010, 28).

Sosiaalinen media tarjoaa yritykselle mahdollisuuden vuoropuheluun asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Keskustelu voi olla asiakaspalvelua ja neuvontaa, asiointia, markkinointia ja maineen luomista. Sosiaalisen median, somen, hallinta vaatii aktiivisuutta, avoimuutta ja selkeitä pelisääntöjä, sekä yhteisen linjan sopimista. (Kuntaliitto 2016, 46-47.)

Blogit ovat kasvava osa yrityksen viestintää. Yritysblogin tavoitteita ovat yrityskuvan luominen ja bränditarinan kerronta. Blogin sisältöä voidaan käyttää myös sosiaalisen median sisältönä. Blogiteksteillä voidaan esitellä ja markkinoida tuotteita, palveluita ja asiantuntevuuksia. Sillä voidaan ottaa kantaa asioihin ja synnyttää keskustelua. Hyvä yritysblogi myy ja sitouttaa. (Suomen Digimarkkinointi, Suomen Hakukonemestarit.)

Asiakaspalveluchatit ovat tulleet osaksi monen yrityksen viestintää ja palvelua. Chatin avulla voidaan luoda parempi palvelukokemus ja lisätä myyntiä. Chat on verkossa tapahtuvaa henkilökohtaista live-palvelua. Hyötyinä ovat asiakaspalvelun nopeus ja helppo tavoitettavuus. Erityisesti verkkokauppojen tai niihin rinnastettavien tilauspalveluiden ongelmiin tarvitaan nopeita vastuksia ja tässä chat palvelee hyvin. Chatissa asiakaspalvelija pystyy myös hoitamaan keskimäärin kahdesta kolmeen keskustelua saman aikaisesti, kun puhelinpalvelussa vain yhtä. (FinnChat, Kauppalehti.)

3.6 Digitalisaatio viestinnässä

Tässä työssä digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten teknologioiden yleistymistä arkielämän toiminnoissa. Digitalisaatio nähdään lisääntyneinä vaikutuskanavina, jotka poistavat aikaa, tilaa, tiedonsaantiin ja osallistumiseen liittyviä rajoituksia. Sillä pyritään luomaan

yhteisöllisyyttä ja tuottamaan yritystoiminnalle uusia arvonlisäys- ja ansaintamahdollisuuksia.

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana nousukiitoaan tehnyt verkkobuumi on saapunut tiettyyn muutospisteeseen tällä vuosikymmenellä. Alkuaikojen holtiton verkonkäyttö johti siihen, että sekalaista tietoa ja päivittämättömiä sivustoja alkoi olla haitaksi asti. Järjestelmättömän tiedon määrä ja hankalat toimintamallit ovat pakottaneet muutokseen. Nyt tietoähkyyn ja viestinnän sisältöön liittyviä ongelmia on lähdetty ammattimaisemmin ratkaisemaan. (Juholin 2005, 253.) Myös tietoverkon tekninen muutos ohjaa organisaatioita uudistamaan verkkoviestintää ja julkaisualustoja mm. skaalautuvammiksi.

Verkkoviestinnän suurimpia haasteita organisaation toiminnan kannalta on sen läpäisevyys. Epäonnistumisia aiheuttavat myös löyhä sidos organisaation strategiaan ja viestinnän heikko tavoitteiden asetanta. Nämä pahimmillaan vaikuttavat viestinnän epäonnistumisen kautta organisaation prosessien epäonnistumiseen. Verkkoviestinnässä verkon mahdollisuuksien valjastaminen mahdollisimman laajasti ja tarkoituksenmukaisesti on onnistumisen edellytys. Onnistumisen kannalta viestinnän hyvä suunnittelu ja vahva sidos strategian mukaiseen toimintaan on tärkeää. (Pohjanoksa ym 2007, 15-35.)

Verkkoviestinnän onnistuneessa hyödyntämisessä on ymmärrettävä sen erityispiirteitä ja painoarvoja tarkemmin. On osattava määritellä digitalisoinnin strategia (verkon mahdollistaman jakelun ja digitaalisten ilmaisukeinojen, sekä tietoteknisten työvälineiden käyttö), sekä hahmotettava sisältöjen muodostamisen prosessi ja kerronnalliset erityispiirteet. Tekniikan määrittely, ylläpidon keinot ja seurannan toteutustavat vaativat verkkoviestinnän vaatimusten ymmärtämistä. (Juholin 2005, 253.)

Digitaalisten medioiden nopea kehittyminen on luonut viime vuosina lukuisia uusia keinoja viestiä entistä pienemmillä kustannuksilla. Median muuttuessa vuorovaikutteiseksi ovat myös yritykset löytäneet kanavat luoda suoraa yhteyttä asiakkaisiinsa näiden medioiden kautta. (Kaplan & Haenlein 2010, 59-68.)

Viestintäjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto ei ole kertaluonteinen projekti, vaan järjestelmän elinkaaren mittainen prosessi alkaen aina strategiasta ja liiketoiminnan tarpeiden määrittelystä jatkuen sen käytön valvontaan ja toiminnan kehittämiseen (Saarelainen 2011, 289). Käyttöönottosuunnitelmassa tulisi huomioida siirtymien aikataulu, ohjeistus, kuinka se viedään osaksi toimintakulttuuria, sekä tekniset edellytykset, reunaehdot ja muut resurssit käyttöönotolle. Näin vältetään kompastuminen ohimeneviin trendeihin. (Juholin 2005, 254.)

Muutosten linjaaminen ja suunnittelu tulee tehdä tarvelähtöisesti (Saarelainen 2011, 289-307). Digitalisaation viestinnällisen alueen laajentaminen menetelmä kerrallaan on varmempi keino saada ne toimivaksi osaksi organisaation toimintaa ja yrityskulttuuria. Kun uusia menetelmiä otetaan porrastetusti käyttöön, syntyy oppiva työskentelytapa. Näin voidaan syklisesti siirtää aikaisemmin opittuja malleja uusiin hankkeisiin. Tällainen iteroiva ote tarjoaa tekniselle määrittelylle tukevamman pohjan, kuin yhdellä rysäyksellä tehty mammuttimainen muutos. (Juholin 2005, 255.)

Juholin (2005, 255) sanoo viestintäratkaisujen käyttöön otosta:

”Sen lauluja laulat, jonka lisenssimaksuja maksat. Ja teknisten laulujen lunnaat ovat aika usein kovin kalliita. Kannattaa siis edetä viestinnän ehdoilla ja pala kerrallaan myös teknisissä valinnoissa.”

Digitalisaation onnistunut hyödyntäminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa. Ylläpito jakaantuu kolmeen tasoon.

1. *”Tekninen ylläpito, eli palvelun tulee olla häiriötöntä ja hyvin toimivaa ilman jatkuvaa teknisen tuen tarvetta.*
2. *Sisältöjen ylläpito, eli tiedon, kerronnan ja vuorovaikutteisten toimintojen tulee olla ajantasaisia ja kohderyhmien muuttuvat tiedontarpeet huomioon ottavia.*
3. *Käyttökokemuksen ylläpito, eli palvelun varmistaminen käyttäjille jatkuvaksi ja miellyttäväksi, tarpeelliseksi ja tarpeita tyydyttäväksi toiminnaksi.”* (Juholin 2005, 255.)

Sisältöjen ylläpito vaatii jatkuvaa luotausta, siksi digitaalisen viestinnän menetelmien tehokas luotaaminen palvelee myös muun viestinnän kehittämistä. Seurannan tulee olla jatkuvaa, yhteismitallista, yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Digitaalinen viestintä edellyttää yhteisössä uudenlaisten taitojen ja osaamisen kehittämistä. Digitaalinen viestintä edellyttää teknisen osaamisen lisäksi medialukutaitoa ja sen ymmärryksen käyttämistä, eli mediatajua. (Juholin 2005, 256-257.)

Mediaelementit: teksti, ääni, valokuva, grafiikka, animaatio, video, tietokantahaku ja reaaliaikainen verkon yli tapahtuva kommunikaatio. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy digitaalisen viestinnän teho tai tuho. Digitaalisten viestien kerronta on ominaisuudeltaan pirstaleisempaa, epälineaarista ja nopeatempoisempaa perinteisiin kanaviin verrattuna. Tämä edellyttää niin medialukutaitoa, kuin kerronnallistakin osaamista. (Juholin 2005, 256-260; Keränen, Lamberg & Penttinen 2005, 5.)

Digitaalinen viestintä on tiimityötä ja sen organisointi tulee johtaa tehokkaasti. On hyvä laatia strategiatyölle, sisällön tuottamiselle, tekniselle toteutukselle ja ylläpidolle selkeät **prosessit**. Digitaalisessa viestinnässä yhteisen linjan päättäminen ja tiimin osallistaminen viestintään on tärkeää. Digitaalisten viestien pitäisi syntyä siellä, missä vastuukin on, eikä kulkea pitkillä lausunto ja luonnoskierroksilla. (Juholin 2005, 261.) Prosessijohtamisessa tavoitteena on analysoida, parantaa, kontrolloida ja hallita keskeisiä liiketoimintaprosesseja. Prosessijohtaminen keskittyy strategisesti merkittävien toimintojen, kuten viestintän, systemaattiseen ja organisoituun kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 53.)

Digitaalisen jalanjäljen hallitseminen tarkoittaa erilaisten robottien, kuten hakukoneiden ja hakumarkkinoinnin hallintaa. Se on myös sosiaalisen median hallittua käyttöä, sisällön tuottamista ja keskusteluun osallistumista. Strategisiin valintoihin kuuluu ostetun ja ilmaisen median näkyvyyden välinen suhde. (Isokangas & Vassinen 2010, 113-130.) Ostetun ja ilmaisen median kanaviin liittyy vahvasti jako ostettuun, omistettuun ja ansaittuun mediaan. Omistetulla medialla tarkoitetaan yrityksen omaa digitaalista julkaisupaikkaa, kuten verkkosivua, blogia, uutiskirjettä tai mobiilisovellusta. Määritelmä omasta mediasta pitää sisällään julkaisualustan, sisällön suunnittelun, tuottajuuden ja omistajuuden. Omistettu media on yrityksen bränditarinankerronnan sykkivä sydän, jossa viestien sisältöä ja niihin liittyvää keskustelua voidaan itse hallita. (VapaMedia.)

Ostettu tai lainattu media tarkoittaa kaikkia niitä kanavia, joihin yritys voi tuottaa itse tai ostaa tuotettua sisältöä, mutta yritys ei omista julkaisualustaa. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi sosiaalisen median alustat, kuten Facebook ja LinkedIn ja niissä toimitaan alustan omistajan säännöillä. Ostettu kanava ei ole siis täysin yrityksen hallinnassa, eikä pelkästään sen varaan kannata digitaalista viestintäänsä rakentaa. Mutta se on käyttämisen arvoinen kohderyhmien tavoittamisessa ja sitouttamisessa, sekä toimii väylänä ohjata ihmiset omistetuilla alustoilla olevien viestien äärelle. (VapaMedia.)

Ansaitulla medialla tarkoitetaan yrityksen kolmansilta osapuolilta saamaa huomiota, kuten keskustelupalstoilla käytävä keskustelu, linkittäminen, linkkien jakaminen, sekä erilaiset arviot palveluista ja tuotteista. Ansaitun median hyödyntämisessä erityisesti sisällön tuotannolla on merkitystä, jotta se saisi mahdollisimman paljon potentiaalisia jakoja ja näkyvyyttä. (VapaMedia.) Ostettu media on siis keino tavoittaa ja ohjata omistettuihin medioihin. Kaikki sisältö, jota yritykset tuottavat, voi ruokkia ansaittua mediaa. Ansaittu media kuvaa realistisesti yrityksen tilaa sidosryhmien silmissä.

Digitaalisen viestinnän mahdollisuudet

Digitaalisen viestinnän ilmaisu on multimediaa, eli usean mediaelementin yhdistämistä toisiinsa siten, että kokonaisuus ilmaisee haluttua sisältöä tehokkaasti ja luovasti. Kerronnallisesti multimedia on tehokasta ja vaikuttavaa, mikäli sitä osataan hyödyntää. Paras viestinnällisen kokonaisuus on sellainen verkkototeutus, jossa on hyvin mietitty rakenne, monipuoliset mahdollisuudet edetä tietosisällöissä, rikas multimediailmaisu ja sisältöihin rakennettu intuitiivisesti oivallettava vuorovaikutteisuus. Tällöin viestinnässä yhdistyvät tieto, tilanteet ja elämykset vahvan positiivisen tunnelatauksen muodostavaksi kokonaisuudeksi. (Juholin 2005, 260.)

Viestintää pystytään kohdentamaan eri kohderyhmille tehokkaasti erilaisin digitaalisen viestinnän keinoin. Yleisesti ottaen digitaalinen viestintä soveltuu tarinan kerrontaan, maineen luomiseen ja imagon rakentamiseen.

Sisäisen viestinnän kanavana verkko on tehokas. Sen skaalautuvuus käyttäjien ja viestien määrän mukaan suuriinkin mittasuhteisiin, tekee siitä nykyaikaisen työkalun. Mikäli yhteisö onnistuu luomaan käyttäjälähtöisen ja ominaisuuksiltaan monipuolisen ja joustavan digitaalisen työympäristön, on se kannattava taloudellinen investointi. Pohjanoksa, Kuokkanen ja Raaska (2007, 43-54) kuvaavat digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä päivittäisenä työkaluna videopalavereiden, jaettujen työpöytien ja dokumenttien käytössä. Lisäksi sosiaaliseen kanssakäymiseen ja työskentelyyn tarkoitetut keskustelualustat tuovat ihmisen yhteen työskentelypisteestä riippumatta.

Ulkoisessa viestinnässä internet on yrityksille jo itsestäänselvyys ja sidosryhmien odotukset digitaaliselle viestinnälle ovat kovat. Kuluttajat haastavat organisaatioita kehittämään viestintää monikanavaisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi, unohtamatta käyttäjäkokemusta, löydettävyyttä ja tietoturva. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa yrityksen löytymistä somesta ja helppokäyttöistä verkkokauppaa. (Pohjanoksa ym 2007, 39, 57-58, 147-184.)

4 Viestintästrategia

Yrityksen tai muun organisaation viestinnän suunnittelu pohjautuu sen perustehtävään ja tavoitteisiin, sekä viestinnälle annettuihin tehtäviin. Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan strategiaksi erottamaan se operatiivisten toimenpiteiden suunnittelusta. Viestintästrategia luo selkärangan päivittäiselle toiminnalle ja auttaa valinnassa mikä on tärkeää ja mikä ei. (Juholin 2005, 64.)

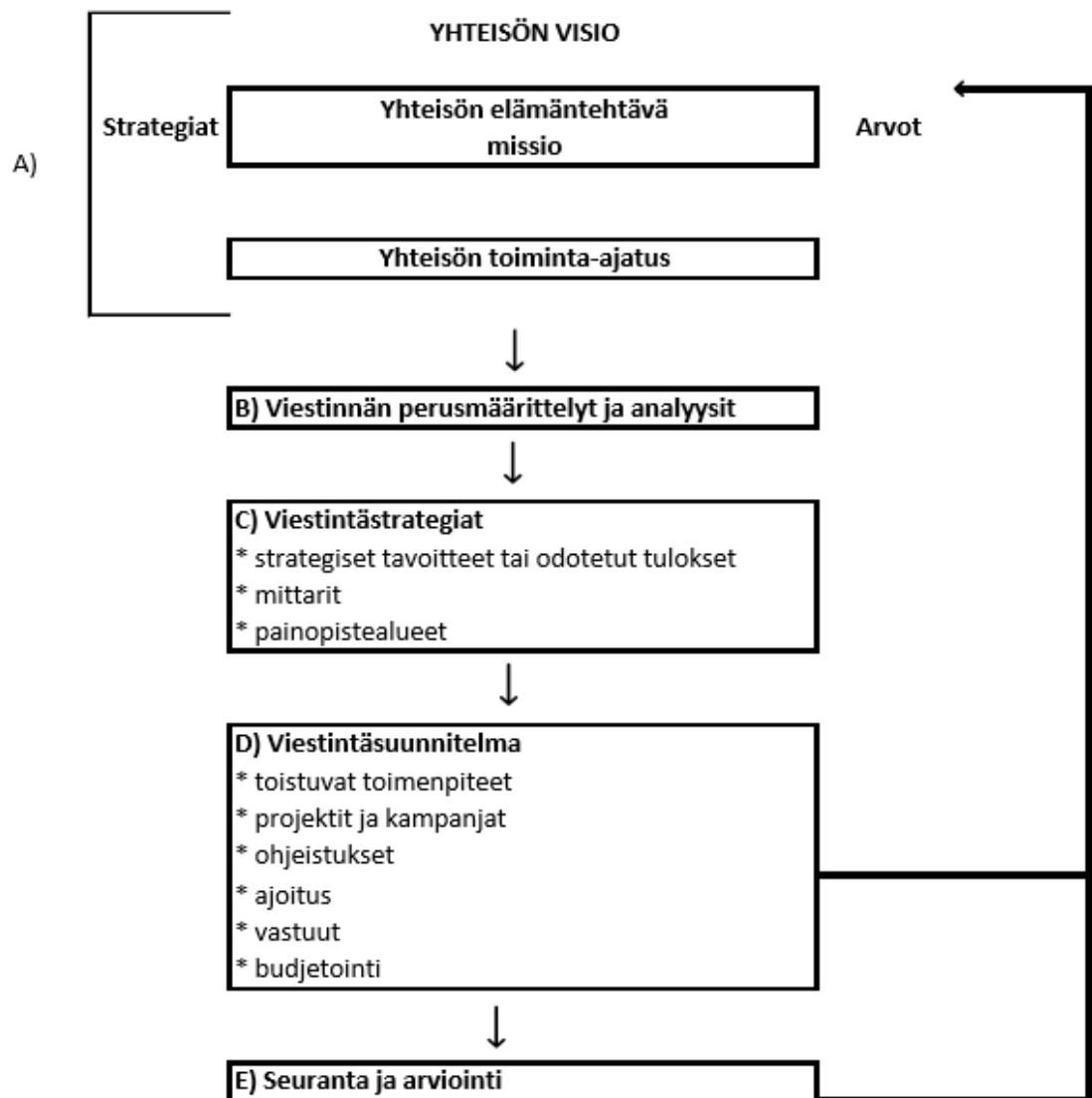
Juholin (2005, 65) määrittely viestintästrategiasta:

”Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintäresurssia mahdollisimman hyvin. Strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa.”

Organisaation strategiaprosessi on Kehusmaan (2010) mukaan parhaimmillaan elävä, jatkuva prosessi tai toimintatapa. Tämän strategisen elämäntavan vaiheita ovat organisaatiolle sopivan strategiamallin (prosessin) suunnittelu, strategian laatiminen, toteuttaminen käytännössä, seuranta ja arviointi, tulosten mittaaminen ja päivitys. Nämä eivät ole ajallisesti toisiaan seuraavia toimenpiteitä vaan asettuvat ajallisesti limittäin. (Kehusmaa 2010, 15-18.) Viestintästrategia perustuu liiketoimintastrategiaan, se muuttuu myös, jos päästrategia muuttuu. Näiden strategioiden tulisi elää ja päivittyä rinnakkain. (Juholin 2005, 66.)

4.1 Suunnittelun tasot

Viestintää suunnitellaan monella tasolla ja tavalla (Kuva 2.) Viestinnän suunnittelun tasot selventävät viestintästrategian, viestintäsuunnitelman ja operatiivisen toiminnan eroja ja sijaintia hierarkiassa.



Kuva 2. Viestinnän suunnittelun tasot Juholinia (2005, 69) mukaillen

Kuva pyrkii havainnollistamaan sitä hierarkiaa missä viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma ovat viestinnän työkaluja. Strategiset tavoitteet vaativat käytännön toimenpiteitä ja resursseja, jotta niistä saadaan operatiivista toimintaa ja mitattavia tuloksia. (Juholin 2005, 70; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55).

Tässä opinnäytetyössä laaditaan viestintästrategia (kuvion 2 kohta C). Sen laatimista varten työssä tarkastellaan ja määritellään kuvion kohdat A ja B toimeksiantajanäkökulmasta.

A) Yhteisön määrittely

Yrityksen kivijalka ja perustukset muodostuvat sen arvoista, visiosta ja missiosta. Ne kuvastavat millainen yritys on, mihin se on matkalla, ja kuinka se meinaa sen matkan tehdä. Arvot ovat yrityksen kaikessa toiminnassa samat. Visio ja missio vaihtelevat pää- ja sivustrategioissa, mutta eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa keskenään.

Yrityksen arvot määrittävät yrityksen toimintaa ja kuvastavat sitä eettistä ajattelutapaa, joka yhteisössä vallitsee. Arvot ovat syvälliset ja hitaasti kehittyviä periaatteita. Niitä tulee johtaa tietoisesti ja niiden tulee olla strategian kanssa samassa linjassa. Arvojen toteutumisen tulisi näkyä yrityksen kaikessa tekemisessä, erityisesti viestinnässä. (Hämäläinen & Maula 2004, 18.)

Visio kuvaa organisaation päämäärää ja tahtotilaa. Visio on se, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Hyvän vision piirteitä ovat innostavuus, inspiroivuus ja motivoivuus. Hyvä visio on myös toimintaa fokuoiva, selkeä, mieleenpainuva ja haastava, liki mahdoton toteuttaa, mutta silti tavoitettavissa. (Kehusmaa 2010, 76-77; Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Visio täsmentyy strategisen suunnittelun edetessä. Hahmotteluvaiheessa voidaan kysyä: Millaisessa toimintaympäristössä tai markkinassa tahtoisimme toimia? Keitä ovat tärkeimmät asiakkaamme? Mikä kuvaa toimintaamme, organisaatiotamme ja johtamistamme tahtotilassamme? (Kehusmaa 2010, 77-78.) Missio on yrityksen tehtävä, olemassa olon oikeutus. Missio on sukua liikeidealle tai toiminta-ajatukselle. Missio on tiivistetty toiminta-ajatus. (Kehusmaa 2010, 80-81; Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

B) Viestinnän perusmäärittelyt ja analyysit

Perusmäärittelyihin kuuluu yrityskuvallinen tavoite. Yleisellä tasolla tavoitemielikuvassa määritellään, millaisena yhteisö haluaa näkyä ja tulla tunnetuksi sidosryhmien keskuudessa. Voidaan myös asettaa tavoite imago tai maine ja kuvailla se mahdollisimman tarkasti. (Isohookana 2007, 22; Juholin 2005, 76; Salin 2002, 20-22.)

Ollakseen uskottava tavoitekuvan on oltava sidoksissa visioon, liikeideaan, strategiaan ja arvoihin. Tavoitteeksi asetetun yhteisökuvan on siis sisällettävä kaikki edellä esitetyt aiheet helposti viestittävässä muodossa. Siihen tarvitaan perusviestejä tai tarinaa, jotka toimivat apuna, kun viestiä omasta yhteisöstä levitetään. (Juholin 2005, 79; Salin 2002, 20-22.)

Viestinnän tavoitetilan määrittely perustuu yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja strategi-oihin. Se vaatii analyysiä ympäristön ja toimialan muutoksista, kilpailijoista ja omista tulevaisuuden suunnitelmista. (Juholin 2005, 80.) Tavoitemielikuvan määrittelyssä voidaan käyttää apuna SWOT -analyysiä, jonka avulla tunnistetaan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, että ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Näin löydetään ongelma-alueet, joihin viestinnän avulla päästään pureutumaan. Yleisiä SWOT -analyysin kautta esiin tulevia viestintään liittyviä asioita ovat esimerkiksi ongelmat yhteisökuvassa, työilmapiiri ja johtamiskysymykset. (Juholin 2005, 79.)

Strategiseen suunnitteluun ei riitä sidosryhmien tietäminen, vaan ne täytyy tuntea. Viestinnän perusmäärittelyihin kuuluvat sidosryhmien määrittelyt sidosryhmäanalyysiä hyödyntäen. Ensiksi kuvataan, ketä sidosryhmiin kuuluu. Tärkein ryhmä on henkilöstö ja lähimmät yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat, yhteiskunnalliset päättäjät, viranomaiset, liitot, joukkoviestimet jne. Analyysin tässä vaiheessa sidosryhmät voidaan luokitella halutulla tavalla ja päivittää yhteystiedot ja henkilöt. Analyysin toisena vaiheena on selvittää mitä eri sidosryhmät tietävät ja ajattelevat yhtiöstä ja kuinka he olettavat yhtiön toimivan. Kolmanneksi arvioidaan sidosryhmän asemaa, lojaaliutta ja sitoutumista organisaatioon; ovatko puolesta vai vastaan. (Juholin 2005, 88-89.)

Tiivistetysti sidosryhmäanalyysi askel askeleelta (mm. Juholin 2005, 88-89, sekä Thompson 2017.):

1. Tunnista sidosryhmät.
2. Määrittele sidosryhmien tärkeydet organisaatiolle (merkittävä, kohtalainen, ei merkittävä).
3. Priorisoi sidosryhmät tarvittaessa.
4. Määrittele strategisten valintojen aiheuttaman muutoksen vaikutus jokaiseen sidosryhmään, sekä sidosryhmän vaikutusvalta muutokselle.
5. Määrittele myös jokaisen sidosryhmän suhtautuminen muutokseen nyt, sekä tavoitetila muutokselle.

C) Viestintästrategiat

Strategisia tavoitteita ei tulisi valita liian runsaasti, vaan keskittyä muutamaan päälinjaan ja jalostaa niiden alalinjojen mukaiset tavoitteet. Tällöin tavoitekuvan rakentaminen ja

viestiminen on tehokkaampaa ja viestin ymmärtäminen todennäköisempää, jolloin tavoitekuvakin toteutuu varmemmin. (Hämäläinen & Maula 2004, 87.) Kun strategiset tavoitteet on asetettu, tulee niiden toteutumisen seuraamista varten valita sopivat mittarit ja tehdä suunnitelma niiden seuraamisesta (Hämäläinen & Maula 2004; Juholin 2005; Åberg 1997).

D) Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelua tehdään strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla (Åberg 2000, 226-227). Viestinnän suunnittelun periaatteena voidaan pitää läpäisyperiaatetta, jolla tarkoitetaan, että yleisellä tasolla sovitut viestinnän periaatteet ja tavoitteet toteutuvat ja vaikuttavat yhteisön toiminnan kaikissa vaiheissa ja prosesseissa, osana kaikkien jokapäiväistä työtä (Juholin 2005, 70).



Kuva 3 Viestinnän läpäisyperiaate (Juholin 2005, 70)

Läpäisyperiaatteen toteutuminen edellyttää, että koko organisaatio on tietoinen viestinnän tavoitteista. Mikäli viestinnän periaatteeksi on määritelty avoimuus, se tarkoittaa, että periaatetta noudattavat johdon ja esimiesten lisäksi myös kaikki muut kertomalla havainnoistaan ja näkemyksistään, antavat palautetta ja esittävät kysymyksiä ollessaan epätietoisia. (Juholin 2005, 71.)

Käytännön teot ja puheet syntyvät työprosesseissa ja yhteydenpidossa sidosryhmien kanssa. Niissä syntyy vaikutelmat. Ammattimaisen viestinnän, kuten internetsivujen ja sidosryhmätilaisuuksien tehtävänä on tukea ja vahvistaa vaikutelmaa. (Juholin 2005, 71.)

E) Viestinnän seuranta ja arviointi

Viestinnän onnistumisen ja strategisten tavoitteiden täyttymisen arvioinnissa käytettävä mittaristo on valittava huolella tarkoitukseen sopivaksi. Yksi yleisesti käytetty mittaristomalli on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard, joka on yksi vaihtoehto myös viestinnän tavoitteiden seurannassa (Olve, Roy & Wetter 1998, 23-28). Viestintästrategian toteutumisen seuraaminen tulee suunnitella hyvin. Tavoitteiden toteutumista voi seurata vain mittareilla, jotka ovat helposti asetettavissa ja mittaavat aidosti tulosta. (Kehusmaa 2010, 39-40.) Mittariston käytettävyyden kannalta mitattavien asioiden tulee olla helposti mitattavia. Esimerkiksi numeraalinen keskiarvo asiakkaiden tai työntekijöiden tyytyväisyydestä viestintään, tai myynnin kehitys prosentteina, kun halutaan mitata yksittäisen kampanjan viestinnän tehoa.

Pelkästään tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ei riitä, vaan strategiaa on päivitettävä koko ajan. Tällöin strategiatyöstä ei tule projektiluontoista ja kausittaista, vaan osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Strategia pysyy ajantasaisena ja joustavana muuttuvissa tilanteissa liiketoiminnan eri osa-alueilla. Myös riskien hallinta helpottuu, kun analysointia ja toiminnan laadun valvontaa tehdään jatkuvasti. (Kehusmaa 2010, 39-40.)

4.2 Viestinnän strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu on tavoitteiden määrittämistä. Strategiassa määritellään myös ne keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Strategista suunnittelua tehdään pitkällä tähtäimellä, useampi vuosi kerrallaan.

Tavoitteiden asetannan pohjana voidaan pitää nykytilan kartoitusta. Tarvitaan tietoa missä mennään. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimus- ja muilla metodeilla kerättyä tietoa esimerkiksi viestinnän toimivuudesta tai yrityskuvasta. Mitä enemmän sidosryhmäkohtaista tietoa on käytettävissä, sitä enemmän siitä on apua viestinnän tavoitteiden määrittelyyn. On kuitenkin tärkeää erottaa liike- tai muun toiminnan tavoitteet ja viestinnän tavoitteet toisistaan siitä huolimatta, että viestinnän roolia ei ole aina helppo erottaa muista toiminnoista (Juholin 2005, 68, 103).

Tavoitteiden määrittelyssä täytyy erottaa viestinnän tuotokset (tiedotteet, esitteet, mainokset), tulemat (välitavoitteet, kuten mediajulkisuus, osallistujamäärät) ja vaikutukset. Viimeisimpänä mainitut kohdistuvat sidosryhmiin. Tavoitteeksi asetetaan, että määrätty ryhmät esimerkiksi tuntevat yhtiön paremmin tai monipuolisemmin. (Juholin 2005, 104).

Viestintästrategian voi rakentaa usealla tavalla. Tärkeintä on kuitenkin, että siitä löytyy omalle organisaatiolle keskeiset määrittelyt ja tavoitteet. Strategiaa ensimmäistä kertaa kirjatessa siitä saattaa tulla jopa parinkymmenen sivun laajuinen, kun peruskäsitteitä pitää avata yhtenäisen näkemyksen muodostamiseksi. Kun strategiakerroksia tulee lisää ja organisaatio oppii, niin perusasioita voidaan karsia ja keskittyä vain tavoitteiden, keinojen ja mittareiden esittämiseen. (Juholin 2005, 108.)

Viestintästrategian rakenne		
Otsikko	Sisältö	Huomautus
1) Lähtökohta, taustaa tms	Mihin viestintää erityisesti tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen? Toimintaympäristön muutokset ja näkymät, sekä vaikutukset/odotukset viestintään; organisaation tilanne ja sen haasteet viestinnälle; viestinnän rooli yhteensä, sen tarkoitus ja tehtävät	Tämä taustoittava luku voidaan jättää pois, jos asiat on käsitelty toisaalla
2) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintää on? Laeista tai säännöistä tulevat vaatimukset, sekä organisaation omat viestinnän periaatteet	Usein viestinnän periaatteet tai arvot tulevat koko organisaation arvoista, etiikasta ja yhteiskuntavastuusta
3) Sidosryhmät	Sidosryhmien tunnistus ja analysointi	Sidosryhmien sijaan voidaan käyttää myös käsitteitä stakeholderit, yhteistyö- ja kohderyhmät tai yleisöt.
4) Perusviestit	Millaista kuvaa tai mainetta organisaatio haluaa luoda ja vahvistaa ympäristönsä ja sidosryhmiensä silmissä ja mielissä? Luvun tarkoituksen on esittää a) organisaatiota kuvaavat strategiset perusviestit, joista voidaan luoda myös kertomus tai tarina ja b) visuaalinen linja, jonka tavoitteena on erottaa organisaatio kilpailijoistaan. Usein on myös tarpeen määrittellä keskeiset aihealueet tai teemat, joita on tärkeä pitää esillä tai joihin organisaatio joutuu tehtävänsä ja luonteensa vuoksi vastaamaan.	Perusviestit ja visuaalinen linja muodostavat työkalut organisaation profiloitumiseen, eli siihen, millaisia sanoin ja visuaalisin signaalein se viestii itsestään. Perusviestit ja visuaalinen ilme kytkeytyvät organisaation kaikkiin toimintoihin, kuten johtamiseen, henkilöstöhallintoon, markkinointiin ja yhteiskuntasuhteisiin.

Kuva 4. Viestintästrategiamalli, osa 1. Juholin (2005, 108-109)

Kuva 4. osa 1. käsittää strategiatyön aluksi tehtävän perusmäärittelyjen ja analyysin osan. Nämä luovat pohjan tavoitteiden asetannalle ja mittariston suunnittelulle.

Otsikko	Sisältö	Huomautus
5) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan? Suunnitelma sisältää 3-5 tavoitetta, joita voidaan joillakin mittareilla arvioida. Viestinnälle tyypilliset tavoitteet liittyvät huomaamiseen, tunnistamiseen, tietämiseen, ymmärtämiseen, asenteisiin ja uskomuksiin. Niillä puolestaan on merkitystä siinä, millaisia valintoja ja päätöksiä ihmiset ja organisaatiot tekevät.	Joissakin organisaatioissa viestinnällä ei haluta asettaa erillisiä tavoitteita vaan viestintä katsotaan osaksi kaikkea toimintaa.
6) Mittarit ja seuranta	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan? Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia, syvällisiä ja organisaatiokohtaisia ja muutostredejä mittaavia selvityksiä.	Joissakin organisaatioissa on muutama perusmittari, joilla arvioidaan viestinnän lisäksi esim. henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Joissakin taas on omat mittarit eri toimintojen arviointiin.
7) Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueesta? Miten viestintä on organisoitu?	Viestintävastuut on hyvä viedä tehtäväkuviin silloin, kun viestintä ei ole päätehtävä.
8) Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa?	Tyypillisiä resursseja ovat inhimillinen osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet ja raha
Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.	Suunnitelmien aiemmat versiot arkistoidaan.

Kuva 4. Viestintästrategiamalli, osa 2. Juholin (2005, 108-109)

Kuva 4. osa 2. kuvaa strategiatyön vaihetta, jossa asetetaan tavoitteet ja määritellään resurssit tavoitteen toteuttamiselle. Lopuksi asetetaan mittaristo ja suunnitellaan toteutumisen seuranta.

Kuviossa 4 kuvataan viestintästrategian mallia, joka käsittelee luvussa 4.1 esitellyistä suunnittelun tasoista (strateginen, taktinen ja operatiivinen taso) strategista tasoa. Kohdat 1 ja 2 ovat yhteisön perusmäärittelyä. Viestinnän perusmäärittelyt ja analyysit tehdään

kohdissa 3 ja 4. Varsinaista viestintä strategian ydintä ovat kohdat 5 ja 6. Nämä esittelevät tavoitteet ja välineet tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Kuvion kohdat 7 ja 8 ovat resursointia ja lähentelevät operatiivisen toiminnan suunnittelua. Lopuksi kuvataan kuvan 2 kohtaa E: seuranta ja arviointi.

Juholinin (2005) malli viestintästrategiasta on pelkistetty, mutta perusteellinen. Viestintästrategiasta tehdään yleensä kaksi versiota. Pitkässä versiossa käydään mallissa esitellyt asiat yksityiskohtaisesti läpi. Analyysi on syvempää ja monisanaisempaa. Pitkä versio auttaa ymmärtämään strategiaa osana operatiivista toimintaa. Lyhyt versio on monesti niin kutsuttu esittelykappale. Siinä on pääkohdat tiivistetysti ja sen antaa hyvän yleiskuvan strategiasta kokonaisuutena. (Juholin 2005, 64.)

Viestinnän resurssien määrittely

Yhteisön on olennaista määrittää osaamisresurssit asettaessaan strategisia tavoitteita. Löytyykö organisaatiosta tarvittavaa osaamista, jos strateginen tavoite on digitalisaation hyödyntäminen nykyaikaisissa kanavissa ja käytännössä tämä tarkoittaisi vaikkapa videoblogin tuottamista ja interaktiivisen nettisivun ylläpitoa. Tiedon hankkiminen, jakaminen ja osaamisen kehittäminen ovat strategisia valintoja. (Juholin 2005, 95-96.)

Viestinnän resursointiin vaikuttaa vaatimukset viestinnän ammattimaisuudesta, laadusta ja laajuudesta. Lähtökohtaisesti vastuu yrityksen viestinnästä on ylimmällä johdolla, joka jakaa vastuuta organisaatiossa sovitusti. Viestinnällä tulisi kuitenkin olla johtoryhmään kuuluva nimetty vastuhenkilö, jolla olisi osaaminen viestinnän ohjaukseen organisaatiossa. Useissa organisaatioissa näiden vastuuhenkilöiden toimenkuvaan kuuluu viestinnän suunnittelu ja muiden organisaation jäsenten koulutus ja ohjaus suunnitelman mukaiseen viestintään. Viestintähenkilö huolehtii käytössä olevien resurssien riittävydestä. (Juholin 2005, 90-97; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.)

Viestintäjärjestelmät voidaan jakaa kolmeen osaan: kasvokkain, sähköisesti ja paperilla tapahtuvaan viestintään. Nykymaailmassa digitaaliset järjestelmät ovat kasvavassa roolissa ja teknologiset resurssit tulee myös tarkistaa ja määritellä suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Teknologian ja erityisesti viestintäteknologian kehitys on nopeampaa ja vaatimukset kasvavat uusien innovaatioiden myötä. Tekniset resurssit kulkevat käsikädessä osaamisen resurssien kanssa. Hyvälläkään teknologialla ei tee mitään, jos sitä ei osata käyttää. (Juholin 2005, 97-98.)

Resurssit mainittaessa tulee ensimmäisenä usein mieleen raha. Rahalla saa toimivaa teknologiaa ja ammattitaitoa, mistä seuraa tuloksia. (Juholin 2005, 99.) Viestinnässä ammattitaitoon sijoittaminen on halvempaa kuin viestinnän laiminlyöminen.

Viestintäsuunnitelma ja taktinen suunnittelu

Viestintäsuunnitelmassa strategialle luodaan konkretiaa. Viestintäsuunnitelmassa määritellään toistuvat toimenpiteet, sekä projektit ja kampanjat. Viestintäsuunnitelmaa voidaan käyttää myös viestinnän vuosikellona. Suunnitelmassa tärkeää onkin ajoituksen ja resurssien suunnittelu. Resursseista tärkeimmät ovat budjetti ja henkilöstöresurssit. Vastuiden määrittely viestinnän eri osa-alueista tulee tehdä selkeästi tässä vaiheessa.

Åberg (2000, 226-227) lisää strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin vielä taktisen suunnittelun, joka sisältää mm. viestinnän voimavarojen kartoituksen, budjetoinnin, yhteistyö- ja kohderyhmien erittelyn, toimintaohjeet, luotauksen ja kriisiviestinnän ohjeiston. Taktinen suunnittelu on tilanteen ja resurssien hallintaa, sekä arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa.

Taktinen suunnittelu vie strategiaa operatiiviseen toimintaan. Strategisen suunnittelun aikajänne on 2-3 vuotta, taktinen toimii vuoden tai vuosineljänneksen tähtäimellä. Operatiivisen suunnittelun aikajänne voi olla vuosineljännes tai viikkoja. Usein taktinen ja operatiivinen suunnittelu menevät päällekkäin. Olennaista ei ole mistä suunnittelusta on kyse, vaan siitä, että tiedetään pitkän tähtäimen tavoitteet ja kuinka niihin operatiivisella toiminnalla päästään. (Juholin 2005, 69.)

Viestinnän suunnittelussa tulee huomioida toistuvat ja säännölliset tapahtuvat asiat, kuten tulokseen liittyvä informointi ja kehityskeskustelut, strategiaprosessi, julkaisut, yhtiö- ja muut kokoukset. Ne voidaan sijoittaa vuosikelloon varmoina asioina. (Juholin 2005, 112; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60.)

Operatiivinen suunnittelu

Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan erilaisten käytännön toimenpiteiden suunnittelua ja järjestelyjä, kun tiedetään kohderyhmien tarpeet tiedonkululle ja vuorovaikutukselle. Operatiivista suunnittelua on erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, henkilöstölehdien teke-

minen, tuotteiden lanseeraukseen liittyvä viestintä ja internetsivujen luominen. Suunnitellessa määritellään yhteistyö- ja kohderyhmät, valitaan sopivat toimenpiteet, luodaan aikataulu, määritellään budjetti ja muut resurssit, sekä vastuuhenkilöt (Juholin 2005, 68).

Juholinia (2005) ja Åbergia (2000) mukaillen operatiivinen suunnittelu voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin:

- vuosittain ja säännöllisesti toistuvat toimenpiteet
- päivittäisviestintä
- ohjeistukset eri tehtäviin ja tilanteisiin
- erillishankkeet ja projektit
- kampanjat
- prosessit, jotka ovat pitkäkestoisempia kuin hankkeet ja kampanjat

4.3 Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi

Strategian toteutumisen seuraaminen ja arviointi ovat strategian oleellisin osuus. Ei ole mieltä luoda strategiaa jota noudateta, mitata tai kehitetä. Strategian toteutumisessa mitataan kahta asiaa: päätösten oikeellisuutta, eli tehtiinkö oikeita päätöksiä ja päätösten toteuttamista, eli toimitaanko sovitulla tavalla (Karlöf 1997, 212). Strategisten tavoitteiden seurannan tulee olla säännöllistä. Pitkän tähtäimen tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi tulee asettaa välitavoitteita. Näin voidaan reagoida ajoissa, jos operatiiviset toimet eivät tuekaan strategiaa oikealla tavalla. (Karlöf 1997, 94.)

Tulosten mittaaminen

Viestintästrategian mittareina voidaan pitää esimerkiksi tunnettuuden kasvua, yrityskuvan kehitystä, työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Näiden tavoitteiden toteutumista voidaan seurata erilaisin kyselyin, seuraamalla asiakaspalautteiden määrää viestintään liittyen ja havainnoimalla organisaatiosta käytävää keskustelua esimerkiksi keskustelupalstoilla ja toimialan kesken. Erilaiset imagotutkimukset ja viestinnän laadun mittaamiseen liittyvät tutkimukset voidaan kytkeä osaksi asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyitä. Mitattavuus riippuu tavoitteiden asetannasta. Konkreettiset tavoitteet, kuten 20

prosenttia enemmän Facebook-tykkäyksiä tai 150 seminaariosallistujaa ovat helpommin mitattavia kuin ”huomattava some näkyvyys” tai ”runsas osallistujamäärä”. (Karlöf 1997, 95.)

Mitä tulisi mitata

Karlöfin (1997, 217-218) mukaan viestinnän tulosten seuraaminen on välttämätöntä, jotta nähdään yhteisökuvan kehittyminen ulkoisissa ja sisäisissä yhteistyö- ja kohderyhmissä. Toinen seurattava asia on sisäisen viestintäilmaston kehittymisen mittaaminen. Näiden seuraamiseen on erilaisia imago tutkimuksia ja tyytyväisyyskyselyitä. Myös kaikkien kampanjoiden tehoa tulisi arvioida, oli kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta kampanjasta tai markkinointi- tai tiedostuskampanjasta. Mittausmenetelmät riippuvat kampanjan tavoitteista. Samoin kaikkien joukkoviestintävälineiden käyttöä pitäisi seurata, kuten kuinka henkilöstölehteä luetaan tai ilmoitustauluja seurataan. (Karlöf 1997, 218.)

Yhtenä mitattavana asiana voidaan nähdä myös perehdyttämisen ja viestinnän koulutuksen teho (Karlöf 1997, 218). Tätä voidaan tutkia muun muassa kehityskeskusteluihin ja osaamisen kartoituksen avulla. Osaamistarpeiden määrittely on yksi yritysjohdon keskeisimmistä tehtävistä. Johdon vastuulla on määrittellä mitä osaamista ja koulutusta tarvitaan strategian toteuttamiseksi ja vision saavuttamiseksi. (Viitala 2004, 175-198.)

4.4 Viestintästrategiasta viestiminen

Strategian toteutumisen kannalta on sen käyttöönotto ja siitä viestiminen tärkeää. Viestinnäksi ei riitä, että johtoryhmässä käydään strategia läpi ja henkilöstölle kerrotaan uuden viestintästrategian olevan valmis, vain muutaman ydinviestin lausumisella. Toisaalta runsasanainenkaan viestintä ei edistä strategian käyttöönottoa, jos viestien perille menoa ei varmisteta. (Karlöf 1996, 176-177; Kehusmaa 2010.)

Strategisen muutoksen ja strategian käyttöönoton toteutuksessa ensimmäinen edellytys on, että esimiehet ja työntekijät läpi organisaation sisäistävät sen, mitä uusi strategia pitää sisällään ja kuinka se näkyy kunkin henkilön päivittäisessä tekemisessä. Viestintästrategia, tai mikä tahansa muukin strategia tulee avata käytännön tasolla niin, että se ymmärretään ja siihen pystytään sitoutumaan. Viestinnän pääpaino tulisi olla siinä miksi jotain muutetaan, vasta sen jälkeen miten muutetaan. (Karlöf 1996, 176-180; Kehusmaa 2010.)

Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1. Strategian sisällöstä viestiminen, jonka avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan. 2. Strategian toteuttamista tukeva viestintä on lähellä jokapäiväistä työtä, jossa strategia tulee osaksi operatiivista tekemistä. 3. Strategiaprosessista viestiminen avaa prosessiin liittyviä käytäntöjä ja rooleja. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Strategiaviestintä on niin sanoja, kuin tekojakin. Sanalliset viestit ovat tärkeitä, jotta voidaan rakentaa hyvää henkeä, määritellä strategiaa tukevia kulttuurillisia arvoja ja normeja, kertoa muutoksen syitä, asettaa tavoitteita, ilmaista valintoja, seurata tavoitteiden toteutumista, legitimoida uudet näkökulmat, sekä rakentaa luottamusta ja sitoutumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.) Elävän strategian periaatteiden mukaan strategian jalkauttamisen kannalta oleellista on siis, että kaikkia organisaatiossa osallistettaisiin jo strategian suunnitteluvaiheessa, jolloin organisaation kaikilla eri tasoilla siihen sitoudutaan paremmin (Kehusmaa 2010, 58-59).

Strategiaviestintään liittyy eettinen näkökulma: Strategia on koko organisaation toiminnan kannalta niin merkityksellinen, että jokaisella työntekijällä on oikeus tietää organisaation strategian päälinjat. Ajatus siitä, että strategiat on tarkoitettu vain ylimmän johdon työvälineiksi, on vanhentunut. Nykyisin monien organisaatioiden ylin johto suhtautuukin myönteisesti avoimeen ja aktiiviseen strategiaviestintään. (Hämäläinen & Maula 2004, 31, 46.)

Puutteellinen viestintä voi vaikuttaa merkittävästi organisaation tulokseen, kulttuuriin ja hyvinvointiin. Viestinnän puutteellisuudella voi olla negatiiviset vaikutukset, kuten heikompi tulos, matala tuottavuus ja moraalisia ongelmia. (Kazoleas & Wright 2001, 472.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on läpileikkaus viestinnän ja strategian teorioista. Teoriataustaa käytetään tukena, kun työssä laaditaan kehitystyönä Sakupe Oy:n viestintästrategia. Tutkijan esiymmärrys aihealueeseen pohjautuu viestinnän perusteiden hallintaan sekä omakohtaiseen viestintätyöhön toimeksiantajaorganisaatiossa. Tätä esiymmärrystä täydennetään syventymällä viestinnän teorioihin, sekä havainnoimalla viestinnän käytännön toteutusta laajemmin myös organisaation ulkopuolella. Itse tutkimus toteutetaan viestinnän tilan kartoittamisella asiakastyytyväisyyskyselyä ja havainnointia hyödyntäen. Keinoja viestinnän kehittämiseksi etsitään järjestelmäkartoituksella ja tavoitteiden asetannassa hyödynnetään benchmarkkauksella saatuja tuloksia.

5.1 Case -tutkimus

Tämän opinnäytetyö tehdään case-tutkimuksena, jossa tavoitteena on laatia kehittämisyyönä viestintästrategia toimeksiantajalle. Viestintästrategian laatiminen on moniulotteinen kokonaisuus, jonka ymmärtäminen vaatii monipuolisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Koska kyseessä on yksi tapaus – Sakupe Oy - valikoitui tutkimusmenetelmäksi case-tutkimus.

Case-tutkimus ei ole varsinaisesti tutkimuksellinen lähestymistapa, vaan siinä yhdistyvät sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Sillä ei ole omaa metodologiaa eikä omia tutkimusmenetelmiä. Case-tutkimus koostuu tapauskohtaisesti valituista laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Se on lähinnä laadullista tutkimusta, jossa tuotetaan ongelmaan ratkaisu, mutta tutkija ei ryhdy käytännön toteutukseen. (Kananen 2013, 9, 15.)

Case-tutkimuksessa tutkitaan aina tämän hetkistä ilmiötä, josta halutaan saada syvälinen ja rikas, moniulotteinen kuvaus. Case-tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan ja sen aineisto koostuu useista, erilaisista aineistoista ja menetelmistä. Teoreettinen viitekehys käsittelee aina tapahtuneita ilmiöitä ja niistä kirjoitettuja dokumentteja. Kuinka ja miten ovat tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2013, 54.)

Case-tutkimuksen etenee laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vaiheita noudattaen. Tutkimuksen alussa määritellään tutkimusongelma, josta johdetaan tutkimuskysymykset.

Sen jälkeen tutkimuskohteen valinnassa valitaan tutkittava tapaus. Lopuksi valitaan tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tutkimussuunnitelman valmistuttua alkaa toteutusvaihe, eli kerätään tutkittava tieto, analysoidaan se, ja raportoidaan tulokset. (Kananen 2013, 59–60.)

Tässä työssä tutkimusongelmana on viestinnän kehittäminen toimeksiantajayritys Sakupe Oy:ssä. Yrityksen toimintaperiaate on tuottaa ja vuokrata mikrobiologisesti puhdasta tekstiiliä ensisijaisesti omistaja-asiakkailleen. Tutkimuskysymykset: Millainen viestintästrategia vastaa yrityksen tarpeisiin? ja Kuinka hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet Sakupe Oy:n viestinnässä. Esisijaisesti vastauksia lähdetään etsimään käytössä olevista järjestelmistä ja viestinnän sovelluksista. Yhtiön periaatteena on olla turvallinen, taloudellinen, toimiva ja vastuunsa tunteva. Viestinnän kehittämisellä pyritään löytämään tapa niivoa nämä periaatteet osaksi asiakaskokemusta myös viestinnän keinoin.

5.2 Tiedonkeruumenetelmät case-tutkimuksessa

Case-tutkimus on kuin palapelin rakentamista, jossa eri tietolähteistä kerätään aineistoa syvällisen kokonaiskuvan saamiseksi. Tässä työssä käytettyjä menetelmiä on kirjallisten dokumenttien tutkiminen, kuten viestinnän olemassa olevat ohjeistukset. Havainnoinnilla kerätään tietoa nykyisistä toimintamalleista ja käytänteistä, sekä käyttämättä jääneistä resursseista. Tutkimusaineistoa saadaan myös asiakastytyväisyyskyselystä, jolla viestinnän tilaa on kartoitettu. (Kananen 2013, 77.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmiksi on valittu toimeksiantajan vähäisten resurssien vuoksi havainnointi ja kartoitus eikä niinkään osallistavia menetelmiä. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkijan keskittymistä olemassa olevien kirjallisten dokumenttien tutkimiseen ja arkitilanteiden viestinnällisen näkökulman havainnointiin. Menetelmät on pyritty valitsemaan kuitenkin niin, että niillä saadaan tutkimuksen ja kehitystyön kannalta oleellista tietoa kuvaamaan ilmiö vaadittavalla tarkkuudella.

Havainnointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä kootaan tietoa sitä seuraamalla ja tekemällä havaintoja. Havainnot kohdistuvat ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi, kuinka tutkittavaa ilmiötä käytetään tai miten ihmiset toimivat ilmiöön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Havainnointia voidaan tehdä sekä ihmisten sanallisesta, että sanattomasta ilmaisusta. Havaintoja voidaan dokumentoida monin tavoin, tässä työssä tekemällä muistiinpanoja. Havainnointia voidaan tehdä ulkopuolisesta tai sisäpuolisesta näkökulmasta suhteessa tutkimuskohteeseen. Havainnointitekniikka voi

olla strukturoitua, tai kuten tässä tapauksessa, strukturoimatonta. Tässä tutkimuksessa havainnointi on sisäpuolista ja osallistuvaa, koska tutkija toimii osana havainnoitavaa tilannetta ja yhteisöä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu.)

Kartoitus sanan synonyymeja ovat tarkastus, tarkistus, tarkastelu, katsaus, tutkielma (Suomisanankirja.) Tässä työssä tehdään järjestelmäkartoitus, eli käytännössä tutkitaan ja tarkastellaan olemassa olevien järjestelmien ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. Opin- näytetyössä pyritään selvittämään, millaisia viestinnän sovelluksia organisaatiossa on käytössä ja millaisia valmiuksia nykyisistä järjestelmistä löytyisi viestinnän eri tarpeisiin. Käytännössä työssä tutkitaan henkilöstöhallinnon ohjelmisto Sympan, toiminnanohjaus- järjestelmä Tikosin, infotaulujärjestelmä AVEKin, sopimustenhallinta SharePointin ja verk- kosivujen viestinnällisiä mahdollisuuksia.

Järjestelmäkartoituksessa ohjelmistojen valikoita ja käyttöohjeita käydään läpi. Tarvitta- essa ollaan yhteydessä palveluntarjoajaan. Sen jälkeen luodaan järjestelmäkuvaus, joissa ominaisuuksien käyttö luokitellaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän jaottelun mukai- sesti. Lopuksi havaitut viestinnälliset ominaisuudet jaotellaan käytössä oleviin ja käyttä- mättömiin resursseihin.

Kartoittamalla ohjelmien ominaisuudet ja käyttöaste, sekä vertaamalla niitä olemassa ole- viin käytäntöihin saadaan kokonaiskuva viestinnän nykytilasta ja olemassa olevista re- sursseista. Hyödyntämättä jääneet, mutta olemassa olevat resurssit voidaan ottaa nope- asti käyttöön yrityksen viestinnässä. Myös käyttämättä jääneiden resurssien soveltaminen johonkin muuhun, kuin alkuperäiseen tarkoitukseensa, voi tuoda ratkaisun viestinnällisiin ongelmiin.

Sekundäärinen data

Sekundäärisiä lähteitä ovat materiaalit ja primääriaineistoa tukevat dokumentit, jotka pe- rustuvat itsenäiseen, aiempaan tutkimukseen tai omakohtaiseen kokemukseen (Luosta- rinen ja Väliverronen 1991, 209–210). Sekundääristä dataa on kaikki muu tutkimuksessa käytettävä aineisto, josta saadaan lisäarvoa, mutta jota ei ole juuri tätä tutkimusta varten kerätty. Tässä työssä sekundäärisenä aineistona on syyskuussa 2017 toteutetusta asia- kastyytyväisyyskyselystä saatava data (FeelBackGroup 2017), sekä omistajayhtiöitä benchmarkkaamalla saadut tulokset. Asiakastyytyväisyyskysely kertoo Sakupe Oy:n vies- tinnän nykytilasta ja mahdollisista tulevista strategisista tavoitteista. Benchmarkkaamalla pyritään löytämään tehokkaita toimintatapoja ja yhtenäistä viestinnällistä linjaa suhteessa

yhtiön omistajiin. Omistajat, joita benchmarkataan ovat sairaanhoitopiirejä, tukipalvelun tuottajia ja kuntia. Vertailun kohteet muodostavat monipuolisen otannan.

Benchmarking

Menetelmänä Benchmarkingin idea on, että systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Vertailun tarkoituksena on saada tietoa ja taitoa, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6.) Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen on arviointia, jossa organisaatiot (tai sen osat) vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa. Vertailukumppani etsiiään yleensä itseä jossakin suhteessa paremmasta organisaatiosta. Oppimisen kohteet voivat olla valittuja joko saman alan yrityksistä, tai miltä tahansa toimialalta. (UEF 2017.)

Benchmarkingia toteutetaan usein vierailulla organisaatioon, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Vertailua voidaan kuitenkin tehdä muillakin tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. (UEF 2017.)

Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotusten sekä kokemusten välinen suhde. Mikäli asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksia, niin hänen voidaan olettaa olevan tyytyväinen. Mikäli odotukset alittuvat, niin hän on tyytymätön. (Mäntyneva 2001, 125.) Asiakastyytyväisyys on laadun kehittämisen ehdoton painopistealue. Asiakas on laadun lopullinen arvioija ja määrittelijä. Yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat valmiita ostamaan yrityksen tuotteita. (Lecklin 1999, 114.)

Asiakaspalvelun onnistumista ja asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakastyytyväisyystutkimuksilla, jolla saadaan tietoa koko palvelukokonaisuudesta. Tutkimuksen kohteina voivat olla muun muassa asiakkaiden saama kokonaisvaikutelma, asiantuntevuus, ystävällisyys, joustavuus ja viestintä. Asiakastyytyväisyys on yritykselle tärkeä kilpailukeino. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

Yhtiössä toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely ajanjaksolla 28.8. - 8.9.2017. Kyselyssä on selvitetty suurimpien asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä ja kyselyssä esitettiin kolme kysymystä viestintään liittyen. Kysymykset ja kuvaus tutkimuksesta luvussa 5.4. sivulta 45 alkaen.

5.3 Useiden tutkimusmenetelmien hyödyntäminen – Triangulaatio

Tutkimuksen määrällinen ja laadullinen aineisto voidaan liittää, sulauttaa tai upottaa yhteen joko aineiston analyysin, tulosten tai johtopäätösten yhteydessä. Aineistoja voidaan yhdistää myös siten, että laadullisen aineiston tulokset ohjaavat määrällisen aineiston tulosten muodostamista ja päinvastoin. Tällöin tulokset kuvataan yhdessä. Aineistojen upotamisella tarkoitetaan määrällisen pääaineiston syventämistä osin laadullisella aineistolla, tai päinvastoin. (Leinonen 2012, 53.) Voidaan puhua triangulaatiosta.

Triangulaatio voidaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhteydessä jakaa menetelmä-, aineisto-, teoria-, ja tutkijatriangulaatioon. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan useiden menetelmien käyttöä, esimerkiksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Aineistotriangulaatio tarkoittaa useiden eri aineistojen käyttöä, joita ovat esimerkiksi tilastot, kyselyt ja haastattelut. Teoriatriangulaatiossa sovelletaan eri teorioita tai sitä tarkastellaan eri tieteenalojen kautta. Tällöin puhutaan deduktiivisesta lähestymisestä. Kun tutkimukseen osallistuu useita tutkijoita, on kyse tutkijatriangulaatiosta. (Kananen 2013, 34–35; Eskola & Suoranta 2014, 69-71.)

Triangulaatio vastaa pitkälti case-tutkimuksen ideaa, koska sillä pystytään saamaan kohteilmiöstä mahdollisimman hyvä ja monipuolinen ymmärrys. Case-tutkimusten kohteet ovat monesti laajoja ja monisyisiä, eikä yhdellä tutkimusmenetelmällä saataisi ilmiöstä tarvittavaa tietoa. (Kananen 2013, 33–34; Eskola & Suoranta 2014, 69.)

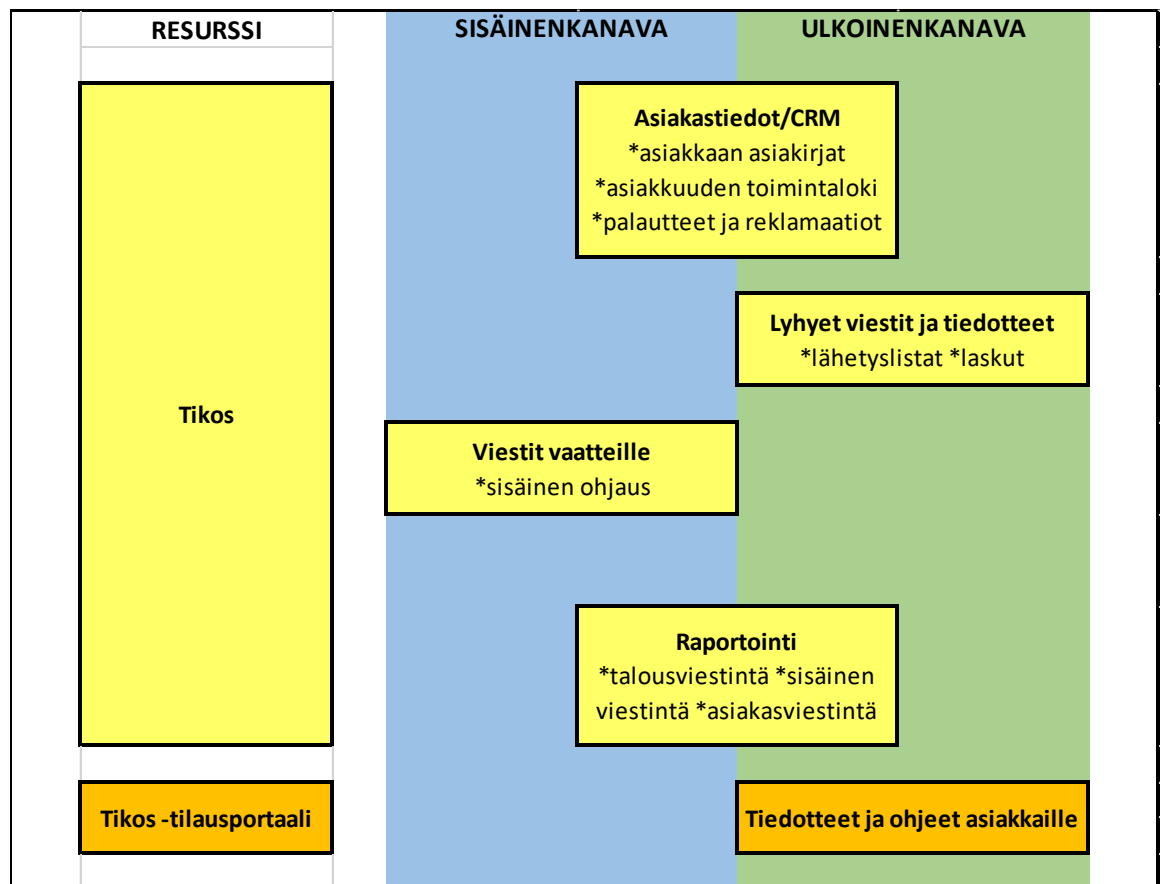
Tämä työ on aineistolähtöinen tutkimus, jossa tutkitaan monimenetelmällisesti kerättyä, pääasiassa laadullista aineistoa. Tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Tässä työssä triangulaatiota on järjestelmäkartoituksella, benchmarkkauksella, havainnoinnilla ja asiakastyytyväisyyskyselyllä saadun aineiston kerääminen, käsittely ja yhdistäminen.

5.4 Aineistolähtöisen tutkimuksen tulosten raportointi

Tutkimusaineisto kerättiin syys-lokakuun 2017 aikana luvussa 5.2 (sivulta 32 alkaen) esitellyn suunnitelman mukaisesti. Tässä kappaleessa raportoidaan kerätty aineisto, sekä sen käsittelyssä ja analysoinnissa käytetyt menetelmät. Tulosten yhteenveto ja analyysin syventäminen tapahtuu kehittämissuositusten muodossa luvussa 6. (sivulta 49 alkaen) Tämän luvun tarkoituksena on luoda käsitys tutkimuksen kulusta ja tehdyistä valinnoista.

Järjestelmäkartoituksen aineiston esittely

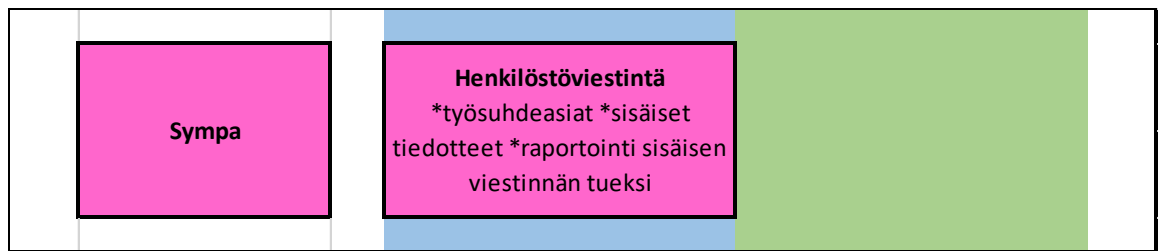
Sakupe Oy:ssä eriasteisessa käytössä olevat ohjelmat, joissa on vahvoja viestinnällisiä ominaisuuksia, on kuvattu seuraavaksi. (Kuvat 5.1.-5.5.1.) Kuvat on pilkottu sarjaan, jonka jokainen osa esittää yhtä järjestelmää ja osaa kokonaisuudesta. Kuvassa on järjestelmän nimi, kuvaus sen viestinnällisistä ominaisuuksista, sekä sijoittumisesta sisäisen- ja ulkoisviestinnän alueelle. Sisäinen viestintä tässä yhteydessä tarkoittaa organisaation sisäisiä prosesseja ja ulkoinen viestintä asiakasrajapintaa ja muuta ulkoista viestintää.



Kuva 5.1. Tikos -toiminnanohjausjärjestelmä ja tilausportaali

Toiminnanohjausjärjestelmä on vasta käyttöönottoaiheessa, joten kaikki sen viestinnälliset ominaisuudet saadaan otettua käyttöön heti alusta alkaen. Keskeisin muutos aiempaan järjestelmään verrattuna on ohjelmiston CRM-ominaisuus. Kaikki asiakasta ja asiakkuuden hoitoa koskeva informaatio on keskitetysti yhdessä paikassa asiakastiedoissa. Myös asiakkaan kanssa käytävästä kommunikaatiosta jää toimintaloki, joka tehostaa asiakaspalvelun ja tuotannon sisäisiä prosesseja. Viestintä keskittyy, yhdenmukaistuu ja automatisoituu.

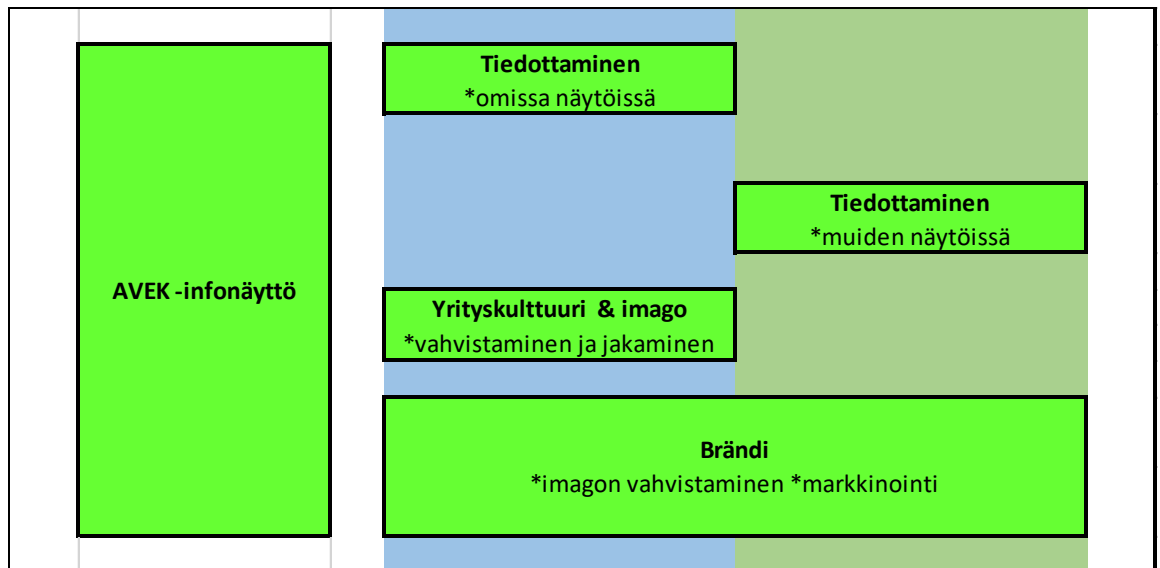
Tikosin myötä samasta paikasta voidaan myös hallita asiakkaan laskuilla ja läheteillä näkyviä viestejä, sekä ohjata asiakaskohtaisia sisäisiä prosesseja aina vaatteiden hankinnasta niiden poistoon. Tilausportaali mahdollistaa asiakkaiden tehokkaamman tiedottamisen, erityisesti tilajaatason henkilöille suunnatut viestit tavoittavat aiempaa varmemmin. Olennaista ohjelmiston tehokkaassa käytössä on perustietojen ja parametrien huolellinen perustaminen ja jatkuva ylläpito. Näin myös raportointi kaikissa tarpeissaan on luotettavaa ja kattavaa. Tiedot ohjelmistosta on saatu havainnoimalla ohjelmaa, sekä keskustelemalla järjestelmän käyttöönottoa tekevän projektiryhmän asiantuntijoiden kanssa.



Kuva 5.2. Sympa -henkilöstöhallinnon järjestelmä

Sympasta löytyy ominaisuudet henkilöstötietojen ylläpitoon ja raportointiin. Ohjelmasta on mahdollista ottaa sähköpostilistaus massaviestien lähettämistä varten. Tätä ominaisuutta ei kuitenkaan ole otettu laajempaan käyttöön, osaksi säännöllistä henkilöstöviestintää. Ohjelmasta saatavat raportit ovat monipuolisia ja hyvin hyödynnettävissä sisäisessä johtamis- ja raportointiviestinnässä.

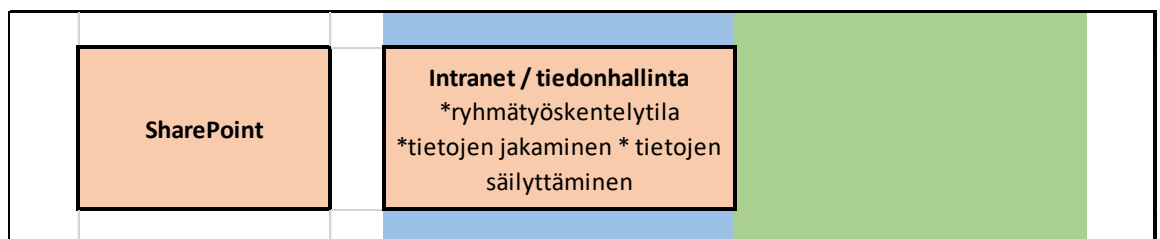
Ohjelmasta yritettiin etsiä ominaisuutta ohjelman sisäiseen viestinvaihtoon tai tiedotteiden jakamiseen. Näitä ominaisuuksia ei kuitenkaan olemassa olevan tutkimusaineiston perusteella löydetty. Tutkimusaineistona oli pääkäyttäjän käyttöohje ja Sympa -sivuston esittely (Sympa 2017) palveluntarjoajan internetsivuilla.



Kuva 5.3. Avek -infonäyttö

AVEK -infonäyttöjä Sakupessa käytetään yhtiön omissa tiloissa henkilöstön ja asiakkaiden informointiin. Näytöillä esitettävät asiat ovat hyvin yleisluontoisia, joukossa myös kevyempiä kuvia ja uutissyötettä. Näyttöjä päivitetään vaihtelevalla aktiivisuudella.

Viestintäkanavana näytöt soveltuvat tehokkaasti nopeiden viestien välittämiseen ja median toistoon. Tämän kaltainen viestintä sopii erityisen hyvin imago- ja brändiviestien välittämiseen. Sisältöä olisi teknisesti mahdollista myös julkaista yhtiön ulkopuolisilla näyttöillä. Tutkimuksen aineisto on infonäyttöjä tarjoavan AVEK esitysratkaisut edustajan kanssa käydystä keskustelusta ja näyttöjen käyttökokemuksesta saatu käsitys tuotteesta.

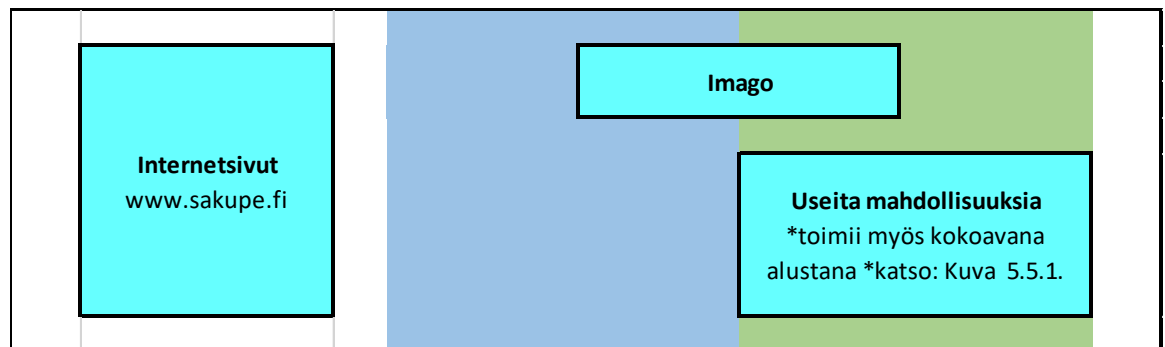


Kuva 5.4. SharePoint

SharePoint tunnetaan Sakupessa sopimustenhallintajärjestelmänä. Se on ollut paikka, johon on tallennettu osto- ja myyntisopimuksia, sekä tarjouksia. Pilvipalveluna toimiva ohjelmisto on mahdollistanut tiedon jakamisen joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta.

Ohjelmistona SharePoint on tarkoitettu intranetin kaltaiseksi ryhmätyöskentelysivustoksi. Sitä voidaan käyttää tietojen tallentamiseen ja jakamiseen. Tietoja voidaan jakaa turvallisesti niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Ohjelmassa voidaan hallita ja organisoida sisältöjä

tehokkaasti erilaisten luetteloiden ja metatietojen avulla. Ryhmäsivustona SharePointissa voidaan järjestellä ryhmäkohtaisia sisältöjä, niihin liittyviä uutisia ja asiakirjoja yhteiskäyttöön ajasta ja paikasta riippumatta. Siellä voidaan jakaa viestejä koko organisaatiolle toimivien ja visuaalisesti miellyttävien dynaamisten sivustojen avulla. Intranettinä ja erilaisien sivustojen kautta se mahdollistaa tiedottamisen ja organisaation jäsenten osallistamisen uutisten kerrontaan, tiedon ja resurssien jakamiseen. Tämä nopeuttaa prosesseja ja kannustaa ihmisiä osallistumaan. Ohjelmistoa on myös mahdollista käyttää erilaisilla laitteilla ja käyttöjärjestelmillä. Siellä voidaan automatisoida ja ajastaa tehtäviä ja liiketoimintaprosesseja. Edellä kuvatut ominaisuudet mahdollistavat sisäisen viestinnän prosessien rakentamisen ja tukemisen osaksi kaikkea tekemistä. Tiedot järjestelmästä on saatu palveluntarjoaja Microsoftin tuotekuvauksista (Microsoft 2017).



Kuva 5.5. Internetsivut

Sakupen internetsivut ovat saaneet nykyisen ulkoasunsa 2015. Sivut ovat yksisivuiset ja soveltuvat eri laitetypelle. Kotisivuja on tähän saakka käytetty tuotteiden ja palveluiden esittämiseen tiivistetysti. Sivuilta löytyvät linkit tilausjärjestelmiin, palautelomake ja yhteystiedot kuvien kera. Sivulla julkaistaan tiedotteita poikkeustilanteista ja muutoksista. Kotisivut ollaan vuoden 2017 lopulla uudistamassa. Alla oleva kuva kertoo sivuille suunnitelluista sisällöistä.

Kotisivut			
Viestinnän tehtävä	Resurssi kotisivulla	Sisältö	Kohderyhmä
Imago, brändi, profilointi, markkinointi, PR, yhteiskunnallinen vaikuttaminen	Yleinen sisältö	* Kotisivuilla kuvat, tekstit, äänet ja muut mediaelementit esittää yrityksen sellaisena kuin se halutaan kuvata: yhteiskuntavastuu, sertifikaatit, innovaatiot, lähestyttävyyys, vakaus...	Kaikki sidosryhmät: asiakkaat, omistajat, päättäjät, rahoittajat, mahdolliset työntekijät...
	Blogi	* Voidaan esitellä tuotteita ja palveluita ja niihin liittyviä uutisia. Markkinointi voi olla suoraa tai epäsuoraa.	
		* asiantuntijuus, yrityksen ja toimialan tilanne ja tulevat muutokset ja niiden vaikutukset...	
	Yhteystiedot	* lähestyttävyyys, asiantuntijuus, yrityskuva	
	Sosiaalisen median linkit	* yrityskuva, verkostot, näkyvyys	
Tiedottaminen / informointi	Uutiset / ajankohtaistaosio	* erilaiset tiedotteet: lyhyet pikatiedotteet, pidemmät uutistiedotteet	
Asiakassuhdeviestintä	Tilausjärjestelmä	* linkki tilausjärjestelmään on portti yritykseen	
	Yhteydenottolomake	* asiakas voi antaa palautetta tai pyytää yhteydenottoa verkkolomakkeella	
	Chat	* asiakas voi ottaa virtuaalisesti reaaliaikaisen yhteyden asiakaspalveluun	
	Oma välilehti avoimella sivustolla / salasanan takana oleva extrasivusto	* kirjalliset ja video-ohjeet asiakkaille, tiedote- ja ohjepankki	Asiakkaat / tilaustentekijät

Kuva 5.5.1 Kotisivujen mahdollisuudet viestinnälle

Kuvassa 5.5.1 on havainnollistettu nettisivujen toiminnallisuuksien tuomat mahdollisuudet viestinnän eri tarpeisiin eri kohderyhmille. Nettisivut viestinnän kanavana ovat hyvin suunniteltuna moniulotteiset ja tehokkaat.

Luvussa 6. tarkastellaan tarkemmin uuden mallisten nettisivujen tuomia mahdollisuuksia Sakupen viestinnän kehittämisessä.

Järjestelmäkartoituksella saadut tiedot viestinnällisistä ominaisuuksista ottaa huomioon vain järjestelmien tämän hetkisen tason ja käytettävyyden. Kartoituksessa ei huomioitu tulevia järjestelmäpäivityksiä ja niiden tuomia lisäominaisuuksia. Myös ominaisuudet, jotka eivät havainnoituun pakettiin kuuluneet ja joista ei ollut tietoa vapaasti saatavilla, jäivät pois kartoituksesta. Kartoitusta tehdessä apuna käytettiin myös tietoa kilpailevien ohjelmien ominaisuuksista. Tätä vasten peilaten pyrittiin samankaltaisuuksia löytämään käytössä olevista järjestelmistäkin.

Benchmarking-aineiston esittely

Tässä työssä kartoitetaan omistajien kantaa viestinnän toteuttamiseen benchmarkingin kautta, sekä pyritään löytämään tarpeeksi korkea taso Sakupen viestinnän tavoitteille. Benchmarkaus tapahtui Sakupen omistajayhtiöiden viestintästrategioihin tai vastaaviin ohjeistuksiin tutustumalla. Kahdeksasta omistajasta neljältä saatiin aineistoa vertailua varten. Kaksi omistajaa oli juuri päivittämässä ohjeistustaan, eikä heillä ollut antaa relevanttia aineistoa.

Tulosten yhteenveto kuvataan luvussa 4.2 esitetyn kuvan 4, osat 1 ja 2 (sivut 24-25) mukaisessa taulukossa, joka kuvaa viestintästrategian rakennetta ja ydinsisältöä.

Saatu aineisto käsiteltiin lukemalla se muutamaan kertaan läpi, jotta syntyi hyvä ymmärrys dokumentin rakenteesta ja sisällöstä. Seuraavassa vaiheessa tiedot siirrettiin alkuperäisessä muodossaan taulukkoon sopiviin sarakkeisiin. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin ydinsanomiat ja ne siirrettiin taas puhtaaseen taulukkoon. Kun jokaisesta neljästä dokumentista oli saatu ydinsanomiat esiin, ne luokittelun avulla yhdistettiin yhteen taulukkoon. Yhteenveto, eli Sakupen omistajien näkemys viestintästrategiasta, on alla olevissa kuvissa 6.1 - 6.3.

Aineiston käsittelystä teki haastavaa dokumenttien erilaisuus. Mukana oli yksi viestintästrategia, jonka pituus oli 6 sivua. Kaksi viestintäohjetta, joista toinen 44 ja toinen 11 sivua. Sekä yksi 18 dian pituinen PowerPoint -esitys. Dokumenttien rakenne, sisältö ja painopisteet vaihtelivat suuresti. Lopputulema kuitenkin osoittaa tulosten olevan melko homogeeniset. Taulukon sarakkeessa Verrokki 4kpl on lukuja (x/4) tämä kuvaa, kuinka monesta dokumentista neljästä löytyi kyseinen sisältö.

Viestintästrategian rakenne		
Otsikko	Sisältö	Verrokki 4kpl
1) Lähtökohta, taustaa tms	Mihin viestintää erityisesti tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen? Toimintaympäristön muutokset ja näkymät, sekä vaikutukset/odotukset viestintään; organisaation tilanne ja sen haasteet viestinnälle; viestinnän rooli yhteensä, sen tarkoitus ja tehtävät	*Muutosviestintä (sote- ja maakuntauudistus) (4/4) * Viestinnän vahvistaminen, digitalisointi (4/4) * Strategia, arvot, missio => toteutus (3/4) * Mielikuvamarkkinointi (3/4) * Osa johtamista (2/4) * Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen (2/4) *Työtyytyväisyyden parantaminen, sitouttaminen, osallistaminen, yhteisöllisyys, vuorovaikutus (2/4) * Velvollisuus (1/4)
2) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintää on? Laeista tai säännöistä tulevat vaatimukset, sekä organisaation omat viestinnän periaatteet	* Aktiivista (4/4) * Oikea aikaista (4/4) * Oikeassa kanavassa (4/4) * Vuorovaikutteinen, osallistuva (4/4) * 8 eri lain mukaista (3/4) * Hyvän kunnallisen tiedottamisen periaatteiden mukaista (2/4)
3) Sidosryhmät	Sidosryhmien tunnistus ja analysointi	* Tunnistettu (4/4) * Analysoitu (0/4)

Kuva 6.1. Bechmarking, viestintästrategia osa 1

Viestintästrategioissa määritellään lähtötilanne ja viestinnän periaatteet kuvan 6.1. mukaisesti.

1. Organisaatioiden viestinnän lähtökohtaa ja taustaa oli avattu vaihtelevasti. Syvä-
lisempää analyysiä viestinnän nykytilasta ei löytynyt yhdestäkään dokumentista.
Kaikissa nousi kuitenkin esiin ympäröivä ja sisäinen muutostilanne ja sen vaatimat
viestinnälliset toimet. Digitalisaation lisääntynyt merkitys viestinnälle oli havaittu ja
nostettu esille jokaisessa verrokkiorganisaatiossa. Viestinnän tarkoituksiksi oli
määritelty strategian, arvojen ja mission toteutuminen. Taloudellisten tavoitteiden
saavuttaminen, sekä työtyytyväisyyden ja yhteisön vuorovaikutuksen kehittyminen.
Kaksi verrokeista korosti johtamisen ja viestinnän välistä suhdetta. Olipa yhdessä
dokumentissa viestintä mainittu velvollisuutena.
2. Julkishallinnollisten omistajien ollessa kyseessä oli lainsäädännön vaatimukset
esitetty dokumenteissa. Kuntalaki, hallintolaki, julkisuuslaki, henkilötietolaki,
maankäyttö- ja rakennuslaki, ympäristösuojalaki, sosiaalihuoltolaki, sekä laki potilaan
asemasta ja oikeuksista oli mainittu. Lisäksi perustuslain sananvapaus ja oikeus
tietoon, sekä hyvän kunnallisen tiedottamisen periaatteet oli kirjattu.
3. Sidosryhmät oli tunnistettu jokaisessa neljässä dokumentissa, mutta yhdessäkään
niitä ei oltu analysoitu. Jokaisessa verratussa dokumentissa nostettiin jokin yksittäinen
sidosryhmä esiin tavoitteita tai menetelmiä määritellessä, mutta sitä ei voida
ymmärtää sidosryhmäanalyysin kaltaisena järjestämisenä ja luokitteluna.

4) Perusviestit	Millaista kuvaa tai mainetta organisaatio haluaa luoda ja vahvistaa ympäristönsä ja sidosryhmiensä silmissä ja mielissä? Luvun tarkoituksen on esittää a) organisaatiota kuvaavat strategiset perusviestit, joista voidaan luoda myös kertomus tai tarina ja b) visuaalinen linja, jonka tavoitteena on erottaa organisaatio kilpailijoistaan. Usein on myös tarpeen määrittellä keskeiset aihealueet tai teemat, joita on tärkeä pitää esillä tai joihin organisaatio joutuu tehtävänsä ja luonteensa vuoksi vastaamaan.	a) Perusviestit määritelty (2/4) *avoimuus (3/4) *asiantuntijuus (2/4) *ymmärrettävyys (2/4) b) * Materiaalit graafisen ohjeen ja visuaalisen ilmeen mukaiset (3/4) * Viestintäkanavat ja niiden teemat (1/4)
5) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan? Suunnitelma sisältää 3-5 tavoitetta, joita voidaan joillakin mittareilla arvioida. Viestinnälle tyypilliset tavoitteet liittyvät huomaamiseen, tunnistamiseen, tietämiseen, ymmärtämiseen, asenteisiin ja uskomuksiin. Niillä puolestaan on merkitystä siinä, millaisia valintoja ja päätöksiä ihmiset ja organisaatiot tekevät.	* Aktiivinen vuorovaikutus (4/4) * Osallistaminen kehittämiseen (3/4) * Asiakaslähtöisyys (3/4) * Verkostoituminen (3/4) * Imago, tunneettuus (2/4) * Lisäarvo palveluihin (2/4) -ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA MAINE
6) Mittarit ja seuranta	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan? Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia, syvällisiä ja organisaatiokohtaisia ja muutostredejä mittaavia selvityksiä.	* Mainetutkimus (1/4) * Asiakastytyväisyyskysely (1/4) - MÄÄRITELLÄN TAVOITTEIDEN KANSSA VUOSITTAIN VIESTINTÄSUUNNITELMASSA

Kuva 6.2. Bechmarking, viestintästrategia osa 2

Viestintästrategioissa tavoitteiden asetannassa keskeistä oli aktiiviseen vuorovaikutukseen kannustaminen. Tavoitteet ja mittarit niiden saavuttamisen seuraamiseen oli määritelty seuraavasti.

- Organisaation perusviestit oli määritelty kahdessa dokumentissa hyvin sanatarvasti ja ymmärrettävästi. Oli määritelty teemat ja painopistealueet ja niihin liittyvät sanomat. Muutoin perusviestien oli määritelty olevan ymmärrettäviä ja viestinnän avointa. Organisaatio tahdottiin esittää asiantuntijana. Kolme neljästä korosti organisaation graafisen ohjeen ja visuaalisen ilmeen käyttöä viestinnässään. Yksi

verrokeista oli tuonut viestinnän teemat ja niiden toteutuskanavat innovatiivisella tavalla esiin.

5. Viestinnän tavoitteissa korostui maine ja asiakastyytyväisyys. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi viestinnältä vaaditaan asiakaslähtöistä otetta ja sen odotetaan tuovan lisäarvoa palveluihin ja asiakaskokemukseen.
6. Vain yksi neljästä oli määritelty viestinnän vaikuttavuuden mittaamiselle mittareita. Mainetutkimus ja asiakastyytyväisyyskysely olivat mainitut mittarit. Jokaisessa dokumentissa viestinnän tavoitteet ja toteutumisen seuranta oli kirjattu suunniteltavaksi vuosisuunnitelmassa.

7) Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueesta? Miten viestintä on organisoitu?	Määritelty (3/4) 1. Ylin johto 2. Esimiehet 3. Työntekijät *Viestinnän tekemiseen on saatavilla viestinnän ammattilaisten tuki
8) Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa?	* Viestinnän ammattilaiset tekemässä ja tukemassa (3/4) * Kouluttaa henkilöstöä (2/4) * Budjetoit vuosittain (1/4)
9) Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.	* Strategiaprosessin vaiheita ei ole kirjattu (4/4) * Päivitetään vuosisuunnitelman yhteydessä 1krt/vuosi (2/4)

Kuva 6.3. Bechmarking, viestintästrategia osa 3

Viestinnän vastuut olivat kautta linjan samanlaiset, mutta varsinaista strategiaprosessia ei oltu juurikaan avattu. Taulukon viimeisen osan sisältö oli esitetty varsin vajavaisesti.

7. Viestinnän vastuut oli määritelty kolmessa neljästä dokumentista. Kaikissa näissä vastuujako oli yksiselitteinen: 1. Ylin johto 2. Esimiehet 3. Työntekijät. Kaikilla oli mainittu organisaation viestintäyksikön tarjoavan tukensa viestinnän tekemiseen jokaisella edellä mainitulla tasolla. Viestinnän osa-alueiden tarkkaa vastuuttamista oli tehty yhdessä verrokkiorganisaatiossa. Siinä oli selkeästi määritelty mikä yksikkö tai tiimi vastaa mistäkin.

8. Resursoinnista ei dokumenteissa montaa suoraa mainintaa ollut. Rivien väleistä etsittyä tietoa löytyi. Yrityksissä on viestintäyksikkö, johon turvataan. Eli he resursoivat ammattitaitoa ja työtunteja.
9. Strategiaprosessin vaiheita ei oltu kuvattu yhdessäkään dokumentissa. Päivittämisestä mainitsee kaksi, ja se tapahtuu vuosittaista viestintäsuunnitelmaa tehdessä.

Taulukkoa tarkasteltaessa huomataan benchmarkattujen dokumenttien olevan aika yleisellä tasolla ja viestinnälle asetettujen tavoitteiden hyvin yhden mukaisia. Monta sivua viestintää supistui yllättävän niukkoihin sanoihin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Yhtiössä on toteutettu asiakastyytyväisyyskysely ajanjaksolla 28.8. - 8.9.2017. Kyselyssä on web-tiedonkeruulla kysytty kysymyksiä suurimpien asiakkaiden kokemuksista viestintään liittyen. Vastaajille on lähetetty sähköpostikutsut, sekä suoritettu puhelinhaastattelut.

Vastauksia kyselyyn saatiin 189 kappaletta. Vastaajista avainpäättäjiä oli 37 ja heidät haastateltiin puhelimitse. Osastonhoitajia ja tilaajien vastuuhenkilöitä oli 53 vastanneista, jotka tavoitettiin henkilökohtaisella sähköpostikutsulla. Avoimen linkin kautta heitä tavoitettiin 43 lisää. Toimitusten mukana jaetuilla tiedotteilla saatiin internetissä kyselyyn vastaamaan 55 henkilöä. Näistä suurin osa on tekstiilien operatiivisia käsittelijöitä, eikä viestintään liittyviä kysymyksiä oltu kohdistettu heille.

Kyselyssä esitetyt viestintään liittyvät kysymykset:

1. Informaatio

- a. Olen saanut Sakupen tuotteista ja palveluista riittävästi informaatiota. (vastaus asteikolla 1 täysin eri mieltä - 6 täysin samaa mieltä)
- b. Millaista informaatiota kaipaisit lisää?

2. Markkinointi

- a. Sakupen markkinointiviestintä on riittävän näkyvää. (vastaus asteikolla 1 täysin eri mieltä - 6 täysin samaa mieltä)
- b. Millä tavalla ja missä asioissa yrityksen pitäisi näkyä enemmän?

3. Kokonaiskuva

- a. Sakupen viestintä antaa totuudenmukaisen kuvan yrityksen tuotteista ja palveluista. (vastaus asteikolla 1 täysin eri mieltä - 6 täysin samaa mieltä)
- b. Mikä sanomassa antaa epätotuudenmukaisen kuvan toiminnasta ja palveluista?

Asiakastyytyväisyyskyselyn kokonaisvastauksia tarkastellessa viestintä kokonaisuudessaan sijoittui arvostelussa heikoimmaksi osa-alueeksi. Viestinnän kehittämiseksi on todellakin tarvetta. Seuraavassa taulukossa (kuva 6) on esitelty vastaukset asiakastyytyväisyyskyselyn viestintää koskeviin kysymyksiin.

Sakupe Oy:n asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset, viestinnän osa-alue.		Vastajaryhmä				
		Kaikki	Avainpäättäjät	Osastonhoitajat	Toimituksen vastaanottajat	
	Kaikki	N= 189	38	96	55	
A1. Olen saanut Sakupen tuotteista ja palveluista riittävästi informaatiota.	Kaikki	N= 134	38	96	0	
	6 = Täysin samaa mieltä	% 9	24	3	0	
	5	% 30	34	28	0	
	4	% 32	29	33	0	
	3	% 19	8	23	0	
	2	% 8	3	10	0	
	1 = Täysin eri mieltä	% 1	0	2	0	
	Ei vastausta	% 1	3	0	0	
A1. Olen saanut Sakupen tuotteista ja palveluista riittävästi informaatiota.	ka. 1-6	4,08	4,70	3,84		
A1. Millaista informaatiota kaipaisit lisää?	1. Tuotteet ja palvelut. Tarjolla oleva valikoima. (9/19)					
	2. Asiakkuuden hoito. Kommunikointia ja kuulumisten vaihtoa. Huomioiminen. (5/19)					
	3. Ongelmatilanteiden informaatio: tuotteiden saatavuus, käsittelyajat, aikataulut. (5/19)					
A2. Sakupen markkinointiviestintä on riittävän näkyvää.	Kaikki	N= 134	38	96	0	
	6 = Täysin samaa mieltä	% 5	8	4	0	
	5	% 12	18	9	0	
	4	% 37	45	33	0	
	3	% 31	16	38	0	
	2	% 12	11	13	0	
	1 = Täysin eri mieltä	% 2	0	3	0	
	Ei vastausta	% 1	3	0	0	
A2. Sakupen markkinointiviestintä on riittävän näkyvää.	ka. 1-6	3,60	3,97	3,46		
A2. Millä tavalla ja missä asioissa yrityksen pitäisi näkyä enemmän?	1. Enemmän mainontaa tuotteista ja palveluista. (11/27)					
	2. Enemmän asiakaskohtaista mainontaa. Suora kommunikointi asiakkaan kanssa. (9/27)					
	3. Ei ole havaittu markkinointiviestintää. (6/27)					
	4. Ei tarvitse näkyäkään. Toimintaan keskittyminen tärkeämpää. (2/27)					
A3. Sakupen viestintä antaa totuudenmukaisen kuvan yrityksen tuotteista ja palveluista	Kaikki	N= 134	38	96	0	
	6 = Täysin samaa mieltä	% 4	8	3	0	
	5	% 19	39	11	0	
	4	% 34	18	41	0	
	3	% 33	29	34	0	
	2	% 5	3	6	0	
	1 = Täysin eri mieltä	% 2	0	3	0	
	Ei vastausta	% 1	3	1	0	
A3. Sakupen viestintä antaa totuudenmukaisen kuvan yrityksen tuotteista ja palveluista	ka. 1-6	3,78	4,22	3,61		
A3. Mikä sanomassa antaa epätotuudenmukaisen kuvan toiminnasta ja palveluista?	1. Tuotteiden saatavuus ja toimitusaika tietoa ei ole saatavilla tilausvaiheessa. (17/28)					
	2. Asiakkaan aito kuunteleminen ja huomioon ottaminen palvelun tuottamisessa. (5/28)					
	3. Kokonaiskuva. (3/28)					
	4. Sanomien ja viestinnän puute. Ei kuvaa palvelusta. (2/28)					
	5. Puutteelliset tuotetiedot. (1/28)					
	6. Ei osaa sanoa. (1/28)					

Kuva 6. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset viestinnän kysymyksiin.

Kuvan 6 taulukossa on esitetty vastausten prosentuaalinen jakautuminen eri vastaajaryhmissä, tulosten keskiarvo, sekä avoimet vastaukset. Avoimet vastaukset on luokiteltu aiheittain esiintymistiheyden mukaiseen järjestykseen. Kysymyksiin vastasi osallistuneista vain avainpäättäjät ja osastonhoitajat. Vastausten tarkempi analyysi luvussa 6. kehittämissuhteet.

Aineiston käsittely prosessina

Kokonaisuudessaan aineiston keräämiseen kului aikaa kaksi kuukautta. Aineiston jäsentäminen ja luokittelu asiakokonaisuuksittain tarkoitti yhtenäisyyksien hakemista, sekä havainnointia siitä mitä viestinnän osaa tai ongelmaa saatu aineisto kuvasi.

Järjestelmäkartoituksella saatiin näkemys olemassa olevista resursseista ja niiden käytöstä. Tätä aineistoa voidaan kehittämissuhteissa hyödyntää viestinnän prosessien, resurssien ja tavoitteiden määrittämisessä. Benchmarking kuvaa viestinnän tavoitteiden asiantuntemusta, painopistealueita ja omistajien tavoitteita. Tätä aineistoa hyödyntämällä voidaan tehdä yhdenmukaisia ratkaisuja ja asettaa tavoitteet tarpeeksi korkealle tasolle. Benchmarkaus on avannut myös yhteistyön viestinnän kehittämisessä omistajien kesken. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset kuvaavat lähtötasoa ja määrittävät viestintästrategiaan kehittämisen painopistealueet. Tämä osa aineistoa osoittaa viestinnän ongelmakohdat, joihin järjestelmistä ja benchmarkkaamalla löydetyistä toimintatavoista voidaan löytää ratkaisu. Tulosten soveltaminen käytäntöön ja osaksi kehittämistehtävää on luvussa 6 kehittämissuhteet.

6 Tutkimustulosten analysointi sekä kehittämisehdotukset

Asiakastyytyväisyyskyselystä saadut tulokset kertovat asiakkaiden tyytymättömyydestä viestinnän tilaan. Kyselyn kokonaistuloksiin verrattuna viestintä oli selkeästi heikoin osa-alue ja vaatii siis välittömiä korjaus ja kehittämistoimia. Hajontaa viestinnän saamisessa keskiarvoissa oli paljon. Arvoasteikko kyselyssä oli 1-6, numeron yksi ollessa heikoin ja kuuden vahvin. Tyytymättömämpiä olivat osastonhoitajat kysyttäessä markkinointiviestinnästä (ka. 3,46) ja tyytyväisimpiä avainpäättäjät kysyttäessä ovatko he saaneet tarpeeksi informaatiota tuotteista ja palveluista (ka. 4,7). Tuloksia tarkastellessa havaitaan avainpäättäjien, siis asiakkaiden ylimmän johdon olevan tyytyväisempiä kuin osastonhoitajien, jotka ovat enemmän päivittäisviestinnän rajapinnassa.

Sisäisenviestinnän nykytilaa havainnoidessa huomio kiinnittyy henkilökunnan asenteisiin ja puheisiin, havaintoon kuinka tieto ei kulje. ”En minä tienny”, ”ei mulle kerrota”, ”mistä sen löytää”, ”kuka niin on päättäny”, ”etkö oo muistanu ilmottaa”, ”minä unohin”, ”ei mulla oo aikaa, eikö kukaan muu voi”, ”en ossoo”. Tieto kulkee huonosti, sitä on vaikea löytää ja vastuut viestinnästä ovat epäselviä.

6.1 Prosessit kuntoon

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ja havainnot sisäisistä viestinnän ongelmista johtuvat huonosta päivittäisviestinnästä. Yhtiö on kasvanut, mikä on tuonut lisää ihmisiä, asiakkaita, toimipisteitä ja projekteja, mutta viestintä käytännöt eivät ole pysyneet kehityksen mukana. Tilanteen parantamiseksi tarvitaan huomattavat ryhti liikkeit. Viestinnän prosessit tulee miettiä uusiksi.

Kaikki lähtee viestinnän määrätietoisesta ja hallitusta kokonaisuuden johtamisesta. Yhtiössä tulee olla selkeä kokonais käsitys viestinnän tilasta ja tavoitteista. Oli kyse imagosta, perehdytyksestä tai uuden tuotteen mainoksesta, tulee ne nähdä myös viestinnän näkökulmasta. Kun viestintä kyetään näkemään kaiken kattavana kokonaisuutena ja kaiken tekemisen tukitoimintona, voidaan sitä kehittää haluttuun suuntaan.

Kattavan kokonaiskuvan ja ymmärryksen kautta viestintää tulisi kehittää pala kerrallaan. Käydä prosessit läpi, tulkita viestinnän sudenkuopat ja löytää niihin ratkaisut. Ratkaisut voidaan löytää järjestelmissä olevien resurssien hyödyntämisellä, työtapojen muutoksella,

sekä vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttämisellä. Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, sekä viestinnän vaatiman ajan järjestäminen ovat avaimia muutokseen.

6.2 Järjestelmien tehokas käyttö

Olemassa olevista järjestelmistä tuleva toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa monia mahdollisuuksia selkiyttää prosesseja myös viestinnän näkökulmasta. Ohjelmisto tarjoaa asiakastietojen ylläpitoon ja käsittelyyn hyvät työkalut, jotka nopeuttavat asiakaspalvelun prosesseja ja varmistavat työn laatua. Työvaatehallintaan viestien parametointi tuo yhdenmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä.

Sekä toiminnanohjausjärjestelmän, että siihen kuuluvan tilausportaalin viestinnälliset ominaisuudet asiakasviestintään ovat paremmat kuin aiemmassa järjestelmässä. Uudessa järjestelmässä voidaan lähettää vakioviestejä laskuilla ja läheteillä, sekä kertaluonteisia tiedotteita. Tilausportaaliin lisättävät tiedotteet tavoittavat kaikki tilaajat varmasti, sillä muita tilauskanavia ei jatkossa enää ole. Ohjelman raportoinnilliset ominaisuudet tuovat palveluun ja esimerkiksi talouden viestintään uutta lisäarvoa. Raportoinnin monipuolistuessa ja helpottuessa se vie aiempaa vähemmän resursseja, ja on potentiaalinen vaikka myytäväksi palvelutuotteeksi.

Henkilöstöhallinnon ohjelma Sympan kohdalla pyrittiin löytämään ohjelmasta ominaisuutta, jolla tiedotteita voitaisiin jakaa itse ohjelmassa. Tällaista ominaisuutta ei kuitenkaan löytynyt. Ohjelmistosta on sen sijaan saatavissa henkilökunnan osoitteistot postituslistojen luomiseksi, mikä helpottaa viestintää suuresti. Massapostitusten käyttöönotto ja sähköpostiviestinnän vahvistaminen henkilöstölle viestittäessä tulisi olla ensisijalla viestinnän kehitystoimissa.

Henkilöstön toiveetkin kertovat, että AVEK-infonäyttöjärjestelmän käyttöä tulisi vahvistaa. Ohjelmisto mahdollistaa multimedian esittämisen ajantasaisesti ja joustavasti. Näyttöjen oikea sijoittelu on viestien tavoitavuuden kannalta oleellista. Suurin haaste infojärjestelmän käytössä on sisällön tuottamiseen olevien resurssien puute. Mikäli tauluilla haluttaisi esittää monipuolisempaa, ajankohtaisempaa ja vaihtuvampaa materiaalia, vaatisi se huomattavasti enemmän aikaa, ennakoitua ja suunnitelmallisuutta. Näyttöjen käytön laajentamista ja kaupallista käyttöä voisi myös harkita. Yhteistyökumppaneille voisi myydä mainostilaa ja toisaalta Sakupe itse voisi ostaa mainostilaa maailmalla olevilta näyttöiltä.

Sopimustenhallintaohjelmalla käytetty SharePoint tarjoaa valtavan paljon laajempia mahdollisuuksia yhteisön työalustana. Useamman toimipisteen välillä pilvipalvelupohjainen tietojen jakamiseen, yhteiskäsittelyyn, kommentointiin ja toimintojen ajastamiseen mahdollistava ympäristö tarjoaa täysin uuden ja ajanmukaisen tavan työskennellä. Ajasta ja paikasta riippumaton alusta on viestinnän näkökulmasta tehokas ja taloudellinen. Tietoturvakin on jo huomioitu. SharePointin käytön laajentaminen mahdollistaisi useista verkkolevyistä luopumisen. Uusi toimintamalli, jossa tiedot säilytetään ja käsitellään pilvessä, mahdollistaa asiantuntijoiden liikkumisen toimipisteiden välillä ja etätöiden tekemisen kotoa tai asiakkaalta käsin. Työskentely olisi tehokasta, joustavaa ja lisäisi työhyvinvointia, mutta ennen kaikkea parantaisi viestintää. Kaikki tieto olisi saatavilla yhdestä paikasta, milloin vain.

6.3 Nettisivut palvelun ja vuorovaikuttamisen rajapintana

Nettisivujen uudistus on aloitettu jo tämän kehittämistyön aikana. Nettisivujen uudistaminen oli syytä käynnistää välittömästi fuusion ja strategisten tarjoamaan vaikuttavien valintojen, sekä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön oton myötä. Uuden tilausportaalien myötä kaikki asiakkaat ohjautuvat nettisivuille useamman kerran kuukaudessa, joten kävijämäärät monin kertaistuvat.

Kotisivujen sisältö pyritään saada vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Linkki tilausjärjestelmään ja sen käyttöohjeisiin, tietoa tuotteista ja palveluista. Tietoa yrityksestä, sen suunnitelmista ja ihmisistä suunnitelmien takana. Nettisivun ensisijainen tarkoitus on tiedottaa ja pitää ajan tasalla, mutta samalla ne muokkaavat mielikuvia ja imagoa. Kuvassa 5.5.1 (sivulla 40) on kuvattu kotisivujen viestinnälliset ulottuvuudet.

Nettisivujen uudistuksessa on huomioitu sivuston hyvä käytettävyys ja selkeys. Kuvat tulevat olemaan entistä aidompia ja viestimään yrityksen kulttuurista vahvemmin, kuin aiemmat, osin kuvapankkikuvat. Yksisivuisesta nettisivusta siirrytään monisivuiseen malliin, joka mahdollistaa monipuolisemman sisällön tuottamisen. Etusivu on paikka yleisesittelylle, pikatiedotteille ja ajankohtaisille nostoille. Tuotteet ja palvelut välilehdellä lisätään tuotteista ja palveluista olevan informaation määrää. Sivuilla kerrotaan enemmän asiakaskohtaisista ratkaisuista, esitellään tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Sivut koostuu erilaisista artikkeleista ja esittelyistä. Sivustolle on suunnitteilla myös blogi, jossa yrityksen ja toimialan kuulumisia kerrotaan erilaisesta näkökulmasta kuin tiedotteissa tai mainoksissa.

Nettisivut korvaavat aiemmin ilmestyneen kumppani- ja asiakaslehden. Blogi ja artikkelimaiset julkaisut jatkavat tuttua linjaa, mutta sähköinen julkaisupaikka on vihreämpi vaihtoehto ja artikkeli kerrallaan tapahtuva julkaisu kevyempää toimittaa. Nämä julkaisut ovat ennen kaikkea mielikuvia ja asiakkaidenkin toivomaa mainontaa tukevaa materiaalia.

Kotisivujen ollessa vahvasti asiakasrajapinnassa pitäisi myös palvelu viedä sinne. Asiakaspalvelun chat madaltaisi kynnystä ottaa yhteyttä. Etenkin monissa lyhyissä tarkastuksissa, kuten tuliko tilaus perille, pikaviesti palvelisi sujuvasti. Chat mahdollistaa useamman asiakkaan palvelun samanaikaisesti, eikä tiedon etsintäaika pidä puhelinlinjaa varattuna, kuten puhelimitse palveltaessa.

Perinteinen palautelomake toimii hyvänä lisänä asiakkaan yhteydenottokanavana. Lomakkeen sisältöä voisi kuitenkin laajentaa ja tarkentaa esimerkiksi lisäämällä paikka asiakasnumerolle, niin se palvelisi asiakaspalvelun viestintäprosessia sujuvammin. Lomakkeelle voisi lisätä myös määrittelyn onko kyseessä risuja, ruusuja vai kehitysehdotus. Näin saataisi asiakkaat mukaan kehitystoimintaan ja kommunikoidaan.

Vuorovaikutteisen viestinnän ja toiminnan kehittämiseen osallistamisen työkaluna sosiaalinen media on maailmassa jo paikkansa vakiinnuttanut, miksi tätä resurssia ei otettaisi käyttöön myös Sakupessa. Facebook, Twitter, LinkedIn ja Instagram ovat varteenotettavia vaihtoehtoja eri kohderyhmien tavoittamiseen somessa. Esimerkiksi rekrytointi on vahvasti siirtynyt someen ja asiantuntijoiden etsiminen LinkedInin kaltaisista palveluista on käytettävyytensä ansiosta yleisempää, kuin lehti-ilmoituksella haku. Nuoret työntekijät tavoittaa taas paremmin Instagram. Yritysten someprofiilit ovat suuressa osassa, kun muodostetaan mielikuvaa yrityksestä. Some on hyvä työkalu, mutta sen hallittu ja tarkoituksenmukainen käyttö vaatii aikaa sisällön tuotannolle ja keskusteluun osallistumiselle. Somesta pitää tehdä tapa työskennellä ja siihen on koko organisaation osallistuttava. Se ei voi olla vain viestintäyksikön asia.

6.4 Sakupen viestintästrategian laadinta

Tutkimus on selvittänyt Sakupe Oy:n viestinnän tämän hetkisen tason, haasteet ja vahvuudet. Vahvuuksia ovat olemassa olevat järjestelmät, osallistuvat ja kiinnostuneet asiakkaat, osaava henkilökunta, sekä positiivinen asenne muutokseen ja kehittämiseen. Nämä vahvuudet oikein organisoimalla saadaan viestintä vastaamaan tämän ja huomispäivän tarpeita.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle viestintästrategia, joka löytyy työn liitteestä 1. Strategia on laadittu samaa runkoa käyttäen, millä on benchmarkattu omistajien viestintästrategiat. Benchmarkkauksen tuloksena syntyivät suuntaviivat Sakupen viestintästrategialle.

Johdanto luvussa esitettiin viestinnän lähtökohdaksi määrittelyn tekeminen, kuinka yritys viestii. Kolmesta vaihtoehdosta optimaalisin vaihtoehto olisi noin 2½. Jotta tämän tason saavuttaminen olisi mahdollista, tulee yrityksen kulkea kehityspolkua tovin matkaa numeron 2 määrittelemällä tavalla. Seuraavalle tasolle voidaan astua vasta, kun viestinnän perusteet on sisäistetty ja prosessit saatu toimimaan. Tämän vuoksi numero 2:n kaltainen määrittely toimisi varmasti parhaiten Sakupen ensimmäisen viestintästrategian toteuttamisen lähtökohtana:

”Viestintä voidaan nähdä myös laajemmin kaikkiin toimintoihin ja prosesseihin nitoutuvana: sitä johdetaan, se on samalla vapaamuotoista, sekä omatoimisuuteen haastavaa. Viestinnän ammattilaiset koordinoivat, konsultoivat ja vastaavat nimetyistä tehtävistään.” (Juholin 2005, 72.)

Viestintästrategian pääpaino on tukea yrityksen strategian, mission ja arvojen toteutusta. Omistajien kanssa samaa linjaa kuvaavat arvot avoimesta, rehellisestä ja oikea-aikaisesta viestinnästä. Yhdenmukainen tavoite on pyrkiä sujuvaan vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa ja osallistaa heitä kehittämään organisaation toimintaa.

Viestinnän periaatteet noudattavat yrityksen arvoja, jotka ovat turvallinen, taloudellinen, toimiva ja tuntee vastuunsa.

” Arvot toteutuvat viestintänä oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikeille henkilöille. Viestintä on toimivaa, tehokasta, ammattitaitoista. Viestimme avoimesti ja rehellisesti. Kannamme vastuun viestinnän toteutumisesta. Kriisiviestintäsuunnitelman pidämme ajantasaisena, sekä huolehdimme tietoturvasta ja viestintää koskevien lakien noudattamisesta.” (LIITE 1, Sakupe Oy:n viestintästrategia 2017, 4.)

Viestintä on iso osa Sakupe-kulttuuria ja se korostuu myös viestintästrategiassa.

” Viestintä on merkittävä osa Sakupe- kulttuuria, yhtiömme elämäntapaa ja asiakaskokemusta. Se on ajatuksia, sanoja, käyttäytymistä ja tekemistä. Näiden asioiden täytyy olla kunnossa sisäisessä viestinnässämme, jotta ulkoinen viestintämme toimii.” Kaikessa viestinnässä, kanavasta riippumatta, nämä asiat näkyvät:

- Yksi Sakupe: yhdenmukaisesti, yhteistyöllä

- *Positiivisesti, ratkaisukeskeisesti*
- *Osallistuen, osallistaen, sitoutuen*
- *Avoimesti, tasapuolisesti, reilusti, rehellisesti, kunnioittaen*
- *Kuunnellen, keskustellen*
- *Graafisen ohjeistuksen ja visuaalisen ilmeen mukaisesti”*

(LIITE 1, Sakupe Oy:n viestintästrategia 2017, 4.)

Viestintästrategiassa on myös avattu viestinnän kokonaisuutta sisäisen- ja ulkoisenviestinnän jaottelulla konkreettisella tasolla. Viestinnän kokonaisuuden käsittäminen kaikkien toimintojen tukena on strategian ymmärtämisen avain.

Viestintästrategiassa on määritelty sidosryhmät ja tehty sidosryhmäanalyysi, jossa sidosryhmät jaettiin neljään luokkaan: **ydinryhmä** (henkilöstö, omistajat ja omistaja-asiakkaat), **laajennettu ydinryhmä** (lopun asiakkaat, alihankkijat, taloustoimisto ym) ja **muut sisäisen viestinnän sidosryhmät** (markkinointiverkosto, tavarantoimittajat ja laitetoimittajat). Nämä ryhmät vaativat nopeaa, avointa ja ajantasaista viestintää. Näiden sidosryhmien tarpeet tulee huomioida päivittäisviestinnässä ja viestinnän prosessien suunnittelussa. Neljäs sidosryhmä on **ulkoisen viestinnän sidosryhmät**, joita ovat muun muassa tuotteiden loppukäyttäjät, eli asiakkaan asiakkaat, sekä media ja julkishallinnon päättäjät. Viestintä heille on tarkkaan suunniteltua ja tapahtuu harvemmin ja keskitetysti.

Yrityksenä Sakupe haluaa viestiä asiantuntijuutta ja luotettavuutta. Viestit ovat graafisen ohjeen mukaisia ja viestinnässä käytetään virallisia asiakirjapohjia. Viestintästrategiaan on myös kirjattu viestinnän suunnittelun tasot luvun 4.1. mukaan.

Viestinnän tavoitteet on strategiaan määritelty seuraaviksi:

1. Viestintä nähdään kokonaisuutena
2. Viestintämme on laadukasta, toimivaa, turvallista ja taloudellista
3. Viestinnässä pyrimme monikanavaisuuteen
4. Huolehdimme viestinnällisistä resursseista ja viestinnän kehittämisestä
5. Viestintää johdetaan ja viestintään saa tukea

Viestinnän tavoitteiden seuraamiseen on viestintästrategiassa määritelty muun muassa seuraavia mittareita: asiakastytyvyisyys, asiakaspalautteet ja reklamaatiot, tyytyväisyys ja työhyvinvointi, laatuvirheiden määrä (syyinä huonot työohjeet, epätietoisuus, pitkistä tiedon etsimis-/selvittelyajoista johtuva viivästyminen yms.), myynnin kehitys (palveluiden ja tuotteiden markkinointi), sekä mielikuva- ja tunnettuustutkimukset. Lisäksi vuosisuunnitelmatasolla määritellään viestinnän toimenpiteille sopivat mittarit tapauskohtaisesti.

Viestinnän vastuut on määritelty viestinnän teorioiden mukaan, jota myös omistajien mallit noudattavat:

” Viestinnän päävastuu on aina Sakupen toimitusjohtajalla, mutta sitä voi johtaa ylimpään operatiiviseen johtoon kuuluva toinen henkilö (viestintävastaava), jolloin voidaan varmistaa viestinnän johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen tavoitteiden toteutuminen.

Viestinnän vastuuhenkilö yhdessä toimitusjohtajan, muun johtoryhmän ja asiantuntijoiden kanssa asettaa vuosisuunnitelman mukaiset tavoitteet ja mittarit viestinnälle ja huolehtii tarvittavat resurssit operatiivisen tason viestintätoimien toteuttamiseksi. Esimiehet (johtoryhmä ja palveluesimiehet) vastaavat esimiesviestinnän toteuttamisesta ja päivittäisviestinnän sujumisesta. Asiakaspalvelutiimi vastaa päivittäisviestinnästä asiakasrajapinnassa. Sakupe kulttuurin ja hyvän yhteishengen mukaisesti jokaisella sakupelaisella on oikeus ja velvollisuus viestiä ja kehittää viestintää.” (LIITE 1, Sakupe Oy:n viestintästrategia 2017, 13.)

Viestinnän resursointi tapahtuu viestinnän vuosisuunnitelmavaiheessa, jolloin määritellään myös budjetti ja koulutussuunnitelmaan koulutustarpeet.

Viestintästrategia tulee tarkastaa joka vuosi, jotta se vastaa yrityksen päästrategian toteutumista. Päivitetään tavoitteet ja mittarit. Viestintästrategian tarkastuksen jälkeen voidaan tehdä vuosisuunnitelma, tarkastaa taktiset viestintäsuunnitelmat, kuten kriisiviestintäsuunnitelman ajantasaisuus. Suunnittelun yhteydessä tehdään budjetti ja tarvittaessa koulutus- ja muut suunnitelmat.

7 Johtopäätökset

Viestintä on käsitteenä äärimmäisen laaja. Viestinnän rooli organisaatioissa on valtava. Se on kaikkialla ja osa kaikkea. Viestintä kehittyy jatkuvasti. Menetelmät ja kanavat muuttuvat, mutta perusmäärittelyt ja lainalaisuudet säilyvät. Työn teoriaosuuden kannalta olisi voinut olla mielekkäämpää valita kapeampi osa viestinnästä tarkasteluun, jolloin siinä olisi voinut porautua paljon syvemmälle. Työn tavoitteena oli kuitenkin viestintästrategian laatiminen, joten teorian suppea-alainen käsittely ei tuntunut mielekkäälle. Työssä haluttiin käsitellä sitä kokonaisuutena, jotta lukijalle välittyisi kuva viestinnän kaiken kattavasta roolista.

Digitalisaation valitseminen näkökulmaksi viestinnän tarkasteluun toi työhön kiinnostuksen nykykäytäntöihin ja tulevaisuuden vaatimuksiin. Digitalisaatiosta, sosiaalisesta mediasta ja niiden sovelluksista löytyvää tietoa on runsaasti artikkeleina ja ulkomaisina tutkimuksina. Kotimaisen relevantin tietokirjallisuuden löytäminen aiheesta oli haastavaa, muttei mahdotonta.

Aiempiä tutkimuksia ja muilla toimialoilla tehtyjä viestintästrategioita löytyi runsaasti. Laadukkaan ja relevantin aineiston valitseminen joukosta olikin sitten vaikeampaa. Yllättävän vähän löytyi Sakupen kaltaisten julkisen sektorin palveluksessa toimivien yritysten viestintästrategioita tai -ohjeita ja jos löytyikin, ne olivat osin vanhentuneita ja sisällöltään suppeita. Vanhentuneisuus näkyi puutteellisina kannanottoina verkkoviestinnän, sosiaalisen median ja digitalisaation asettamiin vaatimuksiin. Myös strategioiden ympäröivien asioiden esittäminen ei tuonut dokumentteihin kaivattua konkretiaa ja syvyyttä.

Tutkimuksessa teorian ja käytännön välinen yhteys onnistuttiin löytämään. Tutkimusprosessin myötä käsitys hyvästä viestinnän tekemisestä kirkastui. Viestinnän näkeminen kokonaisuutena, jota tavoitteellisesti johdetaan ja sen lukuisat palaset nivotaan hallitusti yhteen, on suurin anti myös tutkijan omalle asiantuntijuuden kehittymiselle. Kirkas mielikuva siitä kuinka viestinnästä saadaan enemmän lisäarvoa yritykselle, on tutkijalle arvokkain lopputulos.

Toimeksiantajana Sakupe Oy hyötyy työstä saamalla käyttöönsä viestintästrategian, jossa viestintää on pystytty kuvaamaan syvällisemmällä tasolla kuin benchmarkatuissa viestintästrategioissa keskimäärin. Ottamalla strategian käyttöön Sakupen viestinnän taso

tulee varmasti paranemaan. Lisäksi luvussa 6 esitetyt kehitysehdotukset osoittavat konkreettisia toimenpiteitä viestinnän kehittämiseksi. Soveltamalla työn tulokset ovat osin siirrettävissä myös muiden organisaatioiden käyttöön.

Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin mukaan (Kananen 2013, 135). Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa aineiston määrä, kattavuus ja analyysimenetelmät, sekä tehdyt johtopäätökset (Eskola & Suoranta 2014, 209-235).

Tämä kehityshanke ajoittui yhtiössä massiivisen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon kanssa samalle aikaa, joten erityisesti ajalliset resurssit vähentyivät. Tämä näkyi henkilöstön osallistamattomuudessa kehitystyöhön, joten kehittämismenetelmien valinnassa päädyttiin mahdollisimman vähän tuotannollista aikaa vieviin metodeihin.

Tutkimuksessa viestinnän tilaa päädyttiin tutkimaan asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka otanta asiakaskunnassamme oli kattava. Kyselyn tulokset ovat yhdenmukaiset yleiskäytöksen kanssa viestinnän nykytilasta. Tätä aineistoa voidaan pitää luotettavana. Muu viestintäilmapiiriin ja käytäntöjen toimivuuteen liittyvä havainnointi perustuu tutkijan päivittäiseen havainnointiin asioiden keskiössä. Havainnoijalla on liki kahdeksan vuoden kokemus työyhteisöstä ja sen viestinnällisistä haasteista. Toisaalta tämä asetelma voi asettaa tutkijan puolueelliseen näkökulmaan, joka kärjistää havaintoja.

Järjestelmäkartoituksella saadut tiedot viestinnällisistä ominaisuuksista ottaa huomioon vain järjestelmien tämän hetkisen tason ja käytettävyyden. Järjestelmäkartoituksen luotettavuutta heikentää järjestelmistä huonosti saatavat käyttöohjeet ja selosteet ominaisuuksista. Myös havainnoijan rajallinen ymmärrys teknisistä toteutuksista on voinut jättää jotain havaitsematta. Järjestelmistä pystyttiin kuitenkin viestinnän tarpeet ymmärtäen löytämään paljon viestintää tukevia ominaisuuksia, joten havainnointi tuotti runsaasti tulosta. Tässä osassa ratkaisujen määrä korvaa aineiston kattavuutta.

Benchmarkkausta varten pyydettiin aineistoa kahdeksalta omistajalta ja neljältä sitä saatiin. Aineistot olivat hyvin homogeenisiä, joten aineiston kylläisyys tuli täyteen. Saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen teoriaosasta saatava faktatieto ja sen peilaaminen käytäntöön toivat havaintoja muun muassa digitalisaatiosta, sosiaalisesta mediasta, monikanavaisesta viestinnä-

nästä ja osallistavasta vuorovaikutuksesta. Näistä havainnoista rakentui käytännön kehitysehdotuksia. Havainnoinnilla saadut kehitysideat ja käsitykset viestinnän trendeistä voidaan tulkita luotettaviksi, kun niille löytyy myös tuki aiemmista tutkimuksista ja sidosta teoriaan.

Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa voidaan todeta, että case-tutkimus oli oikea valinta ilmiön tarkasteluun. Triangulaatiolla pystyttiin varmistamaan aineiston monipuolisuus ja kattavan käsityksen muodostuminen tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen kannalta tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, samoin menetelmät aineiston keräämiseksi ja analysoimiseksi. Näillä menetelmillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin: Millainen viestintästrategia vastaa yrityksen tarpeisiin? Kuinka hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet Sakupe Oy:n viestinnässä?

Jatkotutkimuksen aiheina Sakupe Oy:ssä voisi olla viestinnän kokonaisvaltainen ja syvällisempi nykytilan kartoitus, jonka yhteydessä voitaisi kerätä sidosryhmien kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseen. Myös mainetutkimus olisi hyödyllinen toteuttaa. Vastaako nykyinen maine tavoitemielikuvaa ja mitä täytyisi tehdä, jotta siihen tai vielä korkeammalle tasolle päästäisi.

Lähteet

- Acquiti, A. & Spiekermann, S. 2011. Do Interruptions Pay off? Effects of Interruptive Ads on Consumers`Willingness to Pay. *Journal of Interactive Marketing*.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2004. *Markkinointi*. Porvoo. WSOY.
- Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki. Loki-Kirjat ja Pekka Aula.
- Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. Helsinki. WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine menestystekijänä*. Helsinki. WSOY.
- Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. 2006. *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- FeelBack Group. 2017. *Sakupe Oy:n asiakastyytyväisyyskysely*
- FinnChat. n.d. Miksi live chat?. Viitattu 1.10.2017. <https://finnchat.com/miksi-live-chat/>
- Hautala, L. n.d. *Viestintäkanavan valinta*. Virtuaali amk. Viitattu 1.10.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030905/1106915276399/1162984236712/1162984352392/1163416700038.html>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.–14. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. *Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta*. Espoo. Otamedia.
- Hyytiälä, H. 2017. Mikä olikaan ajattelumme parasta ennen -päiväys?. *Fakta* 10/2017, 52.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki. WSOYpro.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. *Digitaalinen jalanjälki*. Hämeenlinna. Talentum.
- Juholin, E. 2005. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell.

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. 2011. Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. Business Horizons.
- Karlöf, B. 1996. Strategia -suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo. WSOY.
- Kauppalehti. n.d. 5 syytä ottaa chat käyttöön asiakaspalvelussa. Viitattu 1.10.2017. <https://studio.kauppalehti.fi/telia/5-syyta-ottaa-chat-kayttoon-asiakaspalvelussa>.
- Kazoleas, D & Wright, A. 2001. Improving Corporate and Organizational Communications. A New Look at Developing and Implementing the Communication Audit. Handbook of Public Relations.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Keränen, V., Lamberg, N. & Penttinen, J. 2005. Digitaalinen media. Porvoo. Bookwell.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki. Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki. Edita.
- Kuntaliitto. 2010. Kuntien verkkoviestintäohje. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas, ohjeet kunnan ja kuntapalveluita tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki. Kuntaliitto.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä. Gummerus.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. Gummerus.
- Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Tampere. Juvenes Print.

- Lohtaja, S. & Kaihovirta- Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki. WSOY.
- Luostarinen, H. & Välvirronen, E. 1991. Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta. Tampere. Vastapaino.
- Microsoft. n.d. Mikä on SharePoint?. Viitattu 30.10.2017. <https://support.office.com/fi-fi/article/Mik%C3%A4-on-SharePoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard -yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki. WSOY.
- Opetushallitus. 11.8.2016. Viestintäkanavat. Viitattu 26.8.2017. http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/viestintakanavat
- Opetushallitus. 5.5.2017. Viestinnän kohderyhmät. Viitattu 26.8.2017. http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/kohderyhmat
- Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007, Viesti verkossa / Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva. Infor Oy.
- Saarelainen, K. 2011. IP-viestintäjärjestelmät, Puhelinvaihteesta sosiaaliseen mediaan. Helsinki. Readme.fi.
- Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki. WSOY.
- Santonen, P. 1981. Suhdetoininnan opas. Karkkila. Kustannus-Mäkelä.
- Shankar, V. & Hollinger, M. 2007. Online Advertising: Current Scenario and Emerging Trends. Marketing Science Institute Report.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki. Infor.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2.painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Suomen Digimarkkinointi. n.d. Päivää, olisiko sinulla hetki aikaa puhua yritysblogista? Viitattu 1.10.2017. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/hyva-yritysblogi>

- Suomen Hakukonemestarit. n.d. Miksi jokaisen yrityksen tulisi kirjoittaa blogia. Viitattu 1.10.2017. <https://www.hakukonemestarit.fi/blogi/miksi-jokaisen-yrityksen-tulisi-kirjoittaa-blogia/>
- Suomisanakirja. n.d. Synonyymit kartoitus. Viitattu 18.11.2017. <https://www.suomisanakirja.fi/kartoitus>
- Sympa HR. n.d. Kokonaisvaltainen HR-järjestelmä, joka kehittyy yhdessä organisaatiosi kanssa. Viitattu 30.10.2017. <https://www.sympa.com/fi/>
- Thompson, R. 2017. Stakeholder Analysis. Winning Support for Your Projects. Viitattu 22.10.2017. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
- UEF. University of Eastern Finland. n.d. Benchmarking. Viitattu 27.8.2017. <http://www.uef.fi/benchmarking>
- VapaMedia. n.d. Mikä on oma media?. Viitattu 30.9.2017. <https://medium.com/hiljainen-signaali/mik%C3%A4-on-oma-media-5a46087d2a03>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 5.11.2007. Observointiin perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 18.11.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289409557/1194290592851.html>
- Vuokko, P. 1993. Markkinointiviestintä. Helsinki. WSOY.
- Winer, R.S. 2009. New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. Journal of Interactive Marketing.
- Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki. Tietopaketti
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva. WSOY.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Yang, Y-H. & Huang, E. 2011. Interactivity and social media marketing: Case study of Taiwan companies. Teoksessa: 2011. International Conference on E-Business and E-Government. Shanghai.

Liitteet salaisia, eivät sisälly julkaistavaan versioon.