



Turun yliopisto
University of Turku

TEOLLISELLA ALALLA TOIMIVAN TIETOINTENSIIVISEN ASIAANTUNTIJA- PALVELUYRITYKSEN STRATEGINEN VIESTINTÄ

Case Elomatic Oy

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Misme Yrjölä

Ohjaajat:
KTT Rami Olkkonen
KTM Lauri Pitkänen

17.6.2013
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Kohti strategista yritysviestintää	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	YRITYKSEN VIESTINTÄ	12
2.1	Keskeiset käsitteet	12
2.1.1	Viestintä	12
2.1.2	Yritysviestintä.....	13
2.1.3	Strateginen yritysviestintä.....	18
2.1.4	Integroitu yritysviestintä	22
2.2	Viestintästrategia	24
2.3	Viestintästrategiamalleja	26
2.3.1	Moisan ja Åbergin puiteanalyysi	26
2.3.2	Steynin malli.....	28
2.3.3	Juholinin malli	31
2.3.4	Yhteenvedo.....	33
3	TEOLLISELLA ALALLA TOIMIVAN MONIKANSALLISEN ASiantuntijapalveluyrityksen viestinnän erityispiirteet	35
3.1	B2B-markkinat	35
3.2	Tietointensiiviset asiantuntijapalvelut ja suunnitteluliiketoiminta	38
3.3	Ohjelmistoliiketoiminta	41
3.4	Teollinen ala	42
3.5	Kansainvälisyys	44
3.6	Yhteenvedo: tutkimuksen teoreettinen viitekehys	46
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
4.1	Case-yritys Elomatic.....	49
4.2	Tutkimusmenetelmä	50
4.3	Aineiston keruu	52
4.4	Aineiston tulkinta	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys	58
4.5.1	Luotettavuus	58
4.5.2	Yleistettävyyys	62

5	STRATEGINEN VIESTINTÄ ELOMATICISSA.....	64
5.1	Strategiset lähtökohdat viestinnän taustalla	64
5.1.1	Yrityksen toiminta-ajatus ja liiketoimintastrategia.....	64
5.1.2	Toimiala ja organisaatiomuoto	65
5.1.3	Viestinnän asema, tehtävät ja tavoitteet	73
5.1.4	Arvot ja ydinviestit	77
5.2	Viestinnän nykytila.....	81
5.2.1	Taustaa	81
5.2.2	Sidosryhmät	82
5.2.3	Keinot ja kanavat	94
5.2.4	Resurssit ja organisointi	103
5.2.5	Mittarit ja seuranta	106
6	STRATEGISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ELOMATICISSA.....	111
6.1	Yhteenveto Elomaticin viestinnän kehittämisestä	111
6.2	Sidosryhmät ja painopistealueet	112
6.3	Keinot ja kanavat	115
6.4	Resurssit ja organisointi	120
6.5	Mittarit ja seuranta	121
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	126
7.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin	126
7.2	Teoreettiset implikaatiot.....	127
7.3	Liikkeenjohdolliset implikaatiot.....	128
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	129
8	YHTEENVETO.....	130
	LÄHTEET	132
	LIITE 1.....	139

KUVIOT

Kuvio 1	Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227)	25
Kuvio 2	Yhteisöviestinnän puiteanalyysi (Åberg 2000, 227)	27
Kuvio 3	Yrityksen viestintästrategian kehittäminen (mukaillen Steyn 2000, 29)	29
Kuvio 4	Yrityksen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman välinen suhde (mukaillen Steyn 2003, 181).....	30

TAULUKOT

Taulukko 1	Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnitelman rakennemalli (mukaillen Juholin 2009, 107)	32
Taulukko 2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: yhteenveto yrityksen viestintästrategian osa-alueista	33
Taulukko 3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: yhteenveto kansainvälisen, teollisella alalla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen viestinnässä korostuvista piirteistä	47
Taulukko 4	Elomatic Oy:ssä toteutetut haastattelut	55
Taulukko 5	Yhteenveto Elomaticin strategisesta viestinnästä ja sen tärkeimmistä kehityskohteista.....	111

1 JOHDANTO

1.1 Kohti strategista yritysviestintää

Kaikki ihmisten ja organisaatioiden välinen vaikuttaminen perustuu viestintään (Wiio 1994, 120). Toimialasta, sijainnista ja koosta riippumatta kaikille yrityksillä on yhteistä tarve luoda ja ylläpitää positiivisia suhteita sellaisiin sidosryhmiin, joista organisaatio on taloudellisesti tai sosiaalisesti riippuvainen. Tähän tavoitteeseen pyritään yritysviestinnällä. (Cornelissen 2011, 12.)

Viestintä ei kuitenkaan ole helppoa tai yksinkertaista. Vastaanottaja voi ymmärtää tai tulkita sanoman eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut, jolloin viestin aikaansaama toiminta voikin olla erilaista kuin tavoitteena oli. Viestinnän tavoitteellisessa suunnittelussa, organisoinnissa ja toteutuksessa suureksi avuksi on viestintästrategia. Strategia on keskeinen ja tärkeäksi tunnustettu käsite sekä liikkeenjohdon tieteellisissä teorioissa että yritysten käytännön liiketoiminnassa. Useimmista yrityksistä löytynee liiketoimintastrategia, mutta viestintästrategia on vielä toistaiseksi jäänyt monessa organisaatiossa varsin vähälle huomiolle. (Steyn 2003, 168.) Kirjattu viestintästrategia tai viestintäsuunnitelma puuttuu monesti suuriltakin organisaatioilta; niin myös tässä tutkielmassa tarkasteltavalta yli 70 maassa toimivalta ja 700 henkilöä työllistävältä Elomatic Oy -konsernilta.

Viestinnän tarpeet ja tavoitteet ovat muuttuneet viime vuosina paljon. Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet perustavanlaatuiset muutokset ovat väistämättä vaikuttaneet myös yritysten tapaan viestiä. Yritykset toimivat nykyään dynaamisessa ja turbulentissa toimintaympäristössä, jossa työn luonne on muuttunut ja työnantajamaineen merkitys korostunut entisestään. Olemme osa globaalia tietoyhteiskuntaa ja yrityksissä keskustellaan ja viestitään nyt eri tavalla kuin koskaan ennen. Siksi on tärkeää tarkastella, miten yrityksissä ja niiden moniulotteisissa verkostoissa kommunikoidaan. (Juholin 2008, 22–23, 25.) Viestinnän merkitys on muuttunut myös yksilötasolla. Nykyajan tietointensiivisissä yrityksissä toimiville työntekijöille viestintäosaaminen on välttämätöntä. (Juholin 2008, 25.) Siksi on tärkeää tunnistaa yrityksen henkilöstön viestintäresurssit, allokoita ne tehokkaasti ja paikata mahdollisia puutteita osaamisessa viestintäkoulutuksella.

Omat haasteensa yritysten viestinnälle asettavat viime vuosina tapahtunut toimintaympäristön muutokset; internet, lisääntyvä globaalius ja esimerkiksi sosiaalisen median suosio ovat muuttaneet myös yritysviestinnän keinoja ja kanavia. Viestinnän kentässä käyvä myllerrys asettaa organisaatiot ja niiden viestinnästä vastaavat henkilöt jatkuvasti uusien haasteiden ja mahdollisuuksien eteen, ja monen yrityksen kohdalla suuri osa teknologian tarjoamista mahdollisuuksista on vielä hyödyntämättä. Internetin aikakaudella viestinnältä vaaditaan nopeutta ja tarkkuutta. Interaktiivisuus ja viestinnän

kaksisuuntaisuus valtaavat alaa, ja sisällön merkitys korostuu entisestään. Markkinoiden demokratisoitumisen myötä viestinnän tuottajana voi nykyään toimia lähes kuka tahansa; jokaisen tavallisen kansalaisenkin käytössä on viestinnän tuottamiseen ja jakamiseen tarvittava teknologia (Juslén 2013, 12–13). Yhteiskunnan viestinnällistyminen ja sosiaalisen median läsnäolo vaativat yrityksiltä jatkuvaa reagointivalmiutta ja kykyä selviytyä yllättävistäkin tilanteista (Juholin 2010, 25). Viestinnän strateginen analysointi, suunnittelu ja organisointi auttavat yrityksiä reagoimaan kaikkiin näihin toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin, jotka osaltaan asettavat viestinnän uudenlaisten haasteiden ja mahdollisuuksien eteen.

Viestintä ei ole samanlaista kaikissa organisaatioissa. Viestinnän kohderyhmiin, painopistealueisiin ja työkaluihin vaikuttavat monet yrityksen ominaisuudet, kuten sen hierarkia, organisaatiomuoto ja toimintaympäristö verkostoineen ja säädöksineen. Tietyillä toimialoilla myös liiketoiminnan luonne saattaa vaikuttaa siihen, millaisia lähestymistapoja, viestintäkanavia, ydinviestejä ja viestinnän sävyä yritysten odotetaan käyttävän.

Myös yrityksen organisaatiomuoto ja organisoitintapa vaikuttavat viestinnän tarpeisiin ja toteutukseen. Hyvin kompleksisissa yrityksissä viestinnän yhtenäisyyden säilyttäminen voi olla haastavaa. Monenlaisia tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten kohderyhmät saattavat erota toisistaan huomattavastikin, joten niille pitäisi myös viestiä erilaisin tavoin. Kuitenkin viestinnässä tulisi säilyttää myös yrityksen tai konsernin yhtenäinen linja, jotteivät viestit ole ristiriitaisia keskenään, vaan muodostavat yhdessä yritykselle koherentin identiteetin. Maa- ja kulttuurirajat ylittävissä konserneissa nämä haasteet korostuvat entisestään ja lisäävät haasteita myös sisäisen viestinnän ja tietämyksenhallinnan organisointiin.

Yrityksen viestintään vaikuttaa siis moni asia. Siksi yrityksen viestinnän suurten linjausten strateginen määrittely on tärkeää; näin viestintätoimenpiteet osataan suunnitella ja priorisoida oikealla tavalla. Etenkin suuremmissa yrityksissä kirjallinen viestintästrategia, -suunnitelma tai -ohjeisto voi lisäksi toimia koko yrityksen viestinnän yhteisenä työkaluna ja tietopankkina ja auttaa viestimään sidosryhmille johdonmukaisesti ja koherentisti. Viestinnän tavoitteiden, vastuiden ja aikataulun kirjaaminen ylös auttaa myös viestinnän käytännön organisoinnissa – etenkin yrityksissä, joissa ei ole erillistä viestintäosastoa tai viestinnästä vastaavaa henkilöä. Lisäksi viestinnän systemaattinen seuranta auttaa parantamaan sen tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Suomalaiset yritykset ovat perinteisesti olleet teknologialähtöisiä, ja tieto- ja osaamisintensiivisten asiantuntijapalvelujen merkitys maamme taloudelle kasvaa jatkuvasti. Tekniset asiantuntijapalvelut ovat Suomalaiselle kansantaloudelle strategisesti tärkeä sektori, jonka merkitys heijastuu laajasti myös muille toimialoille (Hyypiä & Kautonen 2009, 31). B2B-palveluyritysten määrä on jatkuvassa kasvussa, ja palveluliiketoiminnasta on tulossa merkittävä uusi kilpailukeino myös yhä useammille teollisuusyrityksille (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19–20). Erityisesti tietointensiivinen asiantuntijapalveluala on

ollut yksi kaikkein nopeimmin kasvavista talouden aloista länsimaissa jo yli kolmen vuosikymmenen ajan. (Toivonen ym. 2009, 1.)

Globalisaation myötä teollinen tavarantuotanto siirtyy yhä enenevässä määrin halvan työvoiman maihin, joten tietointensiiviset asiantuntijapalvelut – niin sanotut KIBS-palvelut – nousevat Suomen talouden ja kilpailukyvyn kannalta yhä tärkeämpään osaan. Korkeasti koulutettu työvoima ja teknologinen huippuosaaminen luovat hyvän pohjan osaamisperustaisiin suunnittelu-, konsultointi ja tutkimuspalveluihin perustuvalla B2B-liiketoiminnalle. (Laihonen, Lönnqvist & Käpylä 2011, 329.) Joskus suomalaisyrityksiä on moitittu liiasta insinöörihenkisyydestä: liiketoiminnassa on keskitytty enemmän tuotteen tai palvelun laadun ja teknologian hiomiseen kuin sen hyötyjen markkinoimiseen ja viestimiseen ulospäin. Globaalin kilpailun lisääntyessä suomalaisyritysten on opittava viestimään kyvykkyyksistään niin nykyisille kuin potentiaalisillekin asiakkaille. Yritysten välisessä kaupankäynnissä ja teollisilla markkinoilla korostuvat erilaiset viestinnän ulottuvuudet kuin esimerkiksi kuluttajakaupassa, joten alakohtainen viestintäosaaminen nousee tärkeään osaan. Yhteiskunnallisten muutosten ja yritysten toimintaympäristön globalisaation myötä myös viestinnän seurannan ja luotauksen merkitys on kasvanut (Juholin 2010, 24).

Suomalainen KIBS-sektori painottuu vahvasti teknologiapohjaisten palvelujen tarjoamiseen. Jopa 70 prosenttia suomalaisyritysten tarjoamista tietointensiivisistä asiantuntijapalveluista on teknologisia palveluja, kuten teknistä konsultointia, ja palveluntarjoajien enemmistön muodostavat insinööritoimistot. Liike-elämän palveluilla on tärkeä rooli myös suomalaisten yritysten ja kansantalouden kansainvälistymisessä (Hyypiä & Kautonen 2006, 15), ja kansainvälistymistilastoissakin esille nousevat teknologiapainotteiset, insinöörivetoiset yritykset. Teknolgiateollisuus on Suomen vientitulojen suurin kerryttäjä (Eloranta, Ranta, Salmi & Ylä-Anttila 2010, 5) ja maamme KIBS-sektorin vienti on suurinta kone- ja prosessisuunnittelun, liikkeenjohdon konsultoinnin, ohjelmistoalan sekä tekniikan tutkimuksen ja kehittämisen osa-alueilla (Toivonen ym. 2009, 9, 12). Erinomaisen läpileikkauksen näistä aloista tarjoaa tässä tutkimuksessa tarkasteltava Elomatic Oy, joka tarjoaa yrityksille teollisuus-, kone- ja prosessisuunnitteluun liittyviä suunnittelu- ja konsultointipalveluja, T&K-palveluja ja suunnitteluohjelmistoja.

Siitä huolimatta, että tekniset B2B-asiantuntijapalvelut ovat Suomen kilpailukyvyn ja kansainvälistymisen kannalta merkittävä liiketoiminnan ala, niiden viestintää on tutkittu verrattain vähän. Monet tutkijat ovat sivunneet aihetta palvelujen markkinointia ja asiantuntijapalvelujen markkinointiviestintää käsittelevissä tutkimuksissa, mutta erityisesti teollisella alalla toimivien insinööri- ja suunnittelutoimistojen näkökulmasta viestintään ei ole syvennytty. Tässä tutkimuksessa pyritään paikkaamaan tätä empiiristä aukkoa ja löytämään Suomen kilpailukyvyn kannalta olennaisten, teollisella alalla toimivien KIBS-yritysten (*knowledge intensive business services*, tietointensiiviset liiketoimintapalvelut) viestinnästä sellaisia ominaispiirteitä, joiden avulla niiden viestintää voitaisiin

kehittää edelleen. Lisäksi Elomaticin tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden analysoida globaalisti hajautetun konsernin viestinnän erityispiirteitä ja esimerkiksi sisäisen viestinnän organisointia maantieteellisesti hajanaisissa toimipisteissä, kun tiedonvaihto kuitenkin on työn tietointensiivisen luonteen vuoksi välttämätöntä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, mitkä tekijät korostuvat teollisella alalla ja globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen strategisessa viestinnässä ja miten nämä seikat tulisi ottaa huomioon yrityksen viestintästrategiaa laadittaessa. Manageriaalisena implikaationa tutkimustulosten pohjalta luodaan case-yritys Elomatic Oy:lle sen liiketoimintastrategiaan pohjautuva viestintästrategia.

Tutkimuskysymys jakautuu seuraaviin osaongelmiin:

1. Mitä on strateginen yritysviestintä?
2. Miten yrityksen toimiala ja sen erikoispiirteet vaikuttavat yrityksen strategisen viestinnän suunnitteluun?
3. Millaiset tekijät korostuvat teollisella ja teknisellä B2B-alalla toimivan, kansainvälisesti ja liiketoiminta-alueittain hajanaisen tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen strategisessa viestinnässä ja sen suunnittelussa?

Osaongelmiin pyritään vastaamaan selvittämällä, mitkä ovat ne yritysviestinnän keskeiset käsitteet ja yritysviestintään liittyvät strategiset osa-alueet, jotka kuvatusen yrityksen viestinnässä tulisi huomioida. Erilaisten teoreettisten mallien tarkastelun pohjalta johdetaan malli siitä, millaisia asioita globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen tulisi huomioida, jotta sen viestintää voitaisiin kutsua strategiseksi.

Lähtöoletuksena on, että erilaisilla toimialoilla ja erilaisissa ympäristöissä toimivista yrityksistä ja niiden sidosryhmistä on löydettävissä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat myös niiden viestintään. Tutkimuksessa tarkastellaan viestintää yritysten näkökulmasta ja pyritään tuottamaan kokonaisvaltainen kuvaus yhden yrityksen viestinnän koko kentästä. Tämän kuvauksen perusteella jotkin tutkimuksen tuloksista saattavat olla yleistettävissä muihin samankaltaisiin, esimerkiksi samalla alalla toimiviin tai samantyyppisiä palveluja tarjoaviin teknisiin asiantuntijapalveluyrityksiin.

Yhtenä tavoitteena on, että tutkimus tuottaa tietoa liikkeenjohdollisiin tarkoituksiin ja sen pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä voidaan käyttää apuna case-yrityksen päätöksenteossa ja viestinnän käytännön suunnittelussa yrityksissä. Tutkimus ja case-yrityksen viestinnän tarkastelu on rajattu lähinnä suomalaisen toiminta- ja viestintäympäristöön

ja se sivuaa vain hyvin pintapuolisesti eri maiden kulttuuri- ja kielieroista johtuvia kansainvälisen viestinnän erityistarpeita.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa tutkimusaiheen kannalta keskeisten käsitteiden – viestinnän ja yritysviestinnän – määrittelyillä sekä niiden strategisuuden ja strategisen integraation analysoinnilla. Tämän jälkeen tarkastellaan kolmea tunnettua viestintästrategiamallia ja pohditaan niiden pohjalta, millaisista elementeistä yritysten viestintästrategiat tavallisesti koostuvat ja millaisia tekijöitä niitä laadittaessa on otettava huomioon. Näiden elementtien varaan rakentuu myös tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi.

Luvussa 3 on lueteltu joitakin tyypillisiä suomalaisen, globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan KIBS-yrityksen ominaispiirteitä ja analysoitu niiden mahdollisia yhteyksiä yrityksen harjoittamaan viestintään. Luvun lopuksi esitetään yhteenveto sellaisista piirteistä, jotka vaikuttavat kyseisenlaisten yritysten viestinnän tarpeisiin ja strategiseen suunnitteluun.

Luvun 4 alussa esitellään tapaustutkimuksen kohteeksi valittu konsultti- ja suunnittelutoimisto Elomatic Oy sekä sen tarjoamat palvelut ja yrityksen erityispiirteet. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyvät metodologiset valinnat, tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruutapa sekä arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkimustuloksiin keskittyvässä luvussa 5 kuvaillaan, miten case-yrityksessä toteutetaan viestintää tällä hetkellä haastattelujen perusteella ja tulkitaan sitä, miten yrityksen viestinnässä on otettu huomioon luvussa 3 esitellyt toimintaympäristön erityispiirteet. Lopuksi luvussa 6 tuotetaan manageriaalinen kontribuutio esittämällä haastatteluaineiston analyysin perusteella toimenpidesuosituksia case-yrityksen viestinnän strategisen suunnittelun kehittämiseksi.

2 YRITYKSEN VIESTINTÄ

2.1 Keskeiset käsitteet

2.1.1 *Viestintä*

Viestintä on ”informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä” (Wiio 1994, 263); ”prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta” (Åberg 2000, 54). Niin kauan kuin on ollut inhimillistä toimintaa, on ollut myös viestintää. Viestinnässä onkin kysymys paitsi teknisestä viestintäprosessista ja viestintävälineistä, myös viestintäympäristöstä ja ihmisten välisistä suhteista. (Juholin 2009, 20, 26.) Viestintä on sosiaalista toimintaa, sillä se edellyttää aina vähintään kahta osallistujaa (Wiio 1994, 13).

Aiemmin viestinnän kuvattiin olevan yksisuuntainen, yksinkertainen tapahtuma, jossa viestin lähettäjä lähettää sanoman vastaanottajalle, joka edelleen ottaa sen vastaan lähetetyssä muodossa. Tämä lääkeruiskumalliksi kutsuttu näkemys havaittiin kuitenkin myöhemmin puutteelliseksi. Mallia on sittemmin täydennetty niin, että siinä otetaan huomioon myös esimerkiksi viestijöiden inhimillinen käyttäytyminen, mahdolliset sisäiset ja ulkoiset häiriötekijät ja niiden seurauksena syntyneet virhetulkinnat sekä viestinnän onnistumisesta annettu palaute. (Wiio 1994, 75–77.)

Myös niin sanotun prosessikoulukunnan näkemyksen mukaan viestintä on vaihdantaprosessi. Klassisen lineaarisen prosessimallin mukaan viestillä on aina lähettäjä, joka käynnistää prosessin, sekä vastaanottaja, joka ottaa viestin vastaan. Lähettäjä muotoilee ajatuksensa sanomaksi ja lähettää sen jotakin kanavaa pitkin vastaanottajalle, joka tulkitsee viestin sisällön. Prosessikoulukunnassa otettiin jo huomioon, että viestintäprosessiin voi liittyä erilaisia häiriöitä, jotka vääristävät sanomaa ja vastaanottajan siitä tekemää tulkintaa. (Åberg 2000, 27–28, 33.)

Suoraviivaisen lääkeruiskumallin ohella myös viestinnän lineaarinen malli ja sen lähettäjäkeskeisyys on kuitenkin sittemmin kyseenalaistettu. Viestintä nähdään nykyään selkeän kaksisuuntaisen toiminnan sijaan monitahoisena vuorovaikutuksena, jossa kaikki siihen osallistuvat osapuolet toimivat vuorovaikutuksessa ja lähettäjän, vastaanottajan ja yleisön roolit sekoittuvat keskenään. Viestintä kuvataan vuorovaikutteiseksi ja sattunaiseksikin tapahtumaksi, jossa eri osapuolet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa, eikä viestinnän lopputulosta siksi voi ennustaa vielä sen alkaessa. (Åberg 2000, 28, 33; Wiio 1994, 96.)

Wiio (1994, 95–96) kutsuu tätä ajatustapaa *sovitemalliksi* tai *kontingenssimalliksi* ja kuvaa, miten viestintätapahtumaan vaikuttavat monet samanaikaiset viestinnän sisäiset ja ulkoiset rajoitukset. Nämä rajoitukset asettavat ehdot viestinnän käsittelylle ja rajaa- vat sen mahdollisuuksia. Rajoitukset ovat erilaisia tilanteen mukaan ja aiheuttavat siksi erilaisia viestinnän sovituksia. Viestintä on siis aikaan sidottu tapahtuma, joka elää ja muuttuu jatkuvasti, on sidottu toimintaympäristöönsä ja lisäksi muuttaa sitä. Sovitemal- lin lähtökohtia ovat viestinnän tarkoitus, tilanne ja tavoitteet, ja tavoitteen saavuttami- seksi on huomioitava viestinnän ulkoiset ja sisäiset rajoitukset ja sovitettava viestintä kuhunkin ainutlaatuiseen tilanteeseen, sen rajoituksiin ja riippuvuussuhteisiin. (Wiio 1994, 95–98.)

2.1.2 Yritysviestintä

Viestintää tapahtuu jatkuvasti, kaikkialla ja kaikenlaisten toimijoiden välillä. Viestintä voidaan kuitenkin myös rajata koskemaan vain tiettyä välinettä, kohderyhmää tai yhtei- söä. Viestintää, jota organisaatiot toteuttavat joko organisaation sisällä tai vuoropuhe- lussa ulkoisten sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa voidaan kutsua näkökulmasta ja käsitteen rajauksesta riippuen *organisaatioviestinnäksi*, *yritysviestinnäksi* tai *yhteisö- viestinnäksi*. (Juholin 2009, 21.)

Edellä mainittujen käsitteiden merkitys ei ole täysin sama, vaan niiden välillä on hie- noisia eroja. Termit yhteisö ja organisaatio voivat viitata paitsi yritykseen, myös kun- taan, valtioon, järjestöön tai mihin tahansa muuhun yhteenliittymään. Juholin (2009, 21–22) määrittelee yhteisöviestinnän olevan ”erilaisten yhteisöjen -- johdettua, ammat- timaista viestintää, jonka tavoitteet lähtevät koko organisaation tavoitteista”. Wiion (1994, 162–163) mukaan organisaatioviestinnän tarkoituksena on auttaa organisaation osia toimimaan yhdessä organisaation päämäärien saavuttamiseksi ”erilaisissa olosuh- teissa ja tilanteissa”. Organisaatioviestintä ja yhteisöviestintä eivät tarkoita täysin samaa asiaa, vaan määritelmien mukaan organisaatioviestintä pitää sisällään kaiken organisa- atiossa tapahtuvan virallisen ja epävirallisen viestinnän, mukaan lukien työyhteisön jä- senten kanssakäymisen, kun taas yhteisöviestintä kattaa sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan (Juholin 2009, 22–23; Åberg 2000, 21–22).

Rajattaessa organisaatioviestintä yksityisen sektorin organisaatioihin siitä käytetään usein käsitettä yritysviestintä (Juholin (2009, 22). Koska tässä tutkielmassa strategista viestintää tarkastellaan ensisijaisesti yksityisen yrityksen näkökulmasta, tutkielmassa ilmiöstä käytetään tästä lähin nimitystä yritysviestintä. Yritysviestintä ymmärretään Cornelissenin (2011, 5) määritelmän mukaisesti johtamistoiminnoksi, joka tarjoaa viite- kehyksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehokkaalle koordinoinnille ja jonka perimmäi-

nen tarkoitus on luoda ja ylläpitää yrityksen myönteistä mainetta sille tärkeiden sidosryhmien keskuudessa.

Yritysviestintä on usein luonteeltaan kompleksista ja kytkeytyy suureen määrään muita käsitteitä (Cornelissen 2011, 5). Terminä yritysviestintä liittyy läheisesti muun muassa markkinointiin, brändäykseen, asiakas-, media- ja sijoittajasuhteisiin, kuluttajakäyttäytymiseen, mainostamiseen, PR-toimintaan, maineenhallintaan sekä henkilöstön sitouttamiseen (Jain 2012, 109; Cornelissen 2011, 5) – vain muutamia mainitakseni – ja sen alkuperäisten juurten mainitaan olevan PR- eli tiedotus- ja suhdetoiminnassa (Yamauchi 2001, 133). Yritysviestinnällä ja markkinoinnilla on paljon yhteistä ja usein käsitteitä kuuleekin käytettävän arkikielessä lähes toistensa synonyymeina; tosiasiasa käsitteiden välillä on kuitenkin myös selkeä ero, sillä viestintä kiinnittää markkinointia laajemmin huomiota paitsi potentiaalisten asiakkaiden, myös esimerkiksi median, suuren yleisön ja aktivistien mielipiteisiin. Toisaalta on tärkeää huomata, ettei yrityksen viestinnän tule olla ainoastaan sen viestintäosaston vastuulla, vaan olla osa koko organisaatiota. Tässä suhteessa markkinointi- ja viestintäosastojen kiinteällä yhteistyöllä voi olla yritykselle ja sen viestinnälle paljon annettavaa. (Illia & Balmer 2012, 428–430.)

Illia ja Balmer (2012, 418) kuvaavat yritysviestinnän olevan johtamistoiminto, jolla on kolme pääasiallista tavoitetta: 1) ylläpitää suotuisia suhteita niihin tahoihin ja sidosryhmiin, joista yritys on riippuvainen (Cornelissen 2011, 12), 2) arvioida sosiaalisia trendejä ja siten auttaa yritystä luomaan uusia innovaatioita ja mukautumaan proaktiivisesti yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin sekä 3) integroida kaikki viestintä yhden yksittäisen strategian alaisuuteen, jotta se tukee yrityksen muita markkinointitoimenpiteitä (Kitchen & de Pelsmacker 2004, 7).

Käytännössä yritysviestinnän keskeinen tehtävä on hallita sidosryhmien käsitystä yrityksestä, parantaa yrityksen mainetta ja brändiä (Forman & Argenti 2005, 248–249) ja välittää tärkeinä pitämilleen sidosryhmille myönteistä kuvaa yrityksestä, sen filosofiasta ja organisaatiokulttuurista (Yamauchi 2001, 132). Viestinnän avulla mainostetaan tuotteita, palveluita ja yrityksiä ja välitetään tietoa yritysten sisällä. Viestintä on myös tiedonvälityksen väline toimitusketjussa; se yhdistää toisiinsa esimerkiksi kuluttajan ja valmistajan. (Jain 2012, 109.) Yrityksillä on myös lukuisia erilaisia sidosryhmiä – asiakkaita, työntekijöitä, osakkeenomistajia, yhteiskunnallisia toimijoita – joiden kaikkien odotuksiin yritysten viestinnän tulisi reagoida (Argenti, Howell & Beck 2005, 87).

Yritysviestintää voidaan *luokitella* esimerkiksi viestintätavan perusteella – viestitäänkö suullisesti vai kirjallisesti – tai käytettyjen kanavien perusteella – verkkoviestintä, videokonferenssit, sähköposti, raportit, kasvokkain tapaamiset ja niin edelleen. Jako voidaan tehdä myös yrityksen toimintaympäristön mukaisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Jain 2012, 110–111.) 1930–1940-luvulla toteuttamiensa tutkimusten pohjalta Lewin on jakanut viestinnän viralliseen, organisaation toimintaan liittyvään viestintään ja epäviralliseen viestintään; Redding (1976) taas tyypittelee viestinnän lajit

käyttötarkoituksen mukaan tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään (Wiio 1994, 164). Tässä tutkielmassa viestintä luokitellaan selkeyden vuoksi sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja ulkoinen viestintä jaetaan edelleen asiakasviestintään, mediaviestintään, rekrytointiviestintään ja yhteiskunnalliseen viestintään.

Sisäinen viestintä on työntekijöille suunnattua, yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää. Uudet teknologiat ovat tosin hämärtäneet rajaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä; esimerkiksi blogien ja sosiaalisen median myötä sisäiseksi tarkoitettut viestit eivät välttämättä pysy enää ainoastaan organisaation rajojen sisäpuolella, vaan yrityksen työntekijät saattavat jakaa näkemyksiään yrityksestä julkisestikin. Toisaalta henkilöstö seuraa usein myös yrityksestä julkisesti käytyä keskustelua ja on siten ulkoisenkin viestinnän kohderyhmä. (Cornelissen 2011, 164.) Siksi yrityksen henkilöstölle suunnatusta kommunikaatiosta voitaisiin haluttaessa käyttää sisäisen viestinnän sijaan esimerkiksi termiä henkilöstöviestintä.

Cornelissen (2011, 164–165) jakaa yrityksen sisäisen työyhteisöviestinnän kahteen keskeiseen osa-alueeseen: johtamisviestintään eli esimiehen ja alaisen väliseen kommunikointiin sekä yrityksen tieto- ja viestintäjärjestelmiin (*corporate information and communication systems*, CICS) eli yritystä koskevan tiedon välittämiseen henkilöstölle yli osasto- ja muiden rajojen. Goczolin ja Scoubeaun (2003, 64) mukaan sisäisen viestinnän yksittäisiä tehtäviä ovat esimerkiksi yrityksen sisäinen tuloksesta tiedottaminen, tiedon ja osaamisen siirtäminen sekä projektiorganisaatiossa uusien projektien selittäminen. Samaan tapaan kuin ulkoisen viestinnän, myös sisäisen viestinnän tulisi olla suunnitelmallista ja perustua yrityksen kokonaisstrategiaan. Myös sisäisen viestinnän parhaisiin käytäntöihin lukeutuvat dialogin kannustaminen, ylimmän johdon tuki ja jatkuva mittaus ja seuranta. (Mellor & Dewhurst 2009, 18–19.)

Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus siihen, mitä työntekijät viestivät yrityksestä ulkopuolisille ja millainen kuva yrityksestä tätä kautta välittyy muille sidosryhmille. Sisäisen viestinnän onnistuminen on siksi erityisen tärkeää yrityksen strategian toteuttamisen ja maineen rakentamisen kannalta. Työntekijät ovat tärkeässä roolissa, oli kyse sitten organisaatiomuutoksen läpiajosta, sidosryhmien kanssa kommunikoinnista tai yleisestä yritysbrändin ja -maineen viestimisestä eteenpäin. Viestinnän avulla henkilöstöä voidaan motivoida suhtautumaan muutoksiin positiivisesti ja toteuttamaan yrityksen liiketoimintamallia. (Forman & Argenti 2005, 257–258.) Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa muun muassa työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden edistämisessä (Juholin 2009, 79).

Asiakasviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen nykyisille ja potentiaalisille asiakkailleen suuntaamaa viestintää. Sen avulla pyritään esimerkiksi tarjoamaan asiakkaiden ostopäätöstensä tueksi tarvitsemaa tuotteisiin ja palveluihin liittyvää tietoa tueksi sekä vastaamaan muihin asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Asiakasviestinnän suoria välineitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen yhteydenpito, ti-

laisuudet ja tapahtumat ja välillisiä keinoja sidosryhmäjulkaisut, raportit ja mediajulkisuus. (Juholin 2009, 202, 206–207).

Mediaviestinnällä, vaikuttajaviestinnällä tai joskus yleisemmin PR:llä tarkoitetaan yrityksen mediasuhteiden hoitamista ja vaikuttajiin kohdistuvaa viestintää. Pörssi-yhtiöitä lukuun ottamatta yrityksillä ei ole varsinaista velvollisuutta viestiä toiminnastaan tiedotusvälineille. Usein liiketoiminnan saama julkisuus on yrityksille kuitenkin tärkeää. Mediaviestinnän välineitä ovat esimerkiksi tiedotteet, tiedotustilaisuudet, haastattelut ja kontaktit luottotoimittajiin. Yrityksen viestintä kannattaa kohdistaa sellaisiin medioihin, jotka ovat avainasemassa yrityksen toiminnan kannalta ja joissa tiedolla on uutisarvoa. (Pesonen 2012, 116–117.) Proaktiivisen mediaviestintäsuunnitelman luominen auttaa yritystä muodostamaan selkeän kokonaiskuvan siitä, millaisten viestien välittämiseen ja mihin medioihin yrityksen viestinnän tulisi erityisesti keskittyä. Tavoitteena on muodostaa hyvät suhteet yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa oleviin medioiden edustajiin. Mediasuhteiden hallintaa voidaan jopa lähestyä samasta näkökulmasta kuin avainasiakassuhteiden hallintaa. (Young 2005, 272.)

Yhteiskunnallisella viestinnällä, yhteiskuntasuhteilla tai lobbauksella tarkoitetaan ympäröivään yhteiskuntaan, kuten yhteiskunnallisiin rajoituksiin ja lainsäädäntöön tai asenteisiin ja arvoihin kohdistuvaa vaikuttamista. Yrityksen näkökulmasta sen tarkoituksena on vahvistaa yrityksen tai sen toimialan tunnettuutta, pitää päättäjät tietoisina yritykselle tärkeistä asioista ja tarvittaessa vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Tällaisen vuorovaikutuksen tarve riippuu yrityksen toimialasta ja sen ominaispiirteistä. (Juholin 2009, 49–50.) Yhteiskuntasuhteita hoidetaan pitämällä yhteyttä poliittisiin päättäjiin, järjestövaikuttajiin ja muihin yhteiskunnallisesti tai paikallisesti merkittäviin henkilöihin (Åberg 2000, 165).

Kolmannella vuosituhanella yksi merkittävimmistä yritysviestinnän kohtaamista haasteista on verkkoympäristön haltuunotto; internetin ominaisuuksien, lainalaisuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien ymmärtäminen (Juholin 2009, 34). Yritysviestinnän työkalupakki on kokenut historiansa suurimman murroksen uuden vuosituhanen vaihteessa, internetin vallatessa alaa. Internet on muuttanut paitsi viestinnän kenttää yleensä, myös viestintää yrityksissä. Teknologinen kehitys on muuttanut perustavanlaatuisesti yrityksen ja sen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välistä dynamiikkaa. Yritykset pysyvät kontrolloimaan niistä käytyä keskustelua entistä vähemmän. Viestinnästä on tullut dynaamisempaa, kanavavalikoima on laajentunut merkittävästi ja sidosryhmien edustajien odotukset yritysten viestintää kohtaan ovat kasvaneet. Staattisuuden sijaan nykyajan yritysviestinnältä vaaditaan nopeaa reagointia ja kykyä reaaliaikaiseen dialogiin. (Argenti 2006, 358, 360.)

Verkkoviestintä tarjoaa yrityksille monia uusia mahdollisuuksia. Sitä hyödynnetään nykyään niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisen viestinnän hoitamisessa. (Juholin 2009, 33.) Verkon kautta tarjolla on valtava määrä erilaisia viestintäkanavia, joiden avulla

yritykset voivat tavoittaa asiakkaansa ja muut sidosryhmänsä – usein jopa perinteisiä kanavia kustannustehokkaammin (Argenti 2006, 359). Internetiä voidaan hyödyntää niin yrityksen sisäisenä viestintä- ja prosessityövälineenä kuin myös viestinnän jakelukanavana ulkoisille sidosryhmille ja medioille (Kuokkanen, Pohjanoksa & Raaska 2007, 12).

Uusien teknologioiden avulla yritykset voivat myös vaikuttaa siihen kuvaan, joka niistä välittyy sidosryhmille. Strategisesti hyödynnettynä tietotekniikka voi tehostaa ja parantaa viestintää. Yritysten on mahdollista kehittää uusia, innovatiivisia tapoja hyödyntää teknologiaa niin, että se parhaiten edesauttaa yrityksen viestinnällisten tavoitteiden saavuttamista. (Forman & Argenti 2005, 260–261.) Uusien medioiden hyödyntäminen mahdollistaa esimerkiksi uusien yleisöjen saavuttamisen, viestinnän kehittyneemmän integroinnin ja sisäisen tiedotuksen tehostumisen sekä viestinnän tehokkuuden mittaamisen uudella tavalla (Argenti 2006, 364–365).

Eräät tutkijat (Aula & Mantere 2012, 45; Korhonen & Rajala 2011, 18) ovat huomanneet, että joissain yrityksissä organisaatioviestintä kohtaa jo seuraavan sukupolven haasteita. Työntekijöiden on nykyään kyettävä löytämään tarvitsemansa tieto hyvin suuresta määrästä informaatiota. Yrityksissä ei enää salata tietoa tai strategisia päätöksiä, vaan päinvastoin henkilöstö joutuu aivan uudenlaisen informaatiotulvan eteen: strategian viestinnässä käytetään sähköisiä työkaluja ja henkilöstölle viestitään niin johdon blogien, videoesitysten kuin sosiaalisen median keinoin. Tämän tietotulvan seurauksena strategiaviestinnän haasteeksi on muodostunut ennemminkin ”heikko kosketuspinta arjen työn haasteisiin”. Vaikka viestinnän aikomukset ovat hyvät ja tietoa jaetaan paljon, viestintä ei aina saavuta tavoitettaan, jos viestit jäävät latteiksi eikä niillä ole konkreettista yhteyttä käytännön työhön. (Aula & Mantere 2012, 45.)

Viestintäosastolla tai -toiminnolla on yrityksessä monta tehtävää. Yrityksen viestintäammattilaiset voivat antaa neuvoja ylimmälle johdolle esimerkiksi yrityksen maineeseen, rakenteeseen, yrityskulttuuriin tai ympäröivään sosiaaliseen ja poliittiseen toimintaympäristöön liittyvissä asioissa. Monissa tutkimuksissa on tunnistettu yhteys viestinnän onnistumisen tai strategisuuden sekä viestintätoiminnon sijoittumisen välillä; jos johtoryhmässä on mukana viestinnän edustaja, viestinnän näkökulma otetaan todennäköisemmin huomioon myös kokonaisstrategiaa luotaessa ja toteutettaessa. Suora yhteys johtoryhmään ja esimerkiksi raportointi suoraan toimitusjohtajalle nostavat myös viestintäosaston uskottavuutta ja arvostusta muun organisaation silmissä. (Forman & Argenti 2005, 252–253.) Viestintää johtavien henkilöiden nostaminen korkealle organisaation hierarkiassa mahdollistaa strategisen viestinnän koordinoinnin ja maineenhallinnan (Cornelissen 2011, 26).

Toisaalta viestintää ei voida yrityksissä rajata vain tarkkaan nimettyjen ammattilaisten harjoittamaksi toiminnaksi. Teknologisen kehityksen, sosiaalisen median nousun ja tiedon demokratisoitumisen myötä suurin osa työntekijöistä toimii nykyään itse asiassa

enemmän tai vähemmän työnantajayritystensä epävirallisina viestinviejinä (Argenti 2006, 362). Tämä vaatii yrityksiltä horisontaalisten viestintärakenteiden kehittämistä. Horisontaaliset eli vaakatasoiset rakenteet mahdollistavat viestinnän hallinnan ja nopean reagoinnin sekä varmistavat, että kaikki yrityksestä lähtevät lukuisat viestit ovat välityskanavasta riippumatta yhdenmukaisia. Viestinnän horisontaalinen organisointi painottaa osastojen rajat ylittävää yhteistyötä ja joustavuutta. Käytännössä esimerkiksi osastojenväliset projektitiimit, standardisoidut ja huolellisesti dokumentoidut työprosessit, yrityksenlaajuiset viestintäohjeistukset sekä viestintäpalaverit voivat toimia viestinnän horisontaalisen koordinoinnin välineinä. (Cornelissen 2011, 28.)

Toimiessaan ja onnistuessaan yritysviestintä voi tuoda yritykselle monia hyötyjä. Viestinnän luoma vahva brändi ja maine edesauttavat yrityksen selviämistä vaikeissakin olosuhteissa, toimintaympäristön muutoksessa ja kriisitilanteissa. Viestinnän avulla vaikeisiin aikoihin voidaan varautua luomalla goodwillia, kehittämällä yrityksen kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna sekä varmistamalla, että yrityksellä on listoillaan parhaat työntekijät. (Forman & Argenti 2005, 254.)

Mistä onnistunut yritysviestinnän kokonaisuus sitten muodostuu? Viestinnän perusasioiden, kuten kanava-, sidosryhmä- ja ydinviestivalintojen on luonnollisesti oltava kunnossa. Forman ja Argenti (2005, 251) ovat havainneet, että viestinnän onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti viestintäfunktion ja yrityksen kokonaisstrategian välisen yhteyden tiiviys. Korhosen ja Rajalan (2011, 15–16) mukaan hyvin viestivässä organisaatiossa on lisäksi dokumentoitu viestintästrategia, jota hyödynnetään päivittäisessä käytössä. Viestintä on suunnitelmallista ja sitä suunnitellaan paitsi osana liiketoimintaa, myös jokapäiväisellä operatiivisella tasolla, ja viestintäasioihin sitoutetaan paitsi viestintäosasto, myös koko muu henkilöstö aina suorittavista työntekijöistä johtoryhmään asti. Viestinnän hahmottamiseen strategisena toimintona ja viestinnän suunnitteluun paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.1.3 Strateginen yritysviestintä

Viimeisen vuosikymmenen aikana viestinnän tutkimus on kiinnittänyt enenevässä määrin huomiota yritysviestinnän rooliin yrityksen strategian luomisessa ja välittämisessä (ks. esim. Forman & Argenti 2005, 254; Cornelissen 2011, 24). Viimeistään 2000-luvulla viestinnästä on tullut luonnollinen osa yrityksen johtoa, johtamista ja päivittäisiä prosesseja (Juholin 2009, 32–34) ja yritysviestinnän roolin nähdään olevan aivan olennainen yrityksen menestymisen kannalta (Goodman 2006, 211). Itse asiassa joskus jopa todetaan, että suurin osa minkä tahansa yrityksen toiminnasta on viestintää ja vasta viestintä tekee organisaation toiminnan ylipäättään mahdolliseksi (Aula & Mantere 2012, 49; Wiio 1994, 161–162). Hyvä viestintä nähdään yrityksen menestyksen edellytyksenä

(Korhonen & Rajala 2011, 23). Goodman (2001, 118) tiivistää tämän kaiken yhteen lauseeseen: viestintä on juuri nyt strategisempaa kuin koskaan.

Strategiselle viestinnälle on yrityksissä selvä tarve. Tutkimusten mukaan yritysviestinnän alan johtavat toimijat näkevät viestinnän ja strategian välisen yhteyden merkittävyyden (Forman & Argenti 2005, 247). Mitä laajempia ja kompleksisempia yrityksen organisaatorakenne, asiakaskunta ja toimiala ovat, sitä suurempi on myös johdonmukaisen viestintästrategian tarve. Nopeasti muuttuvat markkinat, monimuotoiset sidosryhmät, laaja tuote- tai palveluvalikoima ja työntekijöiden ja alihankkijoiden suuri määrä haastavat viestinnän; miten kaikille tärkeille sidosryhmille pystytään välittämään ajantasaisia, relevantteja ja yhdenmukaisia viestejä? Myös erilaiset lait, rajoitukset ja esimerkiksi pörssiyritysten talousviestinnän läpinäkyvyyttä koskevat säädökset edellyttävät yritysviestinnältä suunnitelmallisuutta ja strategisuutta. Informaatioteknologian valtakausi on tehnyt viestinnästä olennaisen osan yrityksen kokonaisstrategiaa (Goodman 2001, 118). Erityisesti kriisitilanteissa viestintästrategian tarpeellisuus huomataan (Argenti, Howell & Beck 2005, 86).

Kaikissa yrityksissä viestintää ei kuitenkaan harjoiteta strategiselta pohjalta. Korhonen ja Rajala (2011, 35) ovat todenneet toteuttamiensa viestintäjohtajien haastattelujen pohjalta, että suuri osa viestinnän haasteista johtuu siitä, ettei yrityksissä ymmärretä tehokkaan viestinnän merkitystä liiketoiminnan kannalta. Siksi viestintään ei myöskään ohjata riittävästi resursseja. Korhosen ja Rajalan tarkastelemista suomalaisyrityksistä vain 65 prosentissa oli ylipäätään dokumentoitu viestinnän prosesseja. Monissa organisaatioissa viestintään suhtaudutaan taktisesti ja lyhytaikaisesti. Pahimmillaan pitkäjänteisyyden puute voi näkyä toiminnassa niin, että viestintä toimii ristiriidassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa tai jopa häiritsee sen toteutumista. (Argenti, ym. 2005, 83.)

Käyttämällä pelkän viestintä-termin sijaan käsitettä strateginen viestintä halutaan painottaa sitä, ettei viestintä ole ainoastaan erilaisista viestintätyökaluista koostuva tuki-toiminto, vaan strategisen tason suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa, jolla tähdätään sidosryhmien asenteiden ja toiminnan muuttamiseen ja arvon tuottamiseen viestivälle yritykselle (Nørgaard Kristensen 2010, 137). Argenti ym. (2005, 83) määrittelevät strategisen viestinnän olevan viestintää, joka on linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa ja pyrkii edesauttamaan yrityksen strategista positiointia. Ollakseen strategista viestinnän on oltava selkeää ja rehellistä ja välitettyjen viestien johdonmukaisia. Kanavavälinnoissa on otettava huomioon sidosryhmien erilaiset tarpeet ja mieltymykset. Sidosryhmät ovat usein osittain päällekkäisiä, mikä vaatii viestinnältä erityistä johdonmukaisuutta. Viestinnän toiminnot pyritään sitomaan yrityksen taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloksiin. Viestinnän yleisen onnistumisen määrittelee sidosryhmiltä saatu palaute ja strategian täytäntöönpanon onnistuminen. (Argenti ym. 2005, 87.)

Yksi organisaatioviestinnän keskeisistä tehtävistä on tukea yrityksen strategian jalkauttamista ja toimeenpanoa (Aula & Mantere 2012, 47). Viestintä kytkeytyy tiiviisti

yrityksen johtamiseen, joten strategian viestintään on hyvä paneutua perusteellisesti. Sidosryhmille on viestittävä, mihin yritys tähtää, miten se aikoo nämä tavoitteet saavuttaa ja miksi. (Juholin 2009, 33.) Strategiaviestintä ei ole ainoastaan strategian toteuttamista, vaan sen eläväksi tekemistä (Aula & Mantere 2012, 51). Viestintästrategia tulisi kehittää yrityksen kokonaisstrategian pohjalta ja tiiviissä yhteydessä siihen, jotta voitaisiin saavuttaa yrityksen viestinnälliset tavoitteet ja tunnistaa yrityksen kannalta relevantteja viestinnän teemoja (Steyn & Niemann 2010, 116). Yrityksen viestinnän suunnittelu yhdessä linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa näkyy yrityksen tehokkuuden parantumisenä (Steyn 2003, 182). Tärkeä osa viestinnän strategisuutta onkin sen tulosten mittaaminen ja seuranta. Viestinnän voidaan luonnehtia olevan ”sekä taidetta että tiedettä”, joten sen luotauksessakin voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia mittareita (Forman & Argenti 2005, 261).

Viestintä voi olla yritykselle tärkeä kilpailukeino. Mielikuvayhteiskunnassa – ja epäilemättä etenkin tietointensiivisillä aloilla, aineettomia asiantuntijapalveluita myydessä – yksi yrityksen menestyksen avaintekijöistä on, että yrityksen sidosryhmillä on siitä positiivinen ja sen tavoitteiden mukainen käsitys. (Juholin 2009, 26.) Juuri tähän strategisella viestinnällä voidaan vaikuttaa: yrityksen viestintä on yksi yrityskulttuurin keskeisimmistä elementeistä, ja vahva yrityskulttuuri puolestaan on yrityksen maineen kivijalka (Dürig & Sriramesh 2004, 372).

Viestinnän rooli yrityksessä on usein neuvoa ylintä johtoa yrityksen maineeseen liittyvissä asioissa sekä yrityksen strategian ja tavoitteiden niveltämisessä yhteiskunnan ja yrityksen muiden sidosryhmien arvostamien normien ja arvojen kanssa. Tavoitteena on kehittää ja ylläpitää yrityksen hyvää, vastuullista mainetta ja saada täten ympäröivältä yhteiskunnalta hyväksyntä liiketoiminnan harjoittamiselle. Tästä syystä yritysviestintä on kiinteässä yhteydessä yrityksen strategiseen päätöksentekoon ja vaikuttaa siis osaltaan yrityksen strategian kehittämiseen. (Steyn & Niemann 2010, 116.) Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan syvällistä liiketoiminnan ymmärtämistä sekä kykyä puhua samaa kieltä ylimmän johdon kanssa (Argenti ym. 2005, 89). Toisaalta viestinnän rajaaminen johdon tukitoiminnoksi, jonka tehtävä on välittää henkilöstölle strategiaviestintää, ei välttämättä synnytä parhaita tuloksia tai edistä keskustelua (Aula & Mantere 2012, 49). Yritysviestinnän korottaminen strategiseksi, rajoja ylittäväksi toiminnoksi vaatii, että viestintäasiantuntijat otetaan myös mukaan yrityksen kokonaisstrategiaan liittyvään päätöksentekoon (Corneliseen 2011, 84).

Nykyään ajatellaan, että organisaatioviestinnän tulisi perustua dialogiin ja vuorovaikutukseen. Sen lisäksi, että viestit liikkuvat kahteen suuntaan, niillä tulisi olla myös kaksisuuntainen vaikutus: johto ei ainoastaan viesti strategiaa henkilöstölle, vaan strategiaa tarkistetaan ja tarvittaessa muokataan johdettavien näkökulmasta. Toisaalta johdetavatkin tarkistavat toimintatapojaan johtajan tarjoamasta näkökulmasta. Yrityksen strategia ei siis toteudu täsmälleen johdon suunnittelemassa muodossa, vaan se muokkautuu

dialogin ja kaksisuuntaisen viestinnän myötä. Näin ajatellen voidaan määritellä, että esimerkiksi sisäisen yritysviestinnän tehtävä olisi auttaa rakentamaan työyhteisön yhteinen näkemys ja yhteisiä tulkintoja, jotta yhdessä toimiminen strategian mukaisesti lisin mahdollista. (Aula & Mantere 2012, 45, 50.) Vuoropuheluun perustuva strategiaviestintä ei kuitenkaan ole aina helppoa toteuttaa. Dialogi voi jäädä näennäiseksi, jos johto ei uskalla luopua täydestä kontrollista strategian suhteen. Haasteena on hyväksyä, että strategiaa toteuttava henkilöstö muokkaa sitä omasta näkökulmastaan. (Aula & Mantere 2012, 46.)

Ylimmän johdon tuki on strategisen viestinnän toteutumisen kannalta muutenkin välttämättömyys. Johtoryhmän on ymmärrettävä viestinnän merkitys voidakseen ottaa sen huomioon yrityksen toiminnassa ja organisoinnissa sekä painottaa sen tärkeyttä läpi organisaation. Viestinnän ammattilaisten tulisikin olla edustettuna yritysten ylimmissä päätöksentekoaikavälissä kahdesta syystä: jotta viestintä pystyy lujittamaan ja toteuttamaan yrityksen kokonaisstrategiaa sekä tulkitsemaan sidosryhmiltä saatua palautetta ja kehittämään ja parantamaan koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Argenti ym. 2005, 84.) Ylimmän johdon asenteet viestintää kohtaan näkyvät usein siinä, millaisen roolin viestintä organisaatiossa saa; esimerkiksi Argenti ym. (2005, 84) huomasivat tutkimuksessaan, että niissä yrityksissä, jotka tunnistavat strategisen viestinnän tarpeen, jo toimitusjohtaja ymmärtää viestinnän merkityksen kilpailutekijänä ja strategian toteuttajana. Lisäksi toimitusjohtaja toimii usein organisaation äänenä ja kasvoina myös ulkoisille sidosryhmille; viestintäosaaminen on hänelle siis suureksi eduksi. Pörssiyrityksissä lisäksi talousjohtajalla on usein kiinteä side viestintään listattujen yhtiöiden tiedotusta koskevien tarkkojen säädösten vuoksi. (Argenti ym. 2008, 88.)

Viestinnän suunnittelun ohella viimeaikaisessa tutkimuksessa on nostettu esiin viestinnän *prosessointi*. Korhosen ja Rajalan (2011, 55–56) mukaan viestinnän prosessointia ei ole vielä juurikaan tutkittu, eikä vakiintunutta määritelmää siten ole vielä olemassa, mutta kirjoittajat itse määrittelevät viestinnän prosessoinnin olevan ”toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimista prosesseiksi”: viestintätoimintojen vaiheet tunnistetaan, kuvataan ja niille määritellään tehokas keskinäinen järjestys ja vastuuhenkilö. Prosessin avulla pyritään viestinnän tehostamiseen, resurssien optimaaliseen käyttöön ja henkilöstön sitouttamiseen.

Viestinnän prosessoinnin ja viestinnän suunnittelun tavoitteissa ja keinoissa on paljon yhtymäkohtia, joten voidaan kysyä, miten prosessointi itse asiassa eroaa perusteellisen viestintäsuunnitelman tekemisestä; useinhan operatiivisen tason viestintäsuunnitelmassakin määritellään juuri viestintätoiminnot ja niistä vastaavat henkilöt. Korhonen ja Rajala toteavat lisäksi itsekkin (2011, 30), että prosessointia on mahdollista toteuttaa myös viestinnän suurten linjojen ja kulmakivien määrittelyssä. Myös prosessoinnilla saavutetut hyödyt lienevät siten ainakin osittain yleistettävissä koskemaan myös viestinnän strategista, taktista ja operatiivista suunnittelua. Tässä tutkielmassa viestinnän

kohderyhmien, tavoitteiden ja viestien systemaattista, ennakoivaa määrittelyä strategisella ja operatiivisella tasolla kutsutaan selvyuden vuoksi viestinnän suunnitteluksi.

Tämän tutkielman teoreettisena taustana hyödynnetään yritysviestinnän strategisesta suunnittelusta kirjoitettua kirjallisuutta. Tarkoituksena on määrittellä ne perustavanlaatuiset linjat, jotka kytkevät viestinnän yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja auttaa siten tapaustutkimuksen kohteena olevaa case-yritystä kehittämään viestintäänsä tavoitteidensa mukaisesti. Yritysviestinnän strateginen suunnittelu perustuu aina yrityksen kokonaisstrategiaan. (Åberg 2000, 227.)

2.1.4 Integroitu yritysviestintä

Tärkeä osa yritysviestinnän strategisuuksi on sen koordinoinnin ja organisoinnin yhteneväisyys. Tässä tutkielmassa strategisella viestinnällä tarkoitetaan niin sanotun *integroidun viestinnän* näkökulman mukaisesti sitä, että kaikki viestintä kytkeytyy yrityksen strategiaan ja edesauttaa sen toteutumista.

Integroidun viestinnän teoria on noussut vallalle yritysviestinnän ja markkinointiviestinnän tutkimuksessa 1990-luvulta alkaen. Sen myötä viestintätoimintojen tiukasta, funktionaalista luokittelusta on siirrytty kohti joustavampaa, eri osastojen rajat ylittävää viestinnän integraatiota. (Cornelissen & Lock 2001, 426–429.) Kaikkien yrityksen symbolien, viestien, toimenpiteiden ja käyttäytymisen nähdään olevan linjassa keskenään, niin että sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen viestintä on selkeää, johdonmukaista ja jatkuvaa (Christensen, Firat & Torp 2008, 424) ja viestintä ulottuu yrityksen kaikkiin funktioihin. Viestintä ei ole enää yksittäinen, erillinen toiminto, vaan osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Se tähtää kaiken yrityksen harjoittaman viestinnän koordinoimiseen niin, että viestiä yrityksen identiteetistä välitetään tehokkaasti ja johdonmukaisesti sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille. (Cornelissen 2011, 9.)

Argentin ym. (2005, 88) mukaan viestinnän on oltava integroitua, jotta kaikille sidosryhmille pystytään välittämään yhtenäisiä viestejä. Yrityksissä viestintää hoitavat usein myös epäviralliset tahot, joten integroidun viestinnän näkökulman tehtävänä on varmistaa, että kaikki yrityksestä lähtevät viestit ovat johdonmukaisia ja tukevat aina kokonaisstrategian toteutumista. Cornelissen ja Lock (2001, 426–429) näkevät potentiaalia osastojenvälisen viestintäyhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisessä. Eri toimintojen väliset rajat ylittävän integroidun viestinnän oletetaan olevan yhtenäisempää. Myös Yamauchi (2001, 134) uskoo integraation vähentävän organisaation osastojen välisiä kuiluja ja tuottavan synergiaetuja.

Cornelissen (2011, 22–23) on esittänyt joukon tekijöitä, jotka ruokkivat yritysten tarvetta integroitua viestintään. Organisaatioiden muuttuneesta toimintaympäristöstä ja uudenlaisista markkinoista kumpuava sidosryhmien monimuotoisuus ja osittainen pääl-

lekkäisyys ovat Cornelissenin mukaan käytännössä pakottaneet yritykset integroimaan markkinointi- ja suhdetoimintaansa. Yrityksiltä myös vaaditaan nykyään sosiaalisesti vastuullista, läpinäkyvää toimintaa, jolloin johdonmukaisuutta tavoittelevat ohjeistukset ovat tärkeässä osassa tiedonvälityksessä. Yleisöt ovat pirstaloituneempia kuin ennen; asiakkaat ovat entistä yksilöllisempiä, mediavalikoima on laajentunut ja sidosryhmät ovat aiempaa heterogeenisempiä. Siksi yritysten on hyödynnettävä entistä useampia viestintäkanavia ja -välineitä tavoittaakseen haluamansa ihmiset.

Markkina- ja toimintaympäristöstä nousevien ajurien lisäksi Cornelissen (2011, 23) nostaa esille viestintälähtöiset ajurit. Viestinnän määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti ja keskivertoihminen kohtaa päivittäisessä elämässään valtavasti viestejä, mikä asettaa viestinnälle lukuisia haasteita sen suhteen, miten viestit saadaan läpi lisääntyvässä hälyssä ja miten ne tavoittaisivat oikeat kohderyhmät. Cornelissenin mukaan integroitu viestintä tekee viestinnästä johdonmukaisempaa ja vahvistaa ydinviestien tehokasta läpikäymistä. Monikanavaisessa ympäristössä viestien yhdenmukaisuus korostuu ja eri kanavissa välitettävien viestien tulisi tukea ja täydentää toistensa sanomaa. Integroidun viestinnän avulla pyritään katsomaan koko mediakenttää laajemmasta näkökulmasta, markkinoinnin ja viestinnän välisen, osittain keinotekoisin rajan yli.

Cornelissenin kolmas integroidun viestinnän käyttöönottoa tukeva argumentti liittyy yritysten sisäisiin tekijöihin. Tarve tehdä yrityksen toiminnasta entistä tehokkaampaa ja seurata kustannuksia puhuvat Cornelissenin mukaan integroidun viestinnän puolesta, jotta viestintää pystytään tehostamaan. Hän näkee viestintätoimintojen organisoimisen keskittämisenä myös mahdollisuuden johtaa yritystä johdonmukaisesti strategiseen suuntaan sekä positoida yritys selkeästi ja strategian tavoitteiden mukaisesti kohderyhmien mielissä. Tähän pyritään markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden aktiivisella yhteiskoordinoimalla, jotta sidosryhmille välitetyt sanomat viestivät jatkuvasti samoista arvoista ja yrityskuvasta. (Cornelissen 2011, 24–25.)

Integroidun viestinnän teorian saavuttamasta laajasta suosiosta huolimatta sitä – samoin kuin viestinnän integraation ja differentiaation välisen rajan vetämistä – on myös kritisoitu. Kriitikki keskittyy siihen, ettei useimmissa tapauksissa ole tarpeen valita ai-noastaan jompaakumpaa lähestymistapaa viestintään, vaan löytää tasapaino näiden kahden suuntauksen väliltä (Cornelissen & Lock 2001, 428). On myös hyvä muistaa, ettei viestinnän integrointi edellytä välttämättä rakenteellista integrointia, vaan merkitsevempiä ovat ihmisten tiiviimpi verkostoituminen ja tiedon saatavuuden mahdollistaminen yrityksessä (Argenti ym. 2005, 89). Viime vuosina etenkin Christensen, Firat ja Torp (2008, 441–443) ovatkin kyseenalaistaneet perinteisen integroidun viestinnän ajattelutavan ja nostaneet valokiilaan *viestinnän joustavaksi integraatioksi* nimeämänsä näkökulman. Se painottaa aiempaa enemmän yrityksen kykyä vastata joustavasti ympäristön vaatimuksiin ja ehdottaa viestinnän keskittämisen sijaan sen hajauttamista puoliatonomisiin tiimeihin ja verkostoihin.

2.2 Viestintästrategia

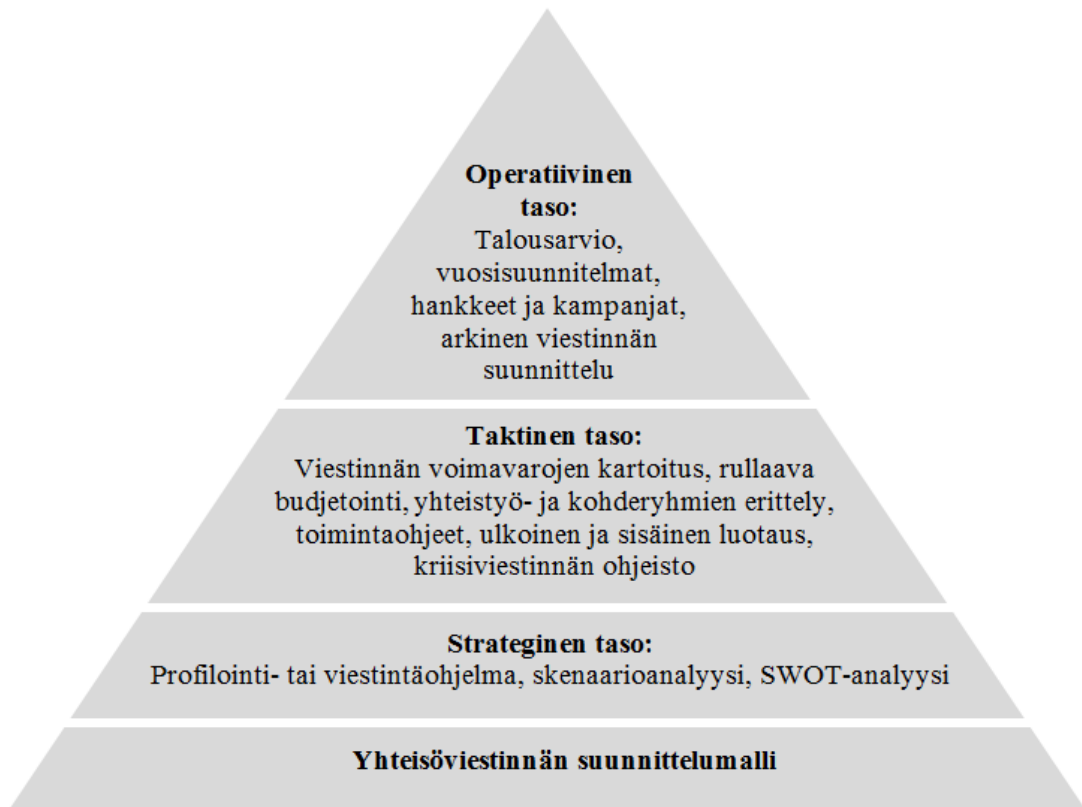
Yritysviestinnän menestyksekkäs johtaminen edellyttää *viestintästrategian* luomista. Juholinin (2009, 69) määritelmän mukaan viestintästrategia muodostuu yrityksen menestyksen kannalta tärkeistä, toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista. Viestintästrategia auttaa yritystä hyödyntämään viestintää koko yrityksen voimavarana. Se pohjautuu yrityksen strategiaan ja muuttuu ja päivittyy siksi sen mukana. Strategia antaa pohjan ja suunnan käytännön yritysviestinnän toimenpiteille; se on ikään kuin punainen lanka, joka ohjaa viestintää ja on läsnä kaikessa toiminnassa. (Juholin 2009, 69.)

Viestintästrategiassa kuvataan, millaisen maineen ja aseman yritys haluaa saavuttaa avainsidosryhmiensä keskuudessa (Cornelissen 2011, 81). Se auttaa yritystä muodostamaan pitkäaikaisia suhteita niiden sidosryhmien kanssa, joiden käsitykset muokkaavat yrityksen imagoa ja mainetta eniten (Forman & Argenti 2005, 248). Se, kuinka suuri yrityksen tavoitekuvan ja tämänhetkisen yrityskuvan välinen ero on, ohjaa viestintästrategian painopistettä ja muokkaa sen sisältöä, kanavalintoja ja toimintoja. Lisäksi viestintästrategia tukee erillisten yksittäisten viestintäohjelmien ja -kampanjoiden toteuttamista. Se ei kuitenkaan ole yksityiskohtainen kuvaus toimenpiteistä tai taktiikoista, vaan määrittelee pikemminkin yleiset pitkän aikavälin linjat, joiden perusteella voidaan suunnitella lyhyemmän tähtäimen kampanjointia ja ohjelmia. (Cornelissen 2011, 81–83.) Ihannelilanteessa viestintästrategia on yrityksen sisällä paitsi viestintäosaston, myös muun organisaation jatkuvassa käytössä (Korhonen & Rajala 2011, 26–27).

Korhosen ja Rajalan (2011, 26) mukaan viestinnän strategisen näkökulman tulisi olla niin vahva, että viestintästrategia sisältyy organisaation kokonaisstrategiaan; tällöin organisaation strategia määrittelee muiden linjanvetojen ohessa myös viestinnän linjaukset ja tavoitteet sekä huomioi kaikessa toiminnassa myös viestinnällisen näkökulman. Myös Cornelissenin (2011, 84–85) näkemyksen mukaan viestintästrategian tulisi linkittyä yrityksen kokonaisstrategiaan ja ohjata sen muodostumista. Viestinnän tulisi neuvoa johtoryhmää sidosryhmiin ja maineenhallintaan liittyvissä asioissa, jotta ne voitaisiin edelleen ottaa huomioon kokonaisstrategiaa muodostettaessa. Siksi viestintästrategia tulisi kehittää tiiviissä yhteistyössä yrityksen viestinnästä vastaavien osastojen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän kesken. Käytännössä viestintästrategian luomisesta, ylläpidosta ja tiedoksiannosta vastaa kuitenkin usein yrityksen viestintäyksikkö (Korhonen & Rajala 2011, 26–27).

Yritysviestintää suunnitellaan monella tasolla. Åbergin (2000, 226) mukaan viestinnän suunnittelu jakautuu strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. *Strategisella* tasolla luodaan profilointisuunnitelma tai viestintäohjelma, joka keskittyy yrityksen vision tarjoiluun sekä tavoitekuvan ja profiilin rakentamiseen. Suunnittelun työkaluina voidaan käyttää skenaarioanalyysia, puiteanalyysia ja SWOT-analyysia. *Taktisella* ta-

solla kartoitetaan yrityksen viestinnän voimavarat ja budjetti, eritellään kohderyhmät ja annetaan esimerkiksi toimintaohjeita kriisitilanteisiin. *Operatiivisen* tason viestintäsuunnitelmassa esitellään talousarvio, vuosisuunnitelma ja kampanjat; keskiössä on arkinen viestinnän suunnittelu ja toteutus. (Åberg 2000, 226–227.) Åbergin yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227)

Viestinnän tutkijat ovat muodostaneet organisaatioiden viestinnän viitekehjiksi useita hieman toisistaan poikkeavia viestintästrategiamalleja. Strategian lopulliseen sisältöön vaikuttavat sen muodostamisprosessi sekä se, mitkä organisaation tahot ovat osallistuneet strategian luomiseen (Cornelissen 2011, 88). Suurimmassa osassa viestintästrategioita toistuvat kuitenkin samat elementit hieman eri muodossa tai erilaisin painotuksin. Cornelissenin (2011, 88–89, 93) mukaan ihanteellinen viestintästrategia alkaa koko yrityksen laajuisella määrittelyllä siitä, millaisena erilaiset sidosryhmät näkevät yrityksen ja miten tämä käsitys eroaa yrityksen omasta visiosta. Havaitun maineen ja tavoitetilan välinen ero muodostaa siten viestintästrategian pohjan ja määrittelee suunnan, johon yritys viestinnällään pyrkii. Tästä strategisesta tavoitteesta johdetaan teemaviestit ja viestintätyylit, joiden avulla yrityksen imagoa pyritään muuttamaan oikeaan suuntaan.

Korhonen ja Rajala (2011, 26–27) määrittelevät viestintästrategian elementit vielä astetta yksityiskohtaisemmin. Heidän arvionsa mukaan onnistuneeseen viestintästrategiaan sisältyvät ainakin seuraavat osa-alueet:

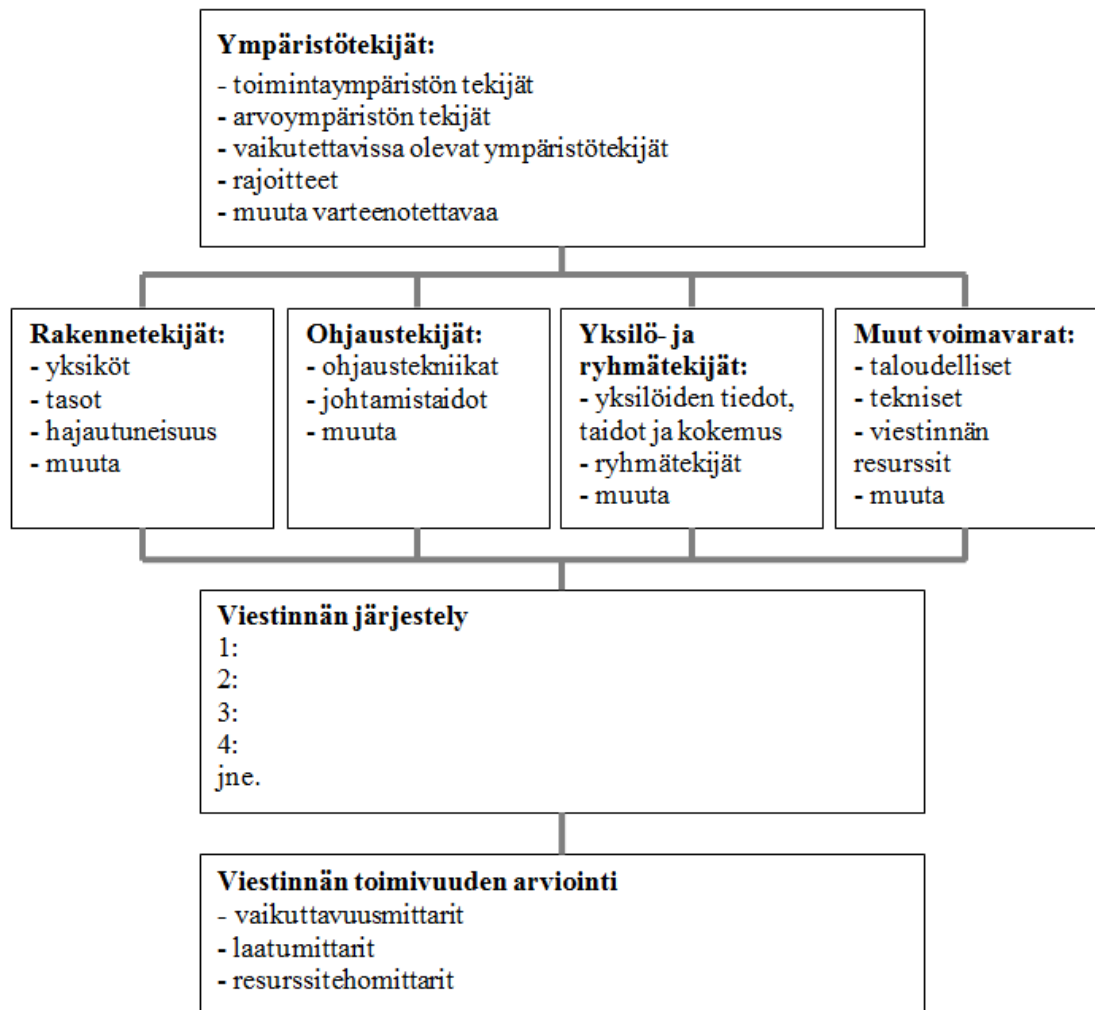
1. Sidosryhmäanalyysi: sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien yksityiskohtainen ja ajantasainen määrittely, ryhmien priorisointi ja keskinäisten vaikutussuhteiden analysointi
2. Ydinviestit: strategiaa mukailevat pysyvät perusviestit
3. Kanava- ja foorumirakenne: tärkeimpien sidosryhmien tavoittamiseksi määritellyt kanavalinjaukset ja yleiset suuntaviivat tilannekohtaisille kanavavalmiille
4. Viestinnän tavoitteet ja mittarit: organisaation kokonaistavoitteista johdettujen viestinnällisten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen.

Viestintästrategian ohella yrityksen käytännön viestinnän toteutuksen kannalta tärkeä työkalu on yksityiskohtaisempi, operatiivisen tason viestintäsuunnitelma, joka myös dokumentoidaan selkeästi. Tarvittaessa viestintäsuunnitelmia voi olla useampikin – esimerkiksi kaikkien saatavilla oleva, yleisluontoinen suunnitelma koko organisaation käyttöön sekä yksityiskohtaisempi versio viestintäyksikön käyttöön. (Korhonen & Rajala 2011, 28–29.) Seuraavassa luvussa esitetään kolme erilaista tutkijoiden kehittämää teoreettista viestintästrategiamallia.

2.3 Viestintästrategiamalleja

2.3.1 Moisan ja Åbergin puiteanalyysi

Moisan ja Åbergin vuonna 1980 luoma yhteisöviestinnän puiteanalyysi perustuu ajatukseen siitä, että on erotettavissa tiettyjä ulkoisia ja sisäisiä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat yhteisön tai yrityksen kaikkeen toimintaan ja sitä kautta myös sen viestintään. Siksi yrityksen strategista viestintää suunniteltaessa tulisi kartoittaa ja huomioida nämä tekijät ja niiden vaikutukset. (Åberg 2000, 228.) Puiteanalyysi on Moisan ja Åbergin kehittämä työkalu, jonka avulla yrityksen viestinnälle ominaisia piirteitä voidaan tarkastella jäsennellysti. Sen perustana ovat yrityksen strategiset tavoitteet, joista johdetaan edelleen yritysviestinnän strategiat. Tämän jälkeen viestinnän strategioita tarkastellaan yrityksen ympäristötekijöiden kontekstissa ja pohditaan, miten puitetekijät tulisi huomioida yrityksen viestinnässä. (Åberg 1997, 186.) Åbergin ja Moisan puiteanalyysi on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 1 Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227)

Puiteanalyysi lähtee liikkeelle yrityksen ympäristötekijöiden määrittelystä. Ensimmäiseksi tulisi tunnistaa sellaiset yrityksen toiminta- ja arvoympäristön tekijät ja rajoitteet, joilla on vaikutusta yrityksen viestintään. *Toimintaympäristöllä* tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden kanssa yritys on vaihdantasuhteessa. Nämä tekijät erotellaan puiteanalyysissä toisistaan lohkomalla eli segmentoimalla. Tyypillisiä lohkoja ovat esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat, sijaintikunta ja media. *Arvoympäristöllä* tai viestintäympäristöllä tarkoitetaan yritykseen kohdistuvia yleisiä odotuksia ja arvostuksia; sekä sellaisten tahojen odotuksia, jotka ovat yritykseen suorassa vaihdantasuhteessa, että esimerkiksi suuren yleisön arvostuksia. *Rajoitteet* ovat yrityksen toimintaan ja viestintään vaikuttavia tekijöitä – lakeja, sopimuksia tai yleisiä kehitystrendejä kuten asiakkaiden ostovoiman heikentyminen – joihin yritys itse ei voi vaikuttaa. Toisenlaisiin ympäristötekijöihin, kuten yhteistyökumppaneiden valintaan yritys taas voi vaikuttaa. (Åberg 1997, 180–182.)

Ympäristötekijöiden määrittelyn jälkeen tarkastellaan yrityksen *rakennetekijöitä* – sen yksiköitä, organisaatiotasoja ja toimipisteiden hajautuneisuutta – sekä muita resurs-

seja, kuten ohjaus- ja johtamistaitoja, yksilöiden ja ryhmien viestintävalmiuksia ja voimavaroja sekä yrityksen taloudellisia, teknisiä ja viestinnällisiä resursseja. Ympäristön erittelyjen pohjalta voidaan määrittellä taktisia viestintätoimenpiteitä eri sidosryhmille ja luoda operatiivinen viestintäsuunnitelma. Puiteanalyysin viimeinen osa on viestinnän toimivuuden arviointi erilaisten viestinnän vaikuttavuutta, laatua ja resursseja kartoittavien mittarien avulla. (Åberg 1997, 182–186.)

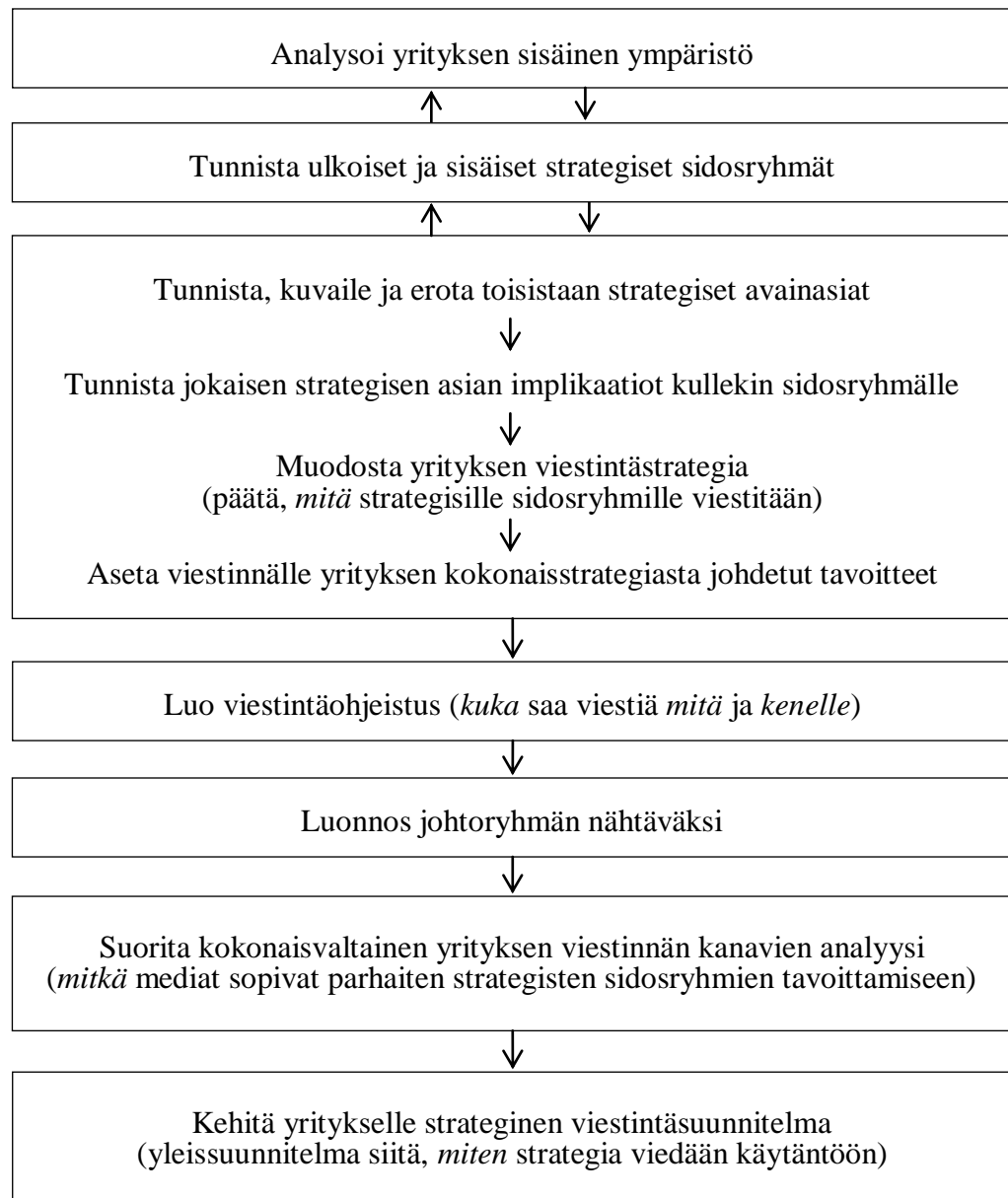
2.3.2 Steynin malli

Benita Steynin luoma viestintästrategiamalli perustuu oletukselle siitä, että viestintä ja tiedotus nähdään yrityksessä strategisen johtamisen toimintoina. Viestinnän taustalla vaikuttaa näin vahvasti strategisen johtamisen teoreettinen viitekehys, ja viestintästrategia nähdään yrityksen kokonaisstrategian ja viestintäfunktion välisenä linkkinä. Viestintästrategian tehtävä on Steynin mukaan auttaa yritystä sopeutumaan toimintaympäristöönsä, tunnistaa ja hallita sen tärkeimpiä sidosryhmiä ja rakentaa viestinnän kautta suhteita niihin tahoihin, joilla on merkitystä yrityksen taloudellisten ja sosiopoliittisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Eri sidosryhmien arvottamisen lisäksi se määrittelee pikemminkin *mitä* viestitään kuin *miten* viestitään ja tarjoaa siten yritykselle logiikan, jota hyödyntää kaiken viestinnän taustalla. (Steyn 2003, 178–179.)

Steynin (2000, 29; 2003, 180) toimintamalli yrityksen viestintästrategian luomiseksi on seuraavanlainen:

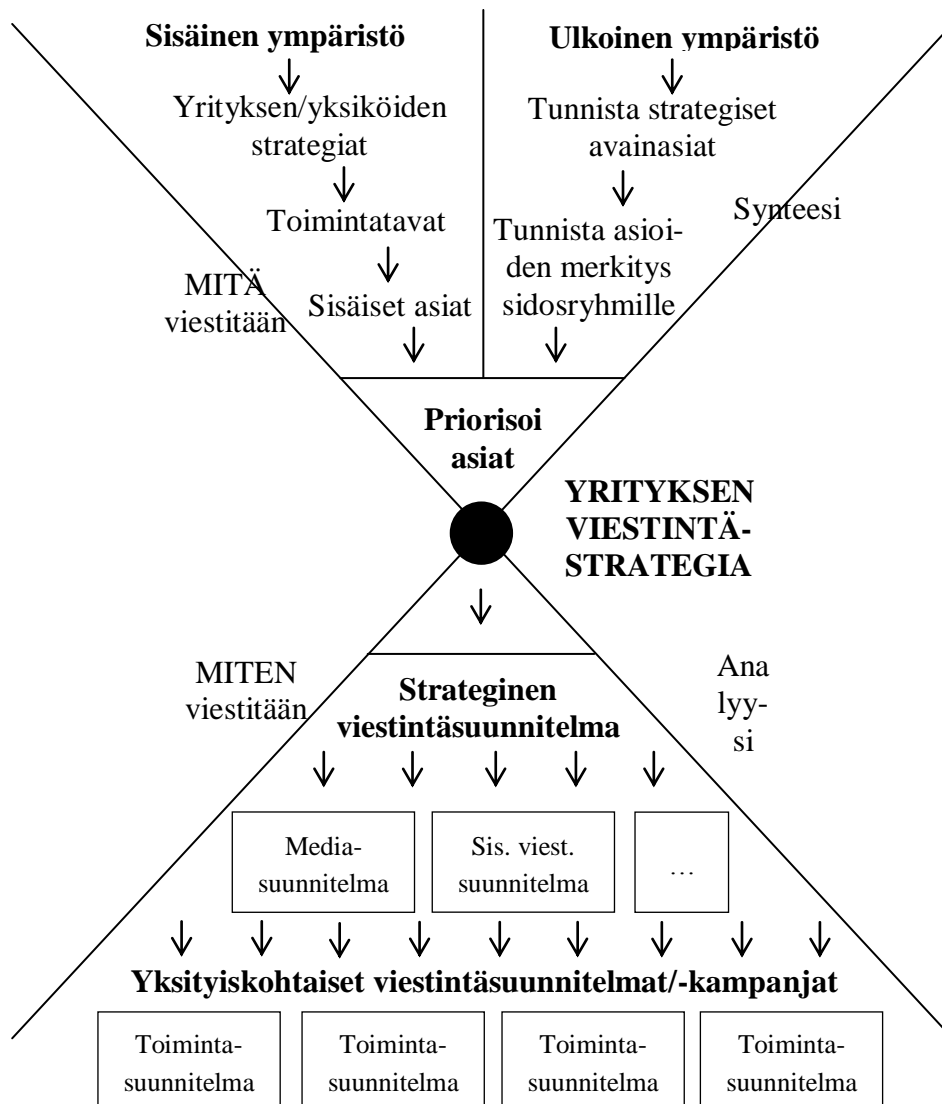
1. Analysoi yrityksen sisäinen ympäristö: yrityksen profiili, visio ja missio sekä yrityksen arvot, kulttuuri, toimintatavat ja strategiat.
2. Tunnista strategiset sidosryhmät ja yleisöt sekä sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä.
3. Tunnista, kuvaile ja differoi yrityksen strategiset avainpäätökset sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä. Esimerkkejä tästä ovat yrityskaupat ja fuusiot.
4. Tunnista edellä mainittujen strategisten asioiden seuraamukset sidosryhmille. Esimerkiksi yritysoston yhteydessä henkilöstö tuntee usein olonsa epävarmaksi ja pelkää menettävänsä työpaikkansa.
5. Muotoile yrityksen viestintästrategia. Päätä, mitä on viestittävä, jotta hyödynnetään esimerkiksi yritysoston tarjoamat mahdollisuudet tai miten ratkaistaan sen aiheuttamat mahdolliset ongelmat. Esimerkiksi yritysostotapauksessa työntekijöille on viestittävä muutosten vaikutuksesta heidän työhönsä sekä mahdollisista henkilöstöä koskevista säästötoimenpiteistä.
6. Kehitä strateginen viestintäsuunnitelma sekä toimintasuunnitelmia, jotka tähtäävät viestinnällisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Steynin malli viestintästrategian luomiseksi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 2 Yrityksen viestintästrategian kehittäminen (mukailen Steyn 2000, 29)

Steynin mallissa korostuu erityisesti viestintästrategian vahva linkitys yrityksen kokonaisstrategiaan ja ylimpään johtoon. Viestintä nähdään strategisena johdon työkaluna, ja johtoryhmää ja viestintää kannustetaan jatkuvaan strategiseen vuoropuheluun. Steyn korostaa myös, että onnistuneen viestintästrategian luominen vaatii yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön syvällistä ymmärtämistä. Tämä käy ilmi viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman yhteyttä havainnollistavasta kuvioista 4.



Kuvio 3 Yrityksen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman välinen suhde (mukaillen Steyn 2003, 181)

Kuvasta nähdään myös Steynin tulkinta viestintästrategian ja strategisen viestinnän suunnitelman välisestä suhteesta. Toimintaympäristöstä esiin nousevien asioiden, yrityksen strategian ja ydinviestien pohjalta yritykselle luodaan ensin viestintästrategia. Sen pohjalta yritykselle kehitetään strateginen viestintäsuunnitelma, joka jakautuu edelleen esimerkiksi kanavakohtaiseen mediasuunnitelmaan, henkilöstön viestintäsuunnitelmaan ja sijoittajaviestintäsuunnitelmaan. Näiden suunnitelmien alle taas voidaan vielä luoda spesifimpiä, esimerkiksi kampanjakohtaisia käytännön viestintäsuunnitelmia. Viestintästrategia toimii siis taustan ja tavoitteet yhteen solmivana strategiana, jonka määrittelemän logiikan pohjalta voidaan luoda käytännönläheisiä operatiivisen tason ohjeistuksia. (Steyn 2003, 179, 182.)

2.3.3 Juholinin malli

Myös Elisa Juholin (2009, 106–107) on luonut mallin viestintästrategialle tai viestinnän strategiselle suunnitelmalle. Huomionarvoista on, etteivät kaikki mallin kohdat ole Juholinin mukaan tarpeen kaikissa yrityksissä, jos ne on käsitelty jo muissa dokumenteissa tai jos ne muuten ovat yleisesti tiedossa. Viestintästrategiaan voidaan lisäksi yrityksen tarpeiden mukaan sisällyttää myös muita täydentäviä ohjeita ja prosessikuvauksia. Juholin muistuttaa kirjaamaan ylös strategian laadinnan eri vaiheet, päivittämään strategiaa säännöllisesti sekä arkistoimaan sen aiemmat versiot.

Juholinin (2009, 107) varsinainen viestintästrategiamalli jakautuu yhdeksään osaan. Viestintästrategian tekeminen aloitetaan kuvailemalla viestinnän *lähtökohdat ja taustat*. Tämä taustoittava luku voidaan myös jättää pois ja viitata suoraan koko yrityksen strategiaan. Seuraavaksi määritellään viestinnän *nykytila* analysoimalla yrityksen tämänhetkisen viestinnän tilaa ja haasteita esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. *Periaatteet tai arvot* kertovat, millaista viestinnän tulisi olla; tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu, mutta myös lait tai säädökset.

Seuraavaksi määritellään viestinnän *sidosryhmät* tai ja pohditaan kuhunkin sidosryhmään liittyviä haasteita ja tavoitteita. *Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt* pitävät sisällään yrityksen perusviestit; mitä yritys viestii itsestään sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti. *Viestinnän tavoitteet* määritetään pohtimalla, millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan; Juholinin mukaan joissakin organisaatioissa tämä osa voidaan jättää pois, koska viestintä katsotaan osaksi kaikkea yrityksen toimintaa. (Juholin 2009, 107.)

Edelleen suunnitelmanteossa edetään viestinnän vaikuttavuuden arviointiin eli *mittareihin, seurantaan ja luotaukseen*. Lopuksi määritellään viestinnän *vastuualueet* ja tehtäväkuvat; kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja miten viestintä organisoidaan käytännössä, sekä resurssit; kuinka paljon erilaisia voimavaroja, kuten osaamista, teknisiä välineitä ja rahaa yritys suuntaa viestintään. (Juholin 2009, 107.)

Tiivistelmä Juholinin (2009, 107) viestinnän strategisen suunnitelman rakennemallista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnitelman rakennemalli (mukaillen Juholin 2009, 107)

Otsikko	Kysymys
1. Lähtökohtia, taustaa tmv.	Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?
2. Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?
3. Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?
4. Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?
5. Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?
6. Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?
7. Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?
8. Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osaluista? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?
9. Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita tai poliitikkoja on käytössä?

Juholin (2009, 80–83) tarkentaa vielä, että yrityksen tarina, perusviestit ja muu viestinnän sisältö määritellään yhteisen keskustelun kautta. Sisällön perustana toimivat yrityksen perustehtävä, toiminta-ajatus, tulevaisuuden tahtotila ja keinot sen saavuttamiseksi. Tämä sisällöllinen määrittelyprosessi voi olla joko *nykytilälähtöinen*, jolloin prosessi lähtee käyntiin yrityksen nykytilan analysoinnista ja tarkastelee, vastaako sidosryhmien yrityksestä muodostama kuva todellisuutta, tai *tavoitelähtöinen*, jolloin prosessi alkaa organisaation strategisten tavoitteiden analysoinnista ja etenee sitten perusviestien määrittelyyn ja testaukseen eri sidosryhmissä.

2.3.4 Yhteenveto

Edellä esitetyissä kolmessa viestintästrategiamallissa on havaittavissa sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Kaikissa malleissa viestintästrategia pohjautuu yrityksen toimintaympäristön syvälliseen ymmärtämiseen ja yrityksen menestyksen kannalta strategisten sidosryhmien tunnistamiseen. Yhdessäkään mallissa viestintästrategian luominen ei ole lineaarinen, selkeästi alkava ja päättyvä prosessi, vaan malleissa on huomioitu viestinnän ja myös viestintästrategian luomisen prosessimainen, kehämäinen luonne.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että kaikki mallit antavat eväitä yrityksen sidosryhmien tunnistamiseen ja viestinnän strategisten tavoitteiden asettamiseen. Malleissa korostuvat hieman eri asiat ja niiden osittainen yhdistäminen tai käyttäminen rinnakkain antanee laajimmat mahdollisuudet kokonaisvaltaisen yritysviestintästrategian luomiselle. Tässä tapauksessa case-yrityksen viestinnästä haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva ja vastata tärkeimpiin viestinnän peruskysymyksiin: *kuka, mitä, kenelle* ja myös *miten*. Siksi tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjaksi valittiin laajaksi ja yksityiskohtaiseksi koettu Juholinin viestintästrategiamalli, jota vielä täydennetään Steynin sekä Korhosen ja Rajalan suosittamalla sidosryhmäkohtaisella kanava-analyysillä. Näin empiirisen osuuden rakenteen perustaksi muodostettiin taulukossa Taulukko 2 esitettävä viestintästrategiakehikko.

Taulukko 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: yhteenveto yrityksen viestintästrategian osa-alueista

Osa-alue	Laajempi kokonaisuus
1. Yrityksen toiminta-ajatus ja liiketoimintastrategia	Yrityksen taustatekijät ja strategiset lähtökohdat viestinnän taustalla
2. Yrityksen toimiala ja organisaatiomuoto	
3. Viestinnän asema, tehtävä ja tavoitteet yrityksessä	
4. Yrityksen arvot ja ydinviestit	
5. Viestinnän sidosryhmät	Viestinnän strategiset linjaukset – kuka, mitä, kenelle, miten – ja jatkuva kehitys
6. Viestinnän keinot ja kanavat	
7. Viestinnän resurssit, vastuut ja organisointi	
8. Viestinnän mittaus ja seuranta	

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pääasiassa luvussa 2.3.3 esitetyn Elisa Juholinin viestintästrategiamallin elementtien varaan. Viitekehikseen on nivottu Juholinin mallissa kautta linjan toistuva ajatus yrityksen strategisista perusmäärittelyistä ja toimialasta sekä sen viestinnän tarkoituksesta ja lähtökohdista. Nämä tekijät vaikuttavat kaiken yrityksen toteuttaman viestinnän taustalla ja luovat siksi myös raamit sen strategiselle suunnittelulle. Taustatekijöiden merkittävyyden lisäksi Juholinilta on omaksuttu

ajatus strategisten sidosryhmien huolellisesta määrittämisestä, resurssien ja vastuiden allokoinnista sekä jatkuvasta viestinnän kehityksestä mittauksen ja seurannan pohjalta.

Laajuudesta huolimatta Juholinin, kuten myöskään Åbergin mallissa ei kuitenkaan mainita viestinnän kanavia ja keinoja. Enemmän kuin kysymykseen siitä *miten* viestitään, ne kiinnittävät huomiota sen määrittelyyn, *mitä* ja *kenelle* viestitään sekä *kuka* viestinnästä on vastuussa. Lähes kaikessa yritysviestinnästä kirjoitetussa teoreettisessa kirjallisuudessa painotetaan kuitenkin viestinnän yhteyttä strategiaan tavoitteisiin ja sen sovittamista yrityksen toimintaympäristön ja sidosryhmien tarpeisiin. Siksi myös kanavavalinnat voidaan nähdä strategisina valintoina; vetoavathan erilaisiin strategiaan sidosryhmiin erilaiset kanavat ja viestinnän työkalut. Steynin mallissa ohjeistetaan suorittamaan myös sidosryhmäkohtainen kanava-analyysi. Samoin Korhosen ja Rajalan (2011, 26) mukaan hyvä viestintästrategia pitää sisällään paitsi sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, tavoitteet ja mittarit, myös kanavarakenteen. Myöhemmin tässä tutkimuksessa esiteltävän case-yrityksen ja sen edustaman toimialan erityispiirteiden näkökulmasta kanava-analyysi koettiin erityisen tärkeäksi askeleeksi kohti strategisempaa viestintää. Siksi myös kanavavalinnat haluttiin sisällyttää osaksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tämä oli merkittävin Juholinin mallista johdettuun viestintästrategian viitekehukseen tehty laajennus.

Edellä esitetyt kolme mallia erosivat toisistaan myös viestinnän resursoinnin ja tulosten mittaamisen osalta. Steynin mallissa ei kiinnitetä huomiota organisaation viestintäresurssien kartoittamiseen. Mallissa ei myöskään suoraan viitata viestinnän seurantaan tai mittaamisen keinoihin. Åbergin puiteanalyysissä mittaaminen on mainittu ja Juholinin mallissa käsitettä on vielä hieman laajennettu mainitsemalla mittareiden rinnalla viestinnän seuranta ja luotaus. Case-yrityksen tapauksessa yksi viestinnän haasteista oli juuri systemaattisen seurannan puute ja viestinnän jääminen muiden toimintojen jalkoihin, joten viestinnän jatkuva ja säännöllinen luotaus haluttiin ehdottomasti sisällyttää yritykselle luotavaan viestintästrategiaan.

3 TEOLLISELLA ALALLA TOIMIVAN MONIKANSALLISEN ASIAANTUNTIJAPALVELUYRITYKSEN VIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET

3.1 B2B-markkinat

B2B- eli business-to-business -liiketoiminta on organisaatioiden välistä kaupankäyntiä, joka eroaa kuluttajille suunnatusta myynnistä monin tavoin. Siksi yritysmarkkinoilla toimittaessa myös viestinnältä edellytetään erilaista otetta ja keinoja kuin kuluttajaviestinnältä. Seuraavaksi käsitellään yritysten välisen liiketoiminnan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta yrityksen viestintään.

B2B-puolen ostokriteerit, jakelukanavat ja brändin merkitys eroavat kuluttajapuolen vastaavista. (Von Herten 2006, 23–24.) Yritysten välisillä markkinoilla toimijoita on kuluttajamarkkinoita vähemmän ja kilpailu on usein keskittyneempää. Yritykset käyvät kauppaa teknisesti monimutkaisista, räätälöidyistä tuotteista tai palveluista, jotka hankitaan henkilökohtaisen käytön sijaan käytettäväksi yrityksen omien tuotteiden ja palvelujen tuotantoon, siis liiketoiminnallisiin tarkoituksiin. Tästä syystä asiakasyritystä edustavat usein ammattimaiset ostajat, joiden ostopäätöksiin vaikuttavat ennen kaikkea ostettavan tuotteen tai palvelun tehtäväkeskeiset, funktionaaliset ominaisuudet. (Vitale, Giglierano & Pfoertsch 2011, 9.) Yritysmarkkinoilla ostot ja siten myös niihin liittyvät riskit ovat usein suuria. Väärät valinnat voivat olla kohtalokkaita koko yrityksen liiketoiminnan kannalta, joten ostopäätös voi olla pitkäkin prosessi. (Bergström & Leppänen 2009, 145.)

Ostavan ja myyvän yrityksen välisessä suhteessa korostuvat tiedonvaihto, tekninen asiantuntemus, dialogi ja myös henkilökohtaiset suhteet, sillä kertatransaktioiden sijaan yritysmarkkinoilla suositaan pitempiaikaisia asiakassuhteita. Asiakassuhteissa keskiössä on asiakkaan luottamus myyjäyrityksen osaamiseen. Myös ostajan ja myyjän välinen henkilökohtainen suhde rakentuu molemminpuolisen sitoutumisen ja luottamuksen varaan. (Vitale, Giglierano & Pfoertsch 2011, 9, 59, 74; Bergström & Leppänen 2009, 149). Viestintä on yksi niistä keinoista, joiden avulla yritys voi rakentaa sidosryhmiensä luottamusta (Goodman 2006, 196).

Markkinoijan tai viestijän näkökulmasta B2B-markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista monin tavoin. Potentiaalisten asiakkaiden vähyden vuoksi massamarkkinointi ei kannata, vaan viestintä on yksilöidämpää ja perustuu usein verkostoitumiseen (Bergström & Leppänen 2009, 146). B2B-yritykset panostavat B2C-yrityksiä enemmän kohdennettuun, henkilökohtaiseen viestintään, asiakassuhteiden hallintaan ja myynnin tukitoimintoihin ja vastaavasti vähemmän suoraan mainontaan. Esimerkiksi messut ja tapahtumat ovat B2B-alalla hyödynnettäviä viestintäkanavia. Samat erot toistuvat myös

internet-viestinnässä: B2C-yritysten usein harjoittaman display-mainonnan sijaan yritysten välisillä markkinoilla toimivat organisaatiot suosivat esimerkiksi online-tapahtumia ja tuotedemonstraatioita. (Jensen 2006, 363.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 149) mukaan ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttavat myyjän luotettavuuden ja asiantuntemuksen ohella ennen kaikkea tarjotun tuote- tai palvelukokonaisuuden ominaisuudet ja ongelmanratkaisukyky sekä saatavuus ja toimitusvarmuus. Myös sopivat maksu- ja toimitusehdot, laatustandardien noudattaminen, informaation saaminen, asiantunteva asiakassuhteen hoito ja asiakaspalvelu sekä oston jälkeiset palvelut nousevat merkittävään osaan ostopäätöstä tehtäessä. Näitä asioita B2B-markkinoilla toimivan yrityksen kannattaisi korostaa asiakasviestinnässään.

Vitalen ym. (2011, 376–377) mukaan yrityksen PR-toiminnan ja ulkoisen viestinnän onnistumista leimaavat kaksi seikkaa: tehokas mediasuhteiden hallinta ja luovuus. B2B-yritykset kääntyvät ammattimaisten PR- ja viestintätoimistojen puoleen usein juuri siksi, että toimistoilla on jo vakiintuneet mediasuhteet ja tieto siitä, miten lehdistön ja internet-viestimien edustajien kanssa toimitaan. Vakiintuneiden toimittajasuhteiden merkitys yrityksen mediassa saamalle näkyvyydelle on suuri. Lisäksi suurin osa B2B-yritysten viestinnästä on tavallisten kuluttajien näkymättömissä. Siksi lehtijutut ja medianäkyvyys ovat keinoja, joilla vaikutetaan yrityksen julkisuuskuvaan kokonaisuutena. (Vitale ym. 2011, 9, 377.)

Vaikka voidaan ajatella, ettei yritysmarkkinoilla toimivien organisaatioiden menestykselle olisi välttämätöntä näkyä laajasti julkisuudessa, kaikki yrityksistä näkyvä viestintä – samoin kuin viestimättä jättäminen – muokkaa yritysbrändiä ja suuren yleisön käsitystä yrityksestä. Tiedotusvälineiden merkitys B2B-yritysten tunnettuuden ja brändin rakentamisessa on keskeinen, sillä median välityksellä yrityksen on mahdollista viestiä paitsi asiakkailleen, myös muille sidosryhmilleen. B2B-yrityksille erityisen tärkeitä tiedotuskanavia ovat oman ja asiakkaiden toimialojen ammattijulkaisut, taloudesta ja yritystoiminnasta raportoivat tiedotusvälineet sekä yrityksen toimipisteiden paikallismediat. Yritysten on suositeltavaa pitää säännöllisesti yhteyttä median edustajiin ja kohdistaa niille viestintää, jotta yritys saavuttaisi positiivista näkyvyyttä ja jotta julkaisut uutiset perustuisivat asiantietoihin. (Von Hertzen 2006, 65, 95.)

Yritysten ostajat etsivät usein tietoa palveluista internetistä (Young 2005, 275). Hansenin, Samuelsonin ja Silsethin (2008, 214) mukaan B2B-palvelujen markkinoilla yritykset eivät kuitenkaan ole erityisen motivoituneita etsimään aktiivisesti tietoa uusista, potentiaalisista yhteistyökumppaneista. Siksi niin sanottu word-of-mouth eli suusanallinen viestintä on yrityksille tärkeä tietolähde, jonka kautta ne saavat luotettavia arvioita palvelualalla toimivista yrityksistä. Yrityksen maine nousee tässä erittäin merkittävään asemaan; aineettomia palveluita ostettaessa palveluntarjoajan luotettavuus on avainasemassa ja siten yrityksen maine on yksi merkittävimmistä ostopäätökseen vaikuttavista

ajureista. Siksi yrityksen on tärkeää saavuttaa maine erinomaisena innovoijana, joka kykenee tuottamaan asiakkaalle arvoa ja esimerkiksi reagoimaan muuttuviin markkinoihin niiden vaatimalla nopeudella. (Hansen ym. 2008, 214–215.)

Myyjäyrityksen ammattitaidon, asiantuntevan henkilöstön ja referenssien ohella brändillä on vahva merkitys B2B-palvelujen ostossa; Youngin (2005, 267) mukaan se on jopa yksi asiantuntijapalveluyrityksen tärkeimmistä aineettomista hyödykkeistä. Von Hertzenin (2006, 38) mukaan muilta ominaisuuksiltaan tasaväkisessä tarjouskilpailussa asiakkaan valinta kohdistuu siihen yritykseen, jolla on tunnetuin, mielikuvaltaan positiivisin ja turvallisim brändi. Brändillä on kuitenkin merkitystä jo sitä ennen. Tärkeimmässä osassa se on alkuvaiheessa, kun ostajayritys kartoittaa markkinoiden tarjontaa ja vertailee yrityksiä jo ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä.

Asiakkaan kokemus palveluntarjoajan brändistä rakentuu pitkälti yrityksen työntekijöiden osaamisen ja palvelualltiuden varaan, sillä myytävä tuote tai palvelu perustuu kokonaan henkilöstön ammattitaitoon ja ajatteluun. (Von Hertzen 2006, 38, 46.) Toisaalta Kärreman ja Rylander (2008, 114, 120–121) tutkivat brändin merkitystä monikansallisessa konsulttiyhtiössä ja havaitsivat, että brändillä oli itse asiassa jopa suurempi merkitys yrityksen sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille; brändi vaikutti henkilöstön työskentelytapoihin ja myös yrityksen houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä.

Yksi B2B-viestinnän haasteista on asiakasyrityksen päätöksentekijöiden tunnistaminen, sillä yritysten hankintapäätökset ja päätöksentekovalta on usein delegoitu eri henkilöille. Esimerkiksi suurissa organisaatioissa ostoja hoitavat keskitetyt hankintaosastot, jolloin viestintätoimenpiteiden suuntaaminen toimitusjohtajalle ei useinkaan tuota tulosta. Suomalaisyrityksistä on mahdollista ostaa esimerkiksi osoiterekistereitä, joiden perusteella suoraa viestintää voidaan kohdistaa oikeille päätöksentekijöille. Jos potentiaaliset päätöksentekijät ovat tunnistettavissa ja heidän yhteystietonsa ovat saatavilla, henkilökohtainen yhteydenpito ja suoramarkkinointi voivat olla hyviä keinoja viestiä brändiä. (Von Hertzen 2006, 54–55.) Alasta riippuen yritys voi myös järjestää esimerkiksi tapahtumia, asiakastilaisuuksia tai muita mahdollisuuksia epämuodollisille henkilökohtaisille kohtaamisille (Young 2005, 272).

Kuten edellä jo todettiin, yksi B2B-yritysten tärkeimmistä viestintäkanavista asiakkaille ovat yrityksen asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. Siksi henkilöstön näkökulma tulisi aina ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa. Työntekijöille pitäisi vähintään kertoa kampanjoista ja toimenpiteistä ennen niiden viestimistä asiakkaille. Kaikkein tehokkaimpaan lopputulokseen päästään, kun henkilöstö sitoutetaan viestintään jo sen suunnitteluvaiheessa ja heitä rohkaistaan esimerkiksi kertomaan asiakkaille kampanjoista. Parhaimmillaan henkilöstöä voidaan hyödyntää jopa ydinviestinä: jos joku yrityksen asiantuntijoista nousee guruksi, jonka seminaariesitykset ja artikkelit ovat

alalla yleisesti tunnettuja, myös yrityksen asiantuntevuus asiakkaiden silmissä kasvaa. (Young 2005, 273, 278.)

3.2 Tietointensiiviset asiantuntijapalvelut ja suunnitteluliiketoiminta

Konsultointi-, suunnittelu- ja insinööripalvelut ovat tyypillinen esimerkki niin sanotuista *tietointensiivisistä* tai *osaamisintensiivisistä liike-elämän palveluista* (tunnetaan myös nimellä *KIBS-palvelut*, knowledge intensive business services), joita yritykset tarjoavat toisille yrityksille ja joissa asiantuntijatoiminta on keskeisessä osassa (Toivonen 2001, 4–5). Asiantuntijapalveluja tarjoavat yritykset myyvät asiakasyrityksille erityisosaamistaan – suunnittelua, tietotyötä, prosessointia – jonka avulla ne pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan ongelman (Pietiläinen ym. 2007, 115). Tällaisten palvelujen merkitys on viime vuosina kasvanut jatkuvasti (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19).

Asiantuntijapalvelujen markkinointiin ja viestintään vaikuttavat palveluliiketoiminnan ominaispiirteet. Palvelut ovat tyypillisesti erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja. Ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten niiden laadusta ei ole tietoa etukäteen ennen palvelun tuottamista. Tämä vaikuttaa palvelujen laadunvalvontaan ja myös palveluista viestimiseen; suurin osa palvelun tuotantoprosessista on näkymätöntä toimintaa, josta on vaikea viestiä eksaktisti. (Grönroos 2001, 81–82.) Palvelut ovat myös aineettomia ja abstrakteja, joten asiakkaan on vaikea arvioida niiden ominaisuuksia. Palvelua toteuttavat ihmiset, mikä tekee palvelusta heterogeenisen ja vaikeuttaa tasaisen laadun tuottamista. (Grönroos 2001, 82–84.)

Tietointensiivisille asiantuntijapalveluille on tyypillistä, että asiantuntija ratkaisee ongelmia ja tuottaa uutta tietoa yhdessä asiakasyrityksen kanssa (Scarso & Bolisani 2012, 16). Palvelu syntyy siis myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen välisessä vuorovaikutuksessa (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso & Hiukka 2007, 94–95). Vuorovaikutussuhteen syntyminen ja tiedonvaihto edellyttävät osapuolilta molemminpuolista luottamusta, joka rakentuu eri tavoin asiakassuhteen vaiheesta riippuen. Muodollisia luottamuksen ilmentämistapoja ovat erilaiset sopimukset ja sertifikaatit, mutta jopa teknologiaintensiivisellä alalla tärkeämmässä roolissa ovat tutkimusten mukaan pehmeämmät indikaattorit kuten henkilökohtaiset suhteet. (Scarso & Bolisani 2012, 16, 24–25.)

Perinteinen push-tyyppinen mainonta ei useinkaan toimi asiantuntijapalvelualalla, vaan ala vaatii hienovaraisempia viestinnän keinoja. Yrityksen maine on tärkeässä asemassa asiakasyrityksen tehdessä päätöstä siitä, kenen toteutettavaksi se antaa suuria ja usein kalliita asiantuntijaprojekteja. Tutkimuksen mukaan yritykset suosivat insinööripalvelujen tarjoajaa valitessaan sellaisia yrityksiä, joilla on erinomainen maine ja jotka ovat tunnettuja (Ewing, Caruana & Loy 1999, 127). Youngin (2005, 22) mukaan asian-

tuntijapalveluyritysten markkinoinnin pitäisikin keskittyä yrityksen maineen kasvattamiseen. Yksi yritysten maineenhallinnan väline on viestintä (Goodman 2006, 196).

Omasta osaamisesta viestiminen ja palvelujen myynti vaativat yritykseltä erilaisia taitoja kuin konkreettisen, käsin kosketeltavan tuotteen myyminen (Pietiläinen ym. 2007, 115); ovathan asiantuntijapalvelut, kuten palvelut yleensäkin, pääasiassa aineettomia. Asiantuntijapalveluja ostaessaan asiakasyritys ei siis voi konkreettisesti tutustua palveluntarjoajan tuotteeseen tai tutustua tämän aiemmin tuottamiin hyödykkeisiin (Grönroos 2001, 91, 94). Siksi kaupankäynnissä korostuvat luottamuksen herättäminen ja tarjottavaan palveluun sitoutuminen. Aineetonta osaamista voidaan myös yrittää konkretisoida asiakkaalle tuotteistamalla. (Pietiläinen ym. 2007, 115.) Kuitenkaan edes jälkikäteen, palvelun jo toteuduttua, ei useinkaan ole mahdollista arvioida, olisiko joku toinen palveluntarjoaja selviytynyt hankkeen toteuttamisesta paremmin. (Grönroos 2001, 86.)

Tietointensiiviset projektit ovat usein suuria, kalliita ja pitkäkestoisia hankkeita. Siksi yritykset käyttävät uutta yhteistyökumppania tai palveluntoimittajaa valitessaan paljon aikaa sen varmistamiseen, että palveluntarjoaja on luotettava ja kykenee toimittamaan tarvittavat palvelut. Palveluntoimittajan olemassa olevat asiakassuhteet ja aiemmin toteutetut projektit (referenssit) ovat tässä tärkeitä valintakriteereitä. Tutkimusten mukaan myös tietynlainen symmetria ja yritysten väliset yhteiset piirteet, kuten innovatiivisuus tai teknologiakeskeisyys, nousevat esille sopivan yhteistyökumppanin valinnassa. (Wilkinson, Young & Freytag 2005, 679.)

Yritysten välisen yhtäläisyyksien lisäksi asiantuntijapalveluja ostavat yritykset pitävät aiempaa kokemusta samankaltaisista hankkeista ja projekteista usein tärkeänä määrittäen uutta palveluntoimittajaa valitessaan (Kotler & Bloom 1984, 10). Tämä korostaa referenssien merkitystä asiantuntijapalveluyritysten ulkoisessa viestinnässä. Salminen ja Möller (2006, 38) ovat havainneet, että referensseillä on suuri merkitys yrityksen kasvun ja strategisen kehityksen kannalta. Referenssit ovat tärkeä väline niin uusasiakashankinnassa kuin myös uusien palvelujen myymisessä nykyisille asiakkaille. Referenssien merkitys korostuu erityisesti teknisillä aloilla ja epävarmoilla markkinoilla, sillä niiden avulla voidaan vähentää ostajan epävarmuutta. Ne toimivat todisteena siitä, että palveluntarjoaja on onnistunut tuottamaan arvoa aiemmille asiakkailleen (Jalkala & Salminen 2010, 983). Hyvien referenssien esittäminen edistää yrityksen kilpailukykyä, luotettavuutta ja mainetta (Jalkala & Salminen 2009, 827), joten tehokas referenssiviestintä on epäilemättä yksi tärkeimmistä asiantuntijayritysten viestinnän tehtävistä. Jalkala & Salminen (2010, 983) muistuttavat, että referensseistä kannattaa viestiä myös sisäisesti; näin parannetaan henkilöstön valmiuksia välittää työnantajastaan kuvaa ammattitaitoisena monialaosaajana, joka on tehnyt töitä monien erilaisten projektien parissa.

Monet epävarmuustekijät vaikeuttavat asiantuntijapalvelujen ostamista ja organisaatorista päätöksentekoa. Asiantuntijapalvelujen laatua on vaikea arvioida niin ennen kuin

jälkeen palvelun toteuttamisen, eikä asiakas välttämättä itsekään tiedä millaista palvelua tarvitsee. Siksi asiakkaan informointi, eräänlainen ”koulutus”, nousee tärkeään osaan: asiakasyritystä on autettava ymmärtämään, millaisten kriteerien avulla he voivat arvioida palvelun laatua. (Kotler & Bloom 1984, 10.) Tässä tiedonvaihdossa yrityksen viestintä on tärkeässä osassa. Gaon, Sirgyn ja Birdin (2005, 402–403) mukaan ostajan päätöksenteon epävarmuutta vähentää erityisen paljon myös luottamus palveluja tarjoavaan yritykseen ja tämän sitoutumiseen. Näitä ominaisuuksia voidaan korostaa paitsi luomalla pitkäkestoisia, luottamuksellisia asiakassuhteita, myös viestimällä luotettavasta yrityskuvasta.

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on liike-elämän asiantuntijapalvelujen kaiken toiminnan perusta (Young 2005, 2). Työntekijät ovat asiantuntijapalveluyrityksen tärkeä resurssi ja toiminnan mahdollistaja. Palvelujen viestinnässä ja brändin rakentamisessa henkilöstö on avainasemassa, sillä viime kädessä juuri työntekijät toteuttavat työnantajayrityksen asiakkaalleen antamat arvolupaukset. Siksi työntekijät ovat asiakkaiden ohella yksi merkittävimmistä asiantuntijapalveluyrityksen viestinnän sidosryhmistä ja yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön johtamiseen ja sisäiseen informaatioon. (Von Hertzen 2006, 32–33).

Asiantuntevat työntekijät ovat tärkeässä roolissa myös asiakkaan ostopäätöksen syntymisessä; usein asiakasyrityksen edustajat haluavat tavata jo etukäteen asiantuntijat, joiden kanssa yhteistyötä tullaan tekemään. Siksi asiantuntijatyön toteuttajien pitäisi kyetä myymään omaa osaamistaan. Tämä ei aina ole helppoa, sillä asiantuntija-ammatteihin hakeutuneet henkilöt eivät välttämättä ole halukkaita tai kyvykkäitä toimimaan palvelujensa myyjinä. (Kotler & Bloom 1984, 12). Tämä piirre korostuu tässä tutkimuksessa tarkastellun case-yritys Elomaticin kaltaisissa suunnitteluyrityksissä, joissa suurin osa asiantuntijoista on teknisen koulutuksen saaneita insinöörejä, joilla ei välttämättä ole kiinnostusta tai valmiuksia myyntityöhön. Kotler ja Bloom (1984, 12) myös muistuttavat, että koska markkinointiin käytettävää aikaa ei voida laskuttaa asiakailta suoraan, sen toteuttaminen tarkasti tulostaan seuraavissa asiantuntijapalveluyrityksissä jää joskus vähälle huomiolle.

Liiketoiminnassaan ja viestinnässään asiantuntijapalveluyrityksen tulisi ottaa huomioon paitsi asiakkaansa, myös kaikki muut sidosryhmät, kuten media, suuri yleisö, rahoituslaitokset sekä alan yhdistykset ja järjestöt. Esimerkiksi tehokkaan tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla voidaan saavuttaa positiivista julkisuutta ja ilmaista medianäkyvyyttä sidosryhmien keskuudessa. Tämä edellyttää yritykseltä asiantuntevaa PR-toimintaa ja median tarpeita vastaavaa tiedottamista (Kotler & Bloom 1984, 227, 239–240). Tietointensiivisellä alalla toimittaessa informaation jakaminen ja palveluista tiedottaminen ovat erityisen tärkeä kilpailuvaltti (Hansen ym. 2008, 214–215). Siksi yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota digitaaliseen viestintään: olla näkyvästi läsnä internetissä ja helposti löydettävissä hakukoneiden kautta. Young (2005, 275) ehdottaa jopa, että yrityk-

sen viestintäohjelmaan kannattaisi sisällyttää erityinen online-viestintästrategia. Hänen mukaansa esimerkiksi sähköiset uutiskirjeet voivat oikein toteutettuina olla erittäin tehokkaita asiakasviestinnän työkaluja.

3.3 Ohjelmistoliiketoiminta

Monet suomalaiset KIBS-yritykset tarjoavat pää- tai oheistuotteinaan asiakkailleen erilaisia ohjelmistoja. Ohjelmistoliiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa kaupankäynnin kohteena ovat tietokoneohjelmistot ja niihin liittyvät oheispalvelut. Ohjelmistoja tarvitaan jossain muodoissa käytännössä kaikilla toimialoilla: esimerkiksi teollisuudessa sekä erilaisissa tuotannon, liike-elämän ja yhteiskunnan prosesseissa. Myytävät ohjelmistot voivat olla luonteeltaan puhtaasti monistettavia ohjelmistotuotteita tai asiakaskohtaisesti räätälöitäviä ohjelmistoratkaisuja. (Hyvönen 2003, 1–3.)

Ohjelmistoala eroaa jonkin verran perinteisemmästä tietointensiivisen asiantuntijapalvelualan suunnitteluliiketoiminnasta. Nämä erityispiirteet vaikuttavat myös ohjelmistoyritysten viestintään. Hietala, Kontio, Jokinen ja Pyysiäinen (2004, 242–243) ovat tutkineet suomalaisten ohjelmistoyritysten kehitystä. Heidän mukaansa ohjelmistoalan yritysten suurimmat haasteet eivät useinkaan liity teknologiseen kehitykseen, vaan yrityksen johtamisen ohella juuri ohjelmistojen markkinointiin.

Alan tuotekehitys on nopeampaa ja osaamisintensiivistä, markkinat muuttuvat nopeasti ja tuotteiden elinkaaret ovat usein lyhyet. Uusia kilpailevia ohjelmistoja ja yrityksiä syntyy jatkuvasti ja dynaamiset, muuttuvat markkinat vaativat yritykseltä jatkuvaa markkinatilanteen seuranta. Ohjelmistojen immateriaalinen luonne, alalle luontainen kansainvälisyys ja esimerkiksi internetin hyödyntäminen ohjelmistotuotteiden jakelukanavana vaikuttavat vahvasti ohjelmistoyritysten asiakasviestinnän ja myynnin tarpeisiin. (Hyvönen 2003, 4–5.)

Ohjelmiston ostaminen on yritykselle usein merkittävä investointi. Ohjelmistovalinta saattaa vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen; esimerkiksi sen integroitavuus muiden ohjelmien kanssa määrittelee sen, millaisia muita ohjelmia yrityksessä voidaan hyödyntää. Samoin ohjelmiston vaihdon aiheuttamat transaktiokustannukset saattavat kohota suuressakin, joten kyse on melko pitkäikäisestä hankinnasta. Se, onko ohjelmisto yleisesti tunnettu ja käytössä, vaikuttaa esimerkiksi työvoiman löytämisen helppouteen ja koulutuskustannuksiin – löytyykö työmarkkinoilta ja oppilaitoksista henkilöitä, jotka osaavat jo käyttää ohjelmistoa, vai onko henkilöstö koulutettava uuden tuotteen käyttöön? (Tähinen & Parvinen 2003, 47–48, 51–52.) Esimerkiksi näistä syistä jotkin yritykset ovat tehneet strategisen päätöksen hankkia kaikki järjestelmäpalvelut yhdeltä toimittajalta (Helander & Möller 2008, 581–584).

Järjestelmätoimittaja voi olla asiakasyrityksen näkökulmasta kolmessa erilaisessa roolissa. Yksinkertaisimmillaan toimittajan tarjoama voi koostua ainoastaan liiketoimintaa tukevista palveluista, kuten ylläpitopalveluista. Toisella tasolla toimittaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toimittaa tälle kokonaisratkaisuja. Korkeimman tason yhteistyössä toimittaja kykenee tunnistamaan asiakasyrityksen tarpeet jo ennakkoon ja osallistuu jopa asiakkaan liiketoimintaprosessien kehittämiseen (Helander & Möller 2008, 583–584). Kolmannelle tasolle ja asiakasyrityksen strategiseksi kumppaniksi pääseminen vaatii palveluntarjoajalta luonnollisesti vahvaa osaamista ja sen osoittamista.

Eryteisesti ohjelmistoyrityksen kansainvälistyessä asiakkaan kokeman luottamuksen merkitys kasvaa. Alajoutsijärven, Mannermaan ja Tikkasen (2000, 157) mukaan kriittisimpiä onnistumistekijöitä tässä tilanteessa ovat yrityksen kyky vähentää ostajan kokeimia riskejä ja epävarmuustekijöitä. Tärkeimpiä työkaluja näiden tavoitteiden saavuttamisessa ovat palvelujen tuotteistaminen, luotettavan kumppanin maineen saavuttaminen, henkilökohtaisten suhteiden kehittäminen ja luotettavan brändin rakentaminen. Vahva brändi myös parantaa yrityksen lisensointimahdollisuuksia ja valtaa jakeluverkostossa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199). Asiakkaan näkökulmasta vahva brändi on signaali valmistajan sitoutumisesta ohjelmistotuotteeseensa sekä sen luotettavuudesta ja laadusta (Tähtinen & Parvinen 2003, 52). Siksi ohjelmistoyrityksen tulisi kiinnittää huomiota maineen- ja brändinhallintaan, ja näihin liittyy olennaisena osana yrityksen harjoittama viestintä.

Ohjelmistoliiketoiminnan alalla yleinen viestintä- ja myyntitapa on henkilökohtainen myyntityö. Muita tavallisia viestintäkanavia ovat messut, seminaarit, PR-tapahtumat ja suhdeverkostointi. Eryteisesti projektiluonteisessa liiketoiminnassa edellä mainitut viestintäkanavat syrjäyttävät uusasiakashankinnan välineinä perinteisen mainonnan ja suoramainonnan (Tähtinen & Parvinen 2003, 57, 62). Uusasiakashankinnan lisäksi ohjelmistotarjoajien tulisi kiinnittää huomiota myös nykyisten asiakkaiden lisämyyntimahdollisuuksiin. Helander ja Möller (2008, 584) ehdottavat, että ohjelmistotoimittajan tulisi viestiä nykyisille asiakkailleen aktiivisesti kehittämistään uusista ratkaisuista ja tähän liittyen käydä säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, tapaamassa henkilökohtaisesti asiakasyrityksen ylintä johtoa.

3.4 Teollinen ala

Teollisella alalla yritykset kiinnittävät erityistä huomiota palveluntarjoajan teknologisen asiantuntemuksen, kumppanuus- ja suhdeosaamisen sekä palveluntarjoajan toimittaman ratkaisun arvon arviointiin (Jalkala & Salminen 2009, 835). Palveluntarjoajan maine on tärkeässä osassa teollisen alan ostoissa, joskin myös henkilökohtaisella myynnillä on suuri merkitys. Teknistä asiantuntemusta vaativilla aloilla, kuten insinööripalvelujen

alalla, myös yrityksen tunnettuus on arvossaan. Lisäksi erityisesti korkean riskin projekteissa asiakasyrityksen kynnys vaihtaa uuteen palveluntarjoajaan on suuri, ja yritykset päätyvät helposti jatkamaan yhteistyötä jo tuntemiensa palveluntarjoajien kanssa. (Levitt 1996, 48–49.)

Tuncalp (1999, 49) on arvioinut erilaisten tietolähteiden ja mediavalintojen merkitystä teollisella toimialalla. Teollisuustuotteita tai -palveluja myyvillä yrityksillä on usein suhteellisen vähän asiakkaita. Asiakasyritykset saattavat olla maantieteellisesti keskittyneitä tietyille teollisuusalueille ja ostopäätöksiä yrityksissä tekevät ammattimaiset ostajat. Siksi teollisen alan myyjäyritysten olisi tärkeää suunnata viestintäänsä ja valita käyttämänsä viestintäkanavat niin, että ne tavoittaisivat mahdollisimman hyvin nämä tarkkaan kohdennetut, potentiaaliset asiakkaat. Saudi-Arabiaan sijoittuvassa empiirisessä tutkimuksessaan Tuncalp (1999, 56) myös tuli siihen tulokseen, että haastatetuille teollisuusalan yrityksillä tärkeää oli tiedon saaminen useista lähteistä. Messut ja näytteillepanot koettiin hyväksi tietolähteeksi, samoin myytävän tuotteen tai palvelun konkreettinen kokeileminen myyjän simulaatioiden tai demonstraatioiden kautta.

Teollisuuden aloille tyypillinen projektiluontoinen työskentely vaikuttaa alan yritysten harjoittamaan viestintään. Tyypillisesti jokainen toteutettu projekti on uniikki. Projekteihin liittyy lukuisia toimijoita ja teknologioita ja ne ovat usein monimutkaisia kokonaisuuksia. Lisäksi projektiluontoista työtä leimaa katkonaisuus, sillä projektien välillä asiakassuhteet saattavat olla pitkäänkin uinuvassa tilassa. (Goczol & Scoubeau 2003, 60.) Vaikka yksittäisten projektien viestinnän fokus saattaa vaihdella kyseessä olevan palvelun tai palvelukokonaisuuden mukaisesti, viestinnän tulisi kuitenkin olla integroitua ja pohjautua yrityksen kokonaisviestintästrategiaan. Projektiluontoisella alalla korostuu viestinnän merkitys yrityksen maineen, brändin ja tunnettuuden rakentajana. Muita tärkeitä asiakkaille viestittäviä asioita ovat yrityksen kyvykkyys hallita kokonaisia projekteja, näiden projektien toteuttamiseen ja soveltamiseen liittyvä kapasiteetti sekä projektiaikataulujen kunnioittaminen. (Goczol & Scoubeau 2003, 63.)

Teollisella alalla toteutetut asiantuntijaprojektit ovat usein laajoja ja niillä saattaa olla huomattava merkitys asiakasyrityksen tulevaisuuteen. Siksi on tärkeää viestiä asiakkaille palveluntarjoajan luotettavuudesta, asiantuntemuksesta, teknologisesta edelläkävijyydestä ja muista sellaisista asioista, jotka voivat vähentää asiakkaan kokemaa riskiä ja informaation epäsymmetriaa. Projektin aikana palveluntuottajan tulee viestittää asiakkaalle tekemisen laadusta ja kyvystään mukautua ja vastata juuri kyseisen asiakasyrityksen tarpeisiin. Myös projektien välissä on tärkeää panostaa asiakassuhteiden säilyttämiseen ja jatkuvuuteen esimerkiksi jälkimarkkinoinnin avulla, jotta asiakasyritys kääntyisi tarjoajan puoleen jatkossakin. (Goczol & Scoubeau 2003, 65–66.)

Toisaalta Wind (2006, 475–476) huomauttaa, että teollisen B2B-markkinoinnin ja perinteisen B2C-markkinoinnin rajat hämärtyvät jatkuvasti. Teollisia palveluja myydään nykyään joustavissa verkostoissa, innovaatioita kehitetään yhteistyössä asiakkai-

den kanssa, keskiössä ovat uudet teknologiat ja tiedon tuottama lisäarvo ja vertaisarvioinnin merkitys on jatkuvassa kasvussa. Nämä piirteet hämärtävät perinteistä käsitystä siitä, että teollisella alalla tuotteita ja palveluita pitäisi tuoda esille eri tavalla kuin muilla aloilla. Wind ehdottaakin, että koska yritysten liiketoimintapäätöksiin vaikuttavat asiakkaiden lisäksi nykyään myös muun muassa jakelijat, toimittajat ja työntekijät, viestinnän kohderyhmien pitäisi laajentua kattamaan kaikki nämä sidosryhmät. Sosiaalisen vastuullisuuden trendi vaikuttaa myös teolliseen alaan ja vaatii yrityksiltä suunnitelmallista, strategista viestintää. Entistä monimutkaisempien verkostojen ja kumppanuussuhteiden myötä vertaisarvioiden, vahvojen mutta joustavien asiakassuhteiden ja word-of-mouthin merkitys korostuvat entisestään. Kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa viestintätoimenpiteiden kehittämisen asiakas- ja markkinatiedon perusteella. (Wind 2006, 477–479.)

Muiden asiantuntija-alan yritysten tapaan myös teollisen alan projektiliiketoiminnassa korostuu referenssien merkitys viestinnässä. Jalkala ja Salminen (2009, 835) ovat tutkineet, miten teollisilla markkinoilla toimivat yritykset hyödyntävät aiempia referenssejään nettisivujensa viestinnässä. Heidän mukaansa alan yritysten nettisivujen referenssiviestinnässä voidaan erottaa kolme diskurssia: viestinnässä korostetaan hyötyjä, asiakassuhteeseen sitoutumista sekä teknologista asiantuntemusta. Menestystarinat ja asiakas-case-esittelyt ovat tyypillisiä viestinnän muotoja, ja Jalkalan ja Salmisen mukaan niiden avulla voidaankin hyödyntää tehokkaasti palveluntarjoajan aiempia asiakassuhteita ja kokemusta.

3.5 Kansainvälisyys

Tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita myydään usein globaalisti ja niiden rooli suomalaisten yritysten kansainvälistymisessä on merkittävä (Hyypiä & Kautonen 2006, 15). Kansainvälinen liiketoiminta asettaa yrityksen viestinnälle useita haasteita. Globalisaation myötä tosin lähes kaikkien kansainvälisesti toimivien yritysten on seurattava toimintaympäristöään yhä tarkkaavaisemmin (Juholin 2009, 31). Goodmanin (2006, 196) mukaan menestystä saavuttaneet, kansainvälisesti toimivat yritykset tunnistavat yritysviestinnän arvon globaalin liiketoiminnan haasteiden hallitsemisessa. Usein globaalien hankkeiden onnistuminen on kiinni juuri aineettomien, immateriaalisten asioiden – kuten yrityksen viestinnän – hallitsemisesta (Goodman 2006, 201).

Vahva brändi on tärkeä kilpailuetu globaaleilla markkinoilla. Se viestii yrityksen luonteesta ja tarkoituksesta ja auttaa asiakkaita muistamaan yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 199.) Kansainvälisyys vaikuttaa yrityksen maineeseen: Ewingin ym. (1999, 127) mukaan myös pelkästään kotimaassa toimivat yritykset suosivat insinööri- ja konsultointipalvelujen tuottajaa valitessaan kansainvälisillä mark-

kinoilla toimivia yrityksiä, sillä niiden globaalin kokemuksen uskotaan olevan asiakkaalle joka tapauksessa hyödyksi pitkällä aikavälillä.

Tuoteperustaiseen liiketoimintaan verrattuna palvelujen tuottaminen vaatii yritykseltä enemmän paikallista vastaanottavuutta, sillä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen riippuvuus on palvelualalla suuri. Asiakassuhteiden johtaminen paikallisesti voi kuitenkin tehdä yrityksestä kokonaisuutena sisäisesti hajanaisen. (Kowalkowski, Kindström & Brehmer 2011, 191.) Yritykseltä vaaditaan selkeitä viestintäkäytäntöjä, jotta suhteellisen itsenäisesti asiakasviestintää toteuttavat paikallisyksiköt eivät viestisi yrityksestä aivan eri tavalla kuin muut yksittäiset toimipisteet tai pääkonttori. Monikansallisilla yrityksillä on viestijöitä eri maissa, jolloin jokin yksikkö saattaa harjoittaa viestintää omasta suppeasta näkökulmastaan oman liiketoiminta-alueensa ehdoilla. Maantieteellisesti monimuotoisissa yrityksissä viestinnän yhdenmukaisuuden varmistaminen on vaikeaa. Jos konsernitason koordinaatio puuttuu, jonkin yksikön viestintä voi olla ristiriidassa konsernitason viestinnän kanssa ja välittää erilaista yrityskuvaa kuin muut yksiköt. Näin ei luonnollisesti saisi olla, joten viestinnän yhtenäisyyteen pitäisi pyrkiä yhteisten pelisääntöjen, tehokkaan verkostoitumisen ja viestintästrategian jalkauttamisen kautta. (Korhonen & Rajala 2011, 39.)

Tytäryhtiöiden toiminta ja työntekijät vaikuttavat koko konsernin brändin rakentumiseen siinä missä emoyhtiönkin, kun liiketoimintaa harjoitetaan saman nimen alla. Yhtenäisen brändin viestimisessä avainasemassa on tytäryhtiöiden henkilöstö, joten se tulisi ottaa mukaan sisäisen viestinnän kohderyhmäksi, jotta yhtenäinen strategia saadaan jalkautettua koko organisaatioon. (Von Herten 2006, 46.)

Kansainvälisesti toimivissa asiantuntijapalveluyrityksissä sisäisen viestinnän toimivuus onkin monessa suhteessa avainasemassa. Kun paikallinen tieto dokumentoidaan ja asetetaan myös muiden toimipisteiden saataville, muutkin toimipisteet voivat kehittää toimintaansa muiden kokemusten perusteella. Yrityksen viestintä- ja tiedonjakokulttuuri ja osastojenvälinen viestinnän avoimuus sekä henkilöstön motivaatio vaikuttavat tiedonkulun sujuvuuteen. Avoimen viestintäkulttuurin lisäksi yrityksen tulisi tarjota käytännön työkaluja tiedon jakamiseen toimipisteiden välillä. Esimerkiksi yhteinen intranet voi toimia monikansallisen yrityksen tiedonvaihtoareenana. (Lee & Wu 2010, 124–125.) Työntekijöiden välinen verkostoituminen ja yksiköiden välinen yhteistyö lisäävät sekä autonomisten toimipisteiden välistä että toimipisteiden ja pääkonttorin välistä kommunikointia ja tiedonvaihtoa (Ghoshal, Korine & Szulanski 1994, 106–108).

Globaalisti toimittaessa eri maiden vaihtelevat lainsäädännöt, liike-elämän käytännöt ja kulttuurierot vaikuttavat yritysten ja niiden henkilöstön toimintaan ja sitä kautta myös yritysviestintään. Esimerkiksi laatu, luotettavuus ja asiakaslähtöisyys ymmärretään eri tavalla erilaisilla markkinoilla ja erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. Siksi kansainvälisessä liiketoiminnassa on tärkeää tuntea eri maissa toimivien asiakasyritysten toimintatavat, ostopäätöskriteerit ja arvostukset. Suomalaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt-

kään eivät välttämättä toimi kaikissa muissa kulttuureissa, vaan saattavat vaatia uudenmuotoilua. (Von Herten 2006, 47, 55.) Samoin tietyissä maissa saatetaan haluta asioida ja käydä neuvotteluja englannin sijaan ainoastaan paikallisella kielellä.

Kansainvälisesti toimivassa yrityksessä juuri kielellä on merkittävä rooli viestinnän onnistumisessa sekä strategisella että yksilötasolla. Englanti on epäilemättä käytetyin virallinen yritys kieli kansainvälisissä organisaatioissa. Joissain yrityksissä käytetyt kielet on määritelty tarkasti ja niiden käytölle on luotu tietynlainen systemaattinen ohjeisto. Toisissa yrityksissä kieli taas valitaan pikemminkin ad hoc -periaatteella kulloinkin kyseessä olevan tilanteen mukaisesti. (Louhiala-Salminen & Kankaanranta 2012, 263–264.)

Monikansalliset yritykset toimivat usein valtavien kustannuspaineiden ja median tarkkailun alaisuudessa. Siksi toimiva PR nousee erityisen tärkeään arvoon. Globaalienkin organisaatioiden sisäiset viestintäresurssit ovat usein rajatut, joten jossain vaiheessa yrityksen on otettava kantaa siihen, pystytäänkö kaikki viestintä toteuttamaan sisäisesti vai tulisiko osa siitä ulkoistaa. Usein liiketoiminnan laajentuessa kotimaan rajojen ulkopuolelle on tarpeen hyödyntää kohdemaan paikallisia viestintä- tai PR-toimistoja, jotka tuntevat jo kohdemarkkinan ja joilla on olemassa valmiit paikalliset mediakontaktit ja -verkostot. (Dürig & Sriramesh 2004, 381.)

3.6 Yhteenveto: tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tiivistykseksi voidaan esittää, että kun yritys tarjoaa tietointensiivisiä asiantuntijapalveluja – esimerkiksi suunnittelu- ja konsultointipalveluja ja ohjelmistoja – teollisella alalla toimiville toisille asiantuntijayrityksille, ja liiketoiminta on globaalia useine kansallisine ja kansainvälisine konttoreineen, viestinnässä korostuvat yrityksen sisäinen, osasto- ja toimipisterajat ylittävä tiedonkulku, viestinnän yhdenmukaisuus ja koordinointi koko organisaation tasolla, henkilökohtaisen myyntityön ja aiempien referenssien merkitys asiakashankinnassa sekä yleinen brändin- ja maineenhallinta mediasuhteiden kautta. Nämä piirteet on esitetty tiivistetyssä muodossa taulukossa Taulukko 3.

Taulukko 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: yhteenveto kansainvälisen, teollisella alalla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen viestinnässä korostuvista piirteistä

Keskeinen piirre	Viestinnällinen näkökulma	Teoreettinen viitekehys
Avainresurssien eli osaavan työvoiman motivointi ja sitouttaminen	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku	Sisäinen viestintä, tiedon ja tietämyksen hallinta
Laajat, osasto- ja toimipisterajat ylittävät asiakasprojektit	Tiedon jakaminen, organisaation osasto- ja toimipisterajat ylittävä kommunikatio ja yhteistyö	
Eri toimipisteiden välinen tiedonkulku		
Koko henkilöstön osaamisen tunteminen ja sen esilletuominen → suuremmat projektit, työkalu myyntineuvotteluihin	Referensseistä ja projekteista viestiminen sisäisesti	
Myyjän ja ostajan välinen luottamus kaiken yhteistyön edellytyksenä	Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen	Ulkoinen viestintä: asiakasviestintä
Teknologinen johtajuus ja edelläkävijyys, asiantuntijuuden viestiminen vakuuttavasti	Referenssiviestintä, aiemmin toteutetut projektit ja esimerkki-caset	
Epävarmuuden vähentäminen, päätöksentekoprosessin riskien pienentäminen		
Monimutkaisen palvelu- ja tuotetarjooman konkretisoiminen		
Henkilökohtaiset suhteet	Henkilökohtaiset tapaamiset ja myyntineuvottelut, jatkuva asiakasviestintä ja yhteydenpito, jälkimarkkinointi	
Verkostoituminen, tunnettuus ja näkyvyys alalla	Messut ja muut ammattilais-tapahtumat	
Luotettava yrityskuva ja maine	Kaikki yrityksen harjoittama viestintä ja sen yhtenäisyys	Ulkoinen viestintä: media- viestintä, mediasuhteiden hallinta
Positiivisen yrityskuvan, maineen ja työnantajakuvan luominen	Viestintä yrityksen taloudellisesta tilanteesta, työllistämisestä, tulevaisuudennäkymistä ja tilauksista	
Positiivisen yleisen julkisuuskuvan ja maineen muodostaminen suurelle yleisölle	Yleinen medianäkyvyys	

Toimintaympäristölle tyyppillisten piirteiden analysoinnin perusteella globaalisti toimivien ja teollisilla markkinoilla operoivien KIBS-yrityksen viestinnälle voidaan määrittellä kolme ensisijaista sidosryhmää: asiakkaat, henkilöstö ja media.

1. Henkilöstö avainresurssina ja toiminnan mahdollistajana
2. Asiakkaat liiketoiminnan lähtökohtana ja tulonlähteenä
3. Media yleisen mielipiteen muodostajana ja viestintäkanavana kaikille sidosryhmille

Nämä strategiset sidosryhmät eroavat toisistaan monin tavoin. Siksi niiden tavoittamiseksi on käytettävä erilaisia viestinnän keinoja, kanavia ja ydinsisältöjä. Teollisilla B2B-markkinoilla esimerkiksi asiakkaille viestitään tyyppillisesti henkilökohtaisissa tapaamisissa ja alan tapahtumissa, mutta palstatilaa tai näkyvyyttä suuren yleisön keskuudessa näillä keinoilla ei saavuteta. Omalle henkilöstölle taas viestitään erilaisista asioista kuin asiakasyrityksen edustajille. Siksi viestinnän suunnittelussa on avuksi seikkaperäinen viestintästrategia, jossa on määritelty sidosryhmäkohtaiset ydinviestit ja kanavat. Kolmen ensisijaisen sidosryhmän lisäksi yrityksen viestinnällä on toki muitakin sidosryhmiä, kuten potentiaaliset työntekijät ja oppilaitokset, paikalliset päättäjät ja yhteiskunnalliset tahot sekä yrityksen toimialasta riippuen esimerkiksi aktivisti- tai muut kansalaisjärjestöt.

Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi ja empiirisessä osassa esitettävän case-yrityksen analyysin pohjaksi valittiin luvussa 2.3.4 esitetyn yhteenvedon mukainen viestintästrategiamalli. Se perustuu monelta osin Elisa Juholinin kattavaksi koettuun viestintästrategian rakennemalliin. Jotta tarkastellun case-yrityksen koko viestinnän kentästä saataisiin mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen käsitys, Juholinin mallia kuitenkin laajennettiin edelleen lisäämällä siihen tärkeänä osa-alueena sidosryhmäkohtainen kanava-analyysi. Luvuissa 3.1–3.5 esitettyjen teollisille B2B-markkinoille ominaisten piirteiden vuoksi viestintäkanavat koettiin niin tärkeäksi osaksi yritysviestinnän strategisia valintoja, ettei niitä voitu jättää viestintästrategian ulkopuolelle. Kuvatunkaltaisessa asiantuntijaliiketoiminnassa strategisten sidosryhmien tavoittamiseen vaaditaan erilaisia keinoja kuin esimerkiksi kuluttajaviestinnässä, ja tätä B2B-viestinnän ominaisuutta haluttiin painottaa nostamalla erilaiset sidosryhmäkohtaiset kanavavalinnat merkittävään osaan myös viestintästrategiassa.

Empiirisessä analyysissä kiinnitetään edellä esitettyjen alan ominaispiirteiden valossa huomiota kanavien ohella erityisesti case-yrityksen strategiaan sidosryhmiin ja niiden keskinäisiin eroihin ja osittaisiin päällekkäisyyksiin, jotka vaikuttavat niille välitettäviin ydinviesteihin. Lisäksi paneudutaan viestinnän asemaan ja arvostukseen organisaatiossa, yrityksen arvoihin ja ydinviesteihin, teknologispainotteisessa yrityksessä mielenkiintoiseen viestinnän organisointiin sekä toimenpiteiden mittaamiseen ja seurantaan. Näin pyritään kattamaan mahdollisimman laajasti monitahoisen ja monen sidosryhmän odotusten ristitilussa operoivan KIBS-yrityksen strategisen viestinnän kenttä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Case-yritys Elomatic

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten strategista viestintää ja sen suunnittelua case-yritys Elomatic Oy:n näkökulmasta. Luvussa 3 käytiin läpi globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan teknologia- ja teollisuuspainotteisen asiantuntijapalveluyrityksen erikoispiirteitä ja sitä, miten nämä ominaisuudet vaikuttavat kuvatuista yritysten strategiseen viestintään. Turkulaislähtöinen konsultointi- ja suunnittelukonserni Elomatic Oy on hyvä esimerkki tällaisesta yrityksestä.

Elomatic Oy on Ari Elon vuonna 1970 perustama konsultti-, insinööri- ja suunnittelutoimisto sekä ohjelmistotalo. Maailmanlaajuisesti toimiva yritys tarjoaa yritysasiakkaalle kokonaisvaltaisia tehdas-, laiva- ja mekaniikkasuunnittelupalveluja sekä insinööri- ja projektinhallintapalveluja. Palvelut kattavat asiakasyrityksen koko teknisen investoinnin elinkaaren aina alkuinvestoinnista tuotteen kehitykseen saakka. (www.elomatic.fi.)

Elomatic Oy on luokitellut tarjoamansa palvelut seitsemään keskeiseen liiketoiminta-alueeseen.

1. Marine & Offshore: varustamopalvelut, laivanrakennus ja offshore-suunnittelupalvelut.
2. Mechanical: palvelut koneiden ja laitteiden valmistajille; esimerkiksi erilaiset T&K-projektit, tuotesuunnittelu ja tuotannon kehittäminen. Konesuunnittelu, strateginen tuotannonkehitys, tekninen laskenta, sähkö- ja instrumentointisuunnittelu, CE-merkinnät, automaatio.
3. Process & Energy: palvelut teollisuuden, kaupan ja julkisen sektorin asiakkaille erityisesti biotekniikka- ja lääketeollisuudessa, prosessiteollisuudessa sekä energiantuotannossa ja -jakelussa.
4. R&D Tool: tutkimus- ja kehittämispalvelut, esimerkiksi lujuslaskenta, teollinen muotoilu, ergonomia, visualisointi, teolliset mittaukset ja simulaattorit
5. Software & IT: ohjelmistoja ja IT-tuotteita esimerkiksi teknisten tietojen hallintaan, dokumenttien hallintaan ja työaseman digitalisointiin.
6. Cadmatic Software: laitos- ja laivasuunnitteluun tarkoitettu integroitava ohjelmisto projektien suunnittelun, tiedon hallinnan, projektikatsausten ja projektin kommunikoinnin globaaliin hajauttamiseen. Työkalut konsepti-, perus- ja toteutussuunnittelusta käyttöönottoon, operointiin ja kunnossapitoon.
7. SIA & IT: sähköistyksen ja instrumentoinnin projektit sekä tuotannon automaatiojärjestelmät. Tietotekniikkapalvelut, kuten IT-infrastruktuuripalvelut, tiedonhallinnan ja tuotannonohjauksen sovellukset. (www.elomatic.com.)

Yli 70 maahan palveluja ja ohjelmistoja toimittava Elomatic Oy on perustettu Turussa, missä sijaitsee yhä myös yhtiön pääkonttori. Yhtiöllä on toimistot Suomessa lisäksi Helsingissä, Jyväskylässä, Oulussa ja Tampereella sekä maailmalla Gdańskissa, Łódzissa, Shanghaissa, Mumbaissa, Pietarissa ja Belgradissa. (www.elomatic.fi.) Yksityisomistuksessa oleva yhtiö työllistää yhteensä noin 700 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2012 oli noin 46 miljoonaa euroa. Yhtiö on edelleen pääosassa perustajansa Ari Elon ja hänen perheensä omistuksessa. Lisäksi omistajina on toimivan johdon ja henkilöstön jäseniä. (Vehmanen 2012, 9.)

Suunnittelu- ja konsultointipalvelujen lisäksi case-yritys Elomatic harjoittaa ohjelmistoliiketoimintaa. 1980-luvulla Elomatic Oy:ssä aloitettiin tietokoneavusteisen 3D-suunnittelujärjestelmän kehittäminen (www.elomatic.fi). Tämä nykyisin Cadmatic-nimellä tunnettu järjestelmä on ollut yksi Elomatic Oy:n merkittävimmistä kansainvälisistä menestystekijöistä, ja sitä käyttää maailmalla noin 620 organisaatiota. Tytäryhtiö Cadmaticin osuus Elomaticin 40 miljoonan euron liikevaihdosta on noin 15 prosenttia ja katteen osuus Cadmaticin toimitusjohtajan mukaan vielä huomattavasti suurempi. Syksyllä 2012 uutisoitiin Cadmaticin tehneen historiansa suurimman yksittäisen kaupan, kun singaporelainen Jurongin telakka tilasi yhtiöltä 3D-suunnitteluohjelmat kokonaispalveluineen seitsemännumeroisella summalla. (Vehmanen 2012, 9.)

Organisaatiomuodoltaan Elomatic on matriisiorganisaatio. Yhtiön toiminta on organisoitu resurssiyksiköihin ja liiketoimintayksiköihin. Yritys toimii globaaleilla markkinoilla ja sen suunnittelutoiminta on hajautettu eri puolille Suomea sekä Puolaan, Kiinaan, Intiaan, Venäjälle ja Serbiaan. Matriisiorganisaation tarkoituksena on mahdollistaa resurssien hyödyntäminen yli toimipisterajojen ja tätä kautta suurtenkin kansainvälisten projektien toteuttaminen. Toisaalta yksittäiset toimistot pyrkivät vastaamaan joustavasti asiakkaidensa paikallisiin tarpeisiin.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltainen kuvaus tutkimuskohteeksi valitun case-yrityksen, Elomaticin, ja sitä kautta myös muiden samankaltaisten globaaleilla, teollisilla B2B-markkinoilla toimivien asiantuntijapalveluyritysten viestinnästä. Yrityksen strateginen viestintä on monitahoinen ja laaja käsite ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää viestintää kokonaisvaltaisena ilmiönä ja suhteessa yritysten toimintaympäristöön ja tietyn, spesifin toimialan kontekstiin. Siksi valitun tapauksen nähtiin täyttävän laadulliselle tutkimukselle tyypilliset kriteerit ja tutkimusmenetelmäksi valittiin *kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus*.

Kvalitatiivinen tutkimusstrategia olettaa, että tutkimuksen kohde ja tutkija ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja esimerkiksi haastattelut ovat haastattelijan ja haastatel-

tavan yhteistyön tulosta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23). Laadullisen tutkimuksen annin katsotaan yleensä liittyvän siihen, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 43). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on useimmiten kerätä paljon tietoa pienestä tapausjoukosta ja kuvata tai selittää tutkitun kohteen piirteitä ymmärrettävästi. Siksi se edellyttää usein runsaan ja monipuolisen aineiston keräämistä. (Koskinen ym. 2005, 265.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnassa voidaan hyödyntää useita erilaisia menetelmiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 128, 130) nimeävät laadullisen tutkimuksen perinteisimmiksi tiedonhankintastrategioiksi kokeellisen tutkimuksen, survey-tutkimuksen ja tapaustudkimuksen eli case studyn. Metsämuuronen (2006, 90) taas luettelee kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamistavoiksi tapaustudkimuksen ohella etnografian, fenomenografian, Grounded Theoryn ja toimintatutkimuksen. Tässä tutkielmassa hyödynnetään *case- eli tapaustudkimusta* ja tarkastellaan yksityiskohtaisesti luvussa 4.1 esitellyn case-yritys Elomatic Oy:n viestintää.

Tapaustudkimuksella tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkija valitsee tutkimuksen kohteeksi useimmiten yhden tapauksen, kuten yrityksen tai prosessin. Tällaisia case-tapauksia tutkimalla voidaan saada uusia ajatuksia, testata vakiintuneita teorioita tai tehdä erilaisia vertailuja vanhojen käsitysten kyseenalaistamiseksi. Yrityksiä tutkittaessa tapaustudkimus mahdollistaa yritysten tutkimisen kokonaisvaltaisesti melko realistisessa ympäristössä. Tapaustudkimuksen avulla voidaan ottaa kantaa yritysten toimintakäytäntöihin ja yrittää ymmärtää monimutkaisiakin kokonaisuuksia. (Koskinen ym. 2005, 155–156.) Tapaustudkimusta käytetäänkin usein silloin, kun tutkimusongelma on luonteeltaan kokonaisvaltainen tai syväluotaava (Hirsjärvi ym. 2001, 58) ja halutaan ymmärtää syvällisesti jotakin tosielämän ilmiötä (Yin 2009, 18). Silvermanin (2000, 283) arvioiden mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen erityinen vahvuus on sen kyky keskittyä toiminnan tutkimiseen *in situ*. Myös Eriksson ja Kovalainen (2011, 5) toteavat, että kvalitatiivinen tutkimus tuottaa riittävää tietoa tutkimuksellisiin tarkoituksiin myös ilman sen yhdistämistä kvantitatiiviseen tutkimukseen, niin kuin liiketoiminnallisessa tutkimuksessa usein on tehty.

Metodologiakirjallisuuden mukaan tapauksen valinnan tulisi äärimmilleen vietyinä määräytyä ainoastaan sen perusteella, millaista teoreettista ilmiötä se ilmentää. Usein tapauksen valintaan vaikuttavat käytännössä kuitenkin myös muut seikat, kuten kiinnostus tapauksen edustamaa ainutkertaista ilmiötä ja sen erityispiirteitä kohtaan. (Peuhkuri 2005, 295.) Näin on myös tässä tapauksessa. Tapaustudkimuksen kohteeksi valittiin Elomatic Oy, jonka viestinnän oletetaan edustavan jossakin määrin tyypillisen suomalaisen teknologialähtöisen asiantuntijapalveluorganisaation viestintää. Lisäksi tapaukseen liittyi mielenkiintoisia uniikkeja piirteitä, kuten Elomaticin perheyhtiötausta ja vahva turkulaisuus yhdistettynä globaaliin liiketoimintaan ja lukuisiin ulkomaan toimi-

pisteisiin. Lisäksi yrityksessä ei sen keskisuuresta koosta huolimatta ollut lainkaan kirjattua viestintästrategiaa, mikä tekee tapauksesta erityisen mielenkiintoisen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan erottaa neljä keskeistä tutkimusmetodia: observaatio eli havainnointi, tekstien analysointi, haastattelut ja nauhoitukset. Usein näitä metodeja käytetään tutkimuksessa myös rinnakkain, toisiaan täydentäen (Silverman 1993, 8–9; Hirsjärvi ym. 2007, 130–131); niin myös tässä tutkimuksessa, jossa hyödynnetään nauhoitettavia haastatteluja sekä case-yrityksen tuottaman kirjallisen viestintämateriaalin analysointia. Aineistonkeruuta käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin *haastattelu*. Yksi haastattelumenetelmän suurimmista eduista on aineiston keräämisen joustavuus: kysymyksiä ja tiedonhankintaa on mahdollista muokata joustavasti haastattelun edetessä, tilanteen mukaan ja haastateltavia henkilöitä myötäillen (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200). Tarvittaessa voidaan toistaa kysymys, selventää sen sanamuotoa ja käydä muutenkin keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tavoitteena on saada haastateltavilta kertovia ja selittäviä kuvailuja, ei ainoastaan lyhyitä myöntäviä tai kieltäviä vastauksia (Stake 1995, 65). Haastattelu myös mahdollistaa aineiston sijoittamisen laajempaan kontekstiin sekä selventävien ja syventävien perustelujen saamisen. Haastattelussa vastaajilla on mahdollisuus nostaa aktiivisesti esiin tahtomiaan aiheita – mahdollisesti arkoja tai vaikeitakin teemoja – sekä luoda merkityksiä vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2001, 34–35.) Haastattelun etuna on myös haastateltavien henkilöiden tavoitettavuus myöhemminkin mahdollisia täydentäviä kysymyksiä varten. Metsämuurosen (2008, 39–40) mukaan haastattelua voidaan jopa pitää eräänlaisena moneen tilanteeseen sopivana perusmenetelmänä, jota kannattaisi hyödyntää aineistonkeruussa aina kun se vain on mielekästä. Toki haastattelulla, kuten muillakin aineistonkeruumenetelmillä, on myös negatiiviset puolensa. Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden arvioinnin yhteydessä luvussa 4.5.

Tässä nimenomaisessa tapauksessa aineistonkeruu päädyttiin toteuttamaan haastatteluin, koska tutkimuksen laajahkon aihepiirin arveltiin tuottavan runsaasti monitahoista ja rönsyilevääkin vastausaineistoa, jonka oletettiin vaativan mahdollisesti selventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelutilanteessa tällaisia lisäkysymyksiä on mahdollista esittää huomattavasti joustavammin kuin esimerkiksi survey-tyyppisessä tutkimuksessa kysymyslomaketta käytettäessä. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevan yrityksen viestinnästä haluttiin luoda mahdollisimman monipuolinen ja monitahoinen kuva, minkä uskottiin onnistuvan parhaiten haastattelemalla useita henkilöitä ja pyytämällä tarvittaessa haastattelutilanteessa perusteluja joillekin nykyisille toimintatavoille. Koska case-yrityksen

viestintää ei myöskään ollut aiemmin juuri dokumentoitu tai muuten kartoitettu, haastattelijan oli vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa; haastattelun joustavuuden uskottiin mahdollistavan tilanteeseen mukautumisen ja siten mahdollisimman laajan kokonaisnäkemys saavuttamisen.

Haastattelu on mahdollista toteuttaa joko *yksilöhaastatteluna*, *parihaastatteluna* tai *ryhmähaastatteluna*. Haastattelutyypin valinta riippuu yleensä ennen kaikkea tutkimuksen aiheesta, siitä, keitä haastateltavat ovat sekä käytössä olevista resursseista. Esimerkiksi yksi ryhmähaastattelun kiistattomista eduista tiedonkeruumenetelmänä on sen tehokkuus: sen avulla pystytään keräämään tietoa useammalta henkilöltä samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 205.) Tästä syystä myös tätä tutkimusta aloitettaessa suunniteltiin case-yrityksen johtoryhmän jäsenten haastattelemista ryhmissä, jotta säästettäisiin sekä haastateltavien että haastattelijan resursseja ja aikaa. Kuitenkin tutkimuksen edetessä kävi ilmi, ettei useamman henkilön ryhmähaastatteluja ollut käytännössä mahdollista järjestää, sillä haastateltavien kiireisistä aikatauluista ei löytynyt kaikille sopivia yhteisiä haastatteluajoja. Niin haastattelut päädyttiin toteuttamaan suurimmilta osin yksilöhaastatteluina. Kolmestatoista haastattelusta kaksi toteutettiin parihaastatteluina.

Muodoltaan haastattelut jaetaan haastattelutilanteen rakenteen muodollisuuden perusteella strukturoituihin eli lomakehaastatteluihin, puolistrukturoituihin eli teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–44; Hirsjärvi ym. 2007, 203–204). Tämän tutkimuksen haastattelutavaksi valittiin *teemahaastattelu*, jossa haastattelun aiheet ja teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys eivät ole tarkkaan määrätty. Näin ne antavat haastattelijalle liikkumavaraa ja mahdollisuuden esittää kysymyksiä joustavasti, tilanteen luonnollisen etenemisen huomioiden.

Teemahaastattelu tuo haastateltavien äänen kuuluville ja asettaa keskiöön haastateltavien henkilöiden tulkinnat, merkityksenannot ja vuorovaikutuksen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja jopa nostaa esille uusia teemoja tai ehdottaa esitettäväksi uusia kysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 104). Keskustelun sävy on usein keskusteleva ja melko epävirallinen (Eriksson & Kovalainen 2011, 82). Ennalta määritetyt teemat muodostavat haastattelujen taustalle kuitenkin systemaattisen rakenteen, joka takaa, että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu samoista aiheista. Tämä myös helpottaa aineiston jälkikäsitteilyä ja analysointia. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

Laadullisessa, ymmärrykseen ja tulkintaan tähtäävässä tutkimuksessa on tärkeää valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai he tietävät siitä mahdollisimman paljon. Siksi haastateltavia ei valita satunnaisesti, vaan harkitusti ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Tätä tutkimusta varten haastateltaviksi valittiin case-yritys Elomatic Oy:n johtoryhmän jäseniä, konsernin viestinnästä vastaavia henkilöitä sekä ns. viestinnän loppukäyttäjiä ja hyödyntäjiä –

yrittäjien henkilöstöä. Haastateltavat valittiin niin, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Haastateltavien henkilöiden määrää ei rajattu tarkasti etukäteen, vaan sitä pohdittiin haastattelujen edetessä sen mukaan, millaista tietoa oli jo saatu ja millaista haluttiin saada vielä lisää. Tutkimusprosessissa kiinnitettiin siis huomiota aineiston *saturaatioon*: tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä uudet haastateltavat enää tuota tutkimuskysymyksen kannalta olennaista uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87).

Viestinnän strategisen luonteen vuoksi tutkimusta varten haluttiin haastatella kaikkia johtoryhmän jäseniä ja toimitusjohtajaa. Johtoryhmän neljästä liiketoimintajohtajasta jokaisella on vastuullaan oma liiketoiminta-alueensa, jonka erityispiirteet poikkeavat muiden vastuualueista, joten haastatteleamalla heitä kaikkia saatiin tietoa näistä keskenään poikkeavista tarpeista. Lisäksi yksi liiketoimintajohtajista on muiden vastuualueidensa ohella myynnin ja markkinoinnin prosessinomistaja, joka vastaa konsernin markkinoinnista johtoryhmälle. Häntä haastatteleamalla pystyttiin analysoimaan johtoryhmän suhtautumista viestintään strategisena johtamistoimintona.

Viestintähenkilöstöstä haastateltiin yrityksen markkinointi- ja viestintäkoordinaattoria sekä muiden tehtäviensä ohella käytännön viestintää hoitavaa toimiala-assistenttia. Viestinnän ja markkinoinnin näkökulmaa edusti osittain myös puhelimitse haastateltu Jyväskylän toimipisteen markkinointiasistentti, jolta saatiin myös näkemystä siitä, millaista on työskennellä jossakin muussa Elomaticin Suomen toimipisteessä kuin konsernin pääkonttorissa. Tätä näkökulmaa syvensi niin ikään Jyväskylän toimipisteessä työskentelevän johtoryhmän jäsenen ja toimialajohtajan haastattelu.

Monissa johtoryhmän jäsenten haastatteluissa nousivat esille asiakassuhteet ja myynti, mutta aiheesta haastateltiin vielä erikseen yhtä myyntiorganisaation edustajaa. Lisäksi haastateltiin yhtä suunnittelijaa, jotta voitaisiin tarkastella, miten yksi asiantuntijaorganisaation tärkeimmistä resursseista eli henkilökunta näkee yrityksen viestinnän tilan. Alun perin ajatuksena oli haastatella useampaakin suunnittelijaa ja insinööriä – onhan heitä yrityksen palveluksessa kuitenkin jo yksin Suomessa useita satoja, ja he ovat yksi yrityksen merkittävimmistä sidosryhmistä –, mutta valitettavasti henkilöstöstä ei ollut helppoa löytää halukkaita osallistujia tutkimukseen.

Yhteensä Elomaticilla toteutettiin kolmetoista haastattelua, joihin osallistui viisitoista haastateltavaa. Haastattelut aloitettiin viestinnän käytännön toteuttajista, jotta yrityksen viestinnästä saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva ennen muiden haastateltavien puhuttamista. Tämän jälkeen haastattelut toteutettiin melko satunnaisessa järjestyksessä haastateltavien aikataulujen puitteissa. Tehdyt haastattelut on esitetty taulukossa Taulukko 4. Haastateltavien koko nimien kertomista ei koettu tarpeelliseksi tulosten analysoinnin kannalta. Tästä syystä sekä case-yrittäjien edustajien pyynnöstä ne jätettiin siksi mainitsematta. Tehtävänimikkeet kertonevat haastateltavien taustasta tarpeeksi,

jotta lukija voi peilata kommentteja haastateltavien asemaan ja toimenkuvaan Elomaticissa.

Taulukko 4 Elomatic Oy:ssä toteutetut haastattelut

Haastattelu-päivä	Haastateltavan asema Elomatic Oy:ssä	Haastattelun näkökulma
29.1.2013	Markkinointi- ja viestintäkoordinaattori Toimiala-assistentti	Viestinnän koordinointi ja käytännön toteutus
5.2.2013	Toimitusjohtaja, Elomatic	Toimitusjohtaja, ylin vastuu konsernin viestinnästä
5.2.2013	Talousjohtaja Henkilöstöjohtaja	Talouden ja henkilöstöjohtamisen näkökulma
26.2.2013	Liiketoimintajohtaja	Suunnitteluliiketoiminnan näkökulma
28.2.2013	Toimitusjohtaja, Cadmatic	Ohjelmistoliiketoiminnan näkökulma
5.3.2013	Toimialajohtaja A, Marine	Markkinoinnin prosessin-omistaja johtoryhmässä
7.3.2013	Toimialajohtaja B, Process & Energy	Suunnitteluliiketoiminnan näkökulma
12.3.2013	Markkinointiassistentti (puhelinhaastattelu)	Markkinointi/myynti + pääkonttorin ulkopuolisen toimipisteen työntekijän näkökulma
14.3.2013	Suunnittelujohtaja	Turun yksikön paikallisen suunnitteluliiketoiminnan johto
14.3.2013	Toimialajohtaja C, Jyväskylän paikallisjohtaja (puhelinhaastattelu)	Pääkonttorin ulkopuolisen toimipisteen näkökulma, asiakassuhteet
14.3.2013	Sisustusarkkitehti	Henkilöstön edustaja, viestinnän ”loppukäyttäjä”
26.3.2013	Vice President, Marine	Myynti ja asiakassuhteet
2.4.2013	Suunnittelija	Henkilöstön edustaja, viestinnän ”loppukäyttäjä”

Käytännössä haastattelut toteutettiin Elomaticin tiloissa tammi–huhtikuun 2013 aikana. Haastattelut etenivät haastattelijan näkökulmasta suhteellisen ongelmattomasti ja

haastateltavat olivat yhteistyöhaluisia ja avoimia. Hirsjärven ym. (2007, 206) mukaan teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kestävät useimmiten tunnista kahteen tuntia; niin myös tässä tutkimuksessa. Haastattelujen teemoittelu- ja kysymysrunkona käytettiin tutkimuksen operationalisointitaulukkoa (ks. liite 1), joka pohjautuu aiemmin luvussa 2.3.4 esitettyyn tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Kaikille haastateltaville ei esitetty samoja kysymyksiä samassa muodossa, vaan kysymysten muotoilua ja näkökulmaa mukautettiin haastateltavan rooliin sopivaksi. Esimerkiksi haastateltavan perehtyneisyys yrityksen viestintäprosesseihin pyrittiin ottamaan huomioon kysymysten muotoiluissa ja painotuksissa.

Lähes aina tutkimuksessa käytetään muiden aineistonkeruumenetelmien lisäksi myös jonkinlaista dokumenttiaineistoa, kuten sanomalehtiartikkeleita tai vuosikertomuksia (Stake 1996, 68). Esimerkiksi yritysten lehdistötiedotteet ja sidosryhmälehdet voivat Erikssonin ja Kovalaisen (2011, 101) mukaan olla hyödyllisiä tietolähteitä, joka ilmentää yrityksen sisäistä kulttuuria, normeja ja arvoja. Konkreettisten, paperille painettujen tekstiaineistojen lisäksi tutkimuksessa analysoitiin myös case-yrityksen verkkoviestintää; nykyään yritysten nettisivut ovat merkittävä yritysinformaation lähde ja ne tarjoavat tutkimukselle usein myös visuaalista ja kulttuuriin liittyvää materiaalia tulkittavaksi (Eriksson & Kovalainen 2011, 101).

Itse kerätyn primääridatan (haastattelujen) lisäksi tämän tutkimuksen teossa ja aineistonkeruussa hyödynnettiin sekundääriaineistoja eli erilaisia aiheeseen liittyviä *valmiita kirjallisia aineistoja*, kuten case-yrityksen internet-sivuja, intranet-sivustoa, esitteitä ja asiakaslehteä. Sisäiseen verkkoon kirjautumista vaativaan intranettiin tutustuttiin yrityksen tiloissa 29.1.2013 ja muuhun, vapaasti saatavilla olevaan materiaaliin pidemmän ajanjakson aikana. Koskisen ym. (2005, 130–131) mukaan kirjallisia aineistoja voidaan käyttää esimerkiksi valmistelevana aineistona, jonka avulla voidaan täydentää haastatteluista kerättyä aineistoa, tai varsinaisena tutkimuskohteena, jolloin tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä esimerkiksi yritysdokumenttien tuottamista. Tässä tutkimuksessa kirjallista aineistoa analysoitiin molemmista näkökulmista. Materiaaliin tutustuttiin jo etukäteen, jotta sen sisältö osattiin ottaa huomioon haastatteluissa ja haastattelukysymysten laadinnassa. Lisäksi kirjallisia dokumentteja arvioitiin haastattelujen toteutuksen jälkeen osana yrityksen tämänhetkistä strategista viestintää.

4.4 Aineiston tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa (Mäkelä 1990, 45). Haastattelujen analysointi hyvin on vaikeaa (Eriksson & Kovalainen 2011, 78) ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi on lähes väistämättä vähemmän standardoitua ja formaalia kuin kvantitatiivisen aineiston tulkinta (Mäkelä

1990, 59). Siksi tulkintaprosessista pyritään tässä tutkimuksessa antamaan mahdollisimman selkeä ja tarkka kuva, jotta lukija voisi seurata tutkijan ajatusprosessia ja aineiston tulkinnan etenemistä. Tähän pohjautuu osittain myös tutkimuksen rakenne; luvussa 5 eritellään haastatteluaineistoa teemoittain ja tehdään päätelmiä haastateltavien kommenttien perusteella. Luvussa 6 edetään aineiston merkitysten syvällisempään tulkintaan ja lopulta tulkintojen ja teoreettisen kirjallisuuden suositusten pohjalta esitetään tutkittavaa tapausta koskevia kehitysehdotuksia.

Laadullisen aineiston tulkinnassa on tärkeää tuntea aineisto perinpohjaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 152). Siksi tehdyt haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja lisäksi haastattelija kirjoitti haastattelujen aikana jatkuvasti muistiinpanoja keskustelun etenemisestä ja käsitellyistä aiheista. Heti haastattelun jälkeen näitä muistiinpanoja vielä täydennettiin ja niihin lisättiin tuoreeltaan joitakin haastattelijan tekemiä huomioita. Tämä helpotti huomattavasti nauhoitetun aineiston uudelleenkuuntelua ja tarpeellisten osioiden litterointia.

Jälkikäteen haastattelut kuunneltiin läpi nauhalta, haastattelutilanteessa kirjoitetut muistiinpanot käytiin huolellisesti läpi ja haastattelunauhut litteroitiin tärkeimmiltä osiltaan. Analysoinnin tukena käytettiin Eskolan ja Suorannan (1998, 153) ehdotuksen mukaisesti alkuperäistä teemahaastattelurunkoa: aineistosta seulottiin esiin kohtia, joissa käsiteltiin haastattelurungossa mainittuja teemoja, ja teemat luokiteltiin haastattelurungon jäsenyyksen mukaisesti. Aineistosta pyrittiin löytämään sellaisia teemoja ja mielipiteitä, jotka nousivat esille useissa haastatteluissa, ja havaitsemaan säännönmukaisuuksia eri ryhmien esille nostamissa viestinnän kehityskohteissa.

Haastattelussa kertynyttä aineistoa ja kirjallista aineistoa tarkasteltiin kvalitatiivisen analyysin avulla. Empiriasta kerättyä aineistoa peilattiin teemoittain teoriataustaan ja aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen eli aineistoa pyrittiin tulkitsemaan, jäsentämään ja ymmärtämään aikaisemman tiedon valossa. Analyysi oli osittain teorialähtöistä ja osittain aineistolähtöistä, abduktiivista tutkimusta. Haastattelujen perusteella kirjoitetut tekstit jaettiin osiin viestintästrategian eri aiheiden mukaisesti. Tällaisella luetteloinnilla ja tulkintaoperaation pilkkomisella erilaisiin vaiheisiin pyrittiin parantamaan tutkimuksen arvioitavuutta ja toistettavuutta, kuten Mäkelä (1990, 57) ehdottaa. Analyysitapa sivuaa sisällönanalyysia, jonka periaatteena on, että saadusta aineistosta erotetaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat, jotka luokitellaan, teemoitellaan tai muuten ryhmitellään tarkoitukseen sopivalla tavalla. Sen jälkeen, kun laadullinen aineisto on järjestetty erilaisten aihepiirien mukaisesti, siitä aletaan etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. Aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi samanlaisuuksia, erilaisuuksia tai toistuvaa toiminnan logiikkaa. (Tuomi & Sararjärvi 2009, 92–93.) Samanlaisuuksia ja erilaisuuksia etsimällä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä voidaan vertailla systemaattisesti ja jäsennellysti (Mäkelä 1990, 45).

Tulkinnassa apuna käytettiin tutkimusaiheita sivuavaa, yrityksessä tuotettua materiaalia, kuten Elomaticin vuosikertomusta, taloudellisten tunnuslukujen raporttia, organisaatiokaaviota, uusinta työtyytyväisyyskyselyä sekä yrityksen intranetiä. Myös yrityksen nettisivuja tarkasteltiin osana yrityksen viestintää. Esimerkiksi sivujen rakennetta ja eri palvelujen ja osa-alueiden painotuksia sivuston rakenteessa pohdittiin haastatteluissa esille nousseiden seikkojen valossa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

4.5.1 Luotettavuus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska sen koettiin mahdollistavan case-yrityksen viestinnän tarkastelun ja kuvaamisen kokonaisvaltaisena, monitahoisena ilmiönä. Yrityksen työntekijöiden haastattelujen perusteella yrityksen viestinnästä pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava kuva kokonaisuutena. Laadullisen lähestymistavan ja haastattelujen kautta pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan organisaation viestinnästä ja siihen liittyvistä mahdollisista kehityskohteista.

Laadulliselta tutkimukselta ei välttämättä odoteta esimerkiksi samanlaista tutkimuksen toistettavuutta kuin tilastolliselta tutkimukselta (Metsämuuronen 2008, 53). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei useinkaan ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä ymmärtämään jotakin aihealuetta syvällisemmin, saamaan siitä tietoa tai etsimään uusia näkökulmia asioihin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59). Kuitenkaan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua ei voida ohittaa täysin. Laadullisessa tutkimuksessa kysymys tutkimuksen luotettavuudesta tiivistyy kysymykseksi koko tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Ongelmallisin vaihe laadullisen tutkimuksen tekemisessä on aineiston tulkinta, sillä sille ei ole olemassa minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkintojen tekeminen on hyvin pitkälti tutkijan itsensä osaamisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijainen luotettavuuden kriteeri onkin itse tutkija ja hänen subjektiivisuutensa. (Eskola & Suoranta 1998, 147, 211.) Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja tulkinta kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, joten jos tutkija kerää tutkimusaineiston itse, jo aineistonkeruuvaiheessa saatetaan kohdata tulkintaongelmia (Mäkelä 1990, 45). Tutkimuksen objektiivisuuteen vaikuttaa vahvasti havainnoijan *puolueettomuus*: se, vaikuttaako tutkijan tausta hänen aineistosta tekemiinsä tulkintoihin ja havaintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136). Tässä tapauksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa ainakin se seikka, ettei haastattelijalla itse työskentele tutkitussa yrityksessä tai ole muuten aiemmin ollut

minkäänlaisessa yhteydessä siihen. Tutkittava yritys oli tutkijalle ennestään täysin tuntematon, joten vahvoja ennakkokäsityksiä yrityksen toiminnasta ei ollut. Tämä parantaa tutkimuksen objektiivisuutta. Toisaalta tutkija on töissä viestintätoimistossa ja on sitä kautta työskennellyt ennenkin erilaisten yritysten viestintästrategioiden parissa. Hänellä on siis olemassa ennako-oletuksia siitä, millainen on tyypillinen viestintästrategian sisältö. Hänellä on myös käsitys siitä, miten jotkin case-yrityksen kokoluokkaa edustavat yritykset organisoivat viestintäänsä ja suuntaavat siihen resursseja. Nämä työelämän kokemuksen perusteella syntyneet oletukset voivat ohjata tutkijan gradutyöskentelyä, aineistonkeruuta ja lopullisen strategian rakentamista case-yritykselle.

Jokaisella aineistonkeruumenetelmällä on vahvuutensa ja heikkoutensa. Haastattelun toteuttaminen sekä saadun aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi vaativat haastattelijalta monenlaisia taitoja; vapaamuotoisen aineiston tulkintaan ei ole olemassa valmiita malleja. Haastattelijaa voi tehdä virheellisiä tulkintoja tai haastateltava voi antaa virheellistä tietoa esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin sosiaalisesti sopivaksi kokemallaan tavalla, vaikkei se vastaisi todellisuutta. Tämä voi heikentää tulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Aloite tämän tutkimuksen toteuttamiseen tuli case-yritykseltä itseltään. Kimmoke toimeksiantoon oli peräisin johtoryhmältä, joten yritysjohto oli jo valmiiksi sitoutunut tutkimuksen tavoitteisiin. On siksi perusteltua olettaa, että haastatellut johtoryhmän jäsenet olivat aidosti motivoituneita kertomaan yrityksen nykyisistä viestintäkäytännöistä avoimesti ja rehellisesti, jotta yritys saisi tutkimuksesta irti parhaan mahdollisen hyödyn. Johdon avoimen sitoutumisen voisi olettaa vaikuttavan myönteisesti myös muiden haastateltavien vastausmotivaatioon. Case-yrityksen edustajat toivoivat tutkimukselta kartoitusta nykyisistä käytännöistä ja kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi, joten oletettavasti he kertoivat avoimesti myös nykyisten viestintätapojensa heikkouksista, jotta toimintaa voitaisiin jatkossa aidosti kehittää ja tutkimuksesta olisi yritykselle todellista hyötyä.

Haastattelut ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia tapahtumia, joten tilannetekijät saattavat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen tulkinnassa haastattelijaa onkin ratkaisevassa roolissa: se, miten haastattelijaa osaa tulkita keräämäänsä aineistoa esimerkiksi kulttuuri- ja tilannesidonnaisten tekijöiden valossa, vaikuttaa suoraan tutkimuksen luotettavuuteen. Siksi haastattelun tulosten yleistettävyyttä ei tulisi yliarvioida. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.) Yleisesti ottaen haastattelu sopi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi hyvin. Puolistrukturoitu, tilanteen eläessä modifioitavissa oleva teemahaastattelurunko mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen ja tätä kautta arvokkaan lisätiedon saamisen haastattelutilanteissa.

Ryhmä- ja parihaastatteluja tehtäessä on otettava huomioon ryhmän vaikutus tuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin: ryhmässä on aina omat norminsa, dynamiikkansa ja valtahierarkiansa, jotka saattavat vaikuttaa tuloksiin joko myönteisesti tai kielteisesti

(Hirsjärvi & Hurme 2001, 63). Parhaassa tapauksessa haastateltavat voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita tai tukea, innostaa ja rohkaista toisiaan (Eskola & Suoranta 1998, 95–96). Toisaalta yksikin dominoiva ryhmänjäsen voi estää tiettyjen puheenaiheiden esiin nostamisen tai muuten kontrolloida muiden vastaamista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63.) Tässä tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista yksitoista toteutettiin yksilöhaastatteluina ja vain kaksi parihaastatteluina, joten valtaosaan haastatteluista ryhmäpaine ei ole voinut vaikuttaa. Toteutetuissa parihaastatteluissakaan ei ilmennyt dominointia tai kontrollointia, vaan molemmat haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteitään ja usein täydensivät tai jatkoivat toistensa vastauksia.

Tutkimuksen onnistuneisuuteen ja luotettavuuteen vaikuttaa kerätyn aineiston riittävyys (Mäkelä 1990, 52). Liian pieni haastateltavien määrä tekee mahdottomaksi tilastollisten yleistysten tekemisen; liian suuri haastateltavien joukko taas vaikeuttaa syvällisten tulkintojen tekemistä (Kvale 1996, 102). Tässä tutkimuksessa haastateltiin kaikkiaan viittätoista Elomatic Oy:n työntekijää. Haastateltavia on valittu yrityksen eri liiketoimintayksiköistä ja toimipisteistä ja myös eri organisaatiotasoilta aina suorittavalta tasolta johtoryhmään asti. Tämä parantanee tulosten luotettavuutta.

Harkinnanvaraisen näytteen käytön myötä haastateltavien valinnassa voi esiintyä systemaattinen harha (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60). Tämä mahdollisuus pyrittiin minimoimaan siten, että haastateltavien valintaan osallistui tutkijan itsensä lisäksi yrityksessä työskentelevä yhteyshenkilö. Yrityksen edustaja osasi arvioida haastateltavien asemaa ja työtehtäviä organisaatiossa, kun taas tutkimuksen tekijä, joka ei tuntenut yrityksen henkilöstöä, teki ehdotuksia haastateltavista yrityksen organisaatiokaavion ja nettisivujen perusteella. Tämä tasapainottaa haastateltavien valintaa. Kaikkia haastateltavia ei myöskään päätetty heti tutkimusprosessin alussa, vaan haastatteluja sovittiin lisää tutkimuksen edetessä, kun aineiston analyysi oli osittain jo aloitettu. Mäkelä (1990, 52) nimeääkin tähän liittyen aineiston riittävyuden kriteeriksi niin sanotun aineiston *kylläntymisen*: aineiston keruu voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää nosta esille uusia asioita. Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa seurattiin aineiston kylläntymistä ja lisäaineistojen keruu lopetettiin, kun uudet haastattelut eivät enää tuoneet esiin uusia piirteitä tutkittavasta ilmiöstä, case-yrityksen viestinnästä.

Haastateltaviksi valittiin aiheen strategisuudesta johtuen konsernin koko johtoryhmä sekä lisäksi viestinnän, myynnin ja suunnitteluhenkilöstön edustajia, joiden toivottiin tuovan aiheeseen oma käytännön näkökulmansa. Kolmetoista haastateltavista henkilöistä työskentelee Turussa sijaitsevassa pääkonttorissa ja kaksi Jyväskylän konttorissa. Arvioitavaksi jää, olisiko useampien haastateltavien valitseminen jostakin toisesta Suomen toimipisteestä vaikuttanut tutkimustuloksiin. Kahta pääkonttorin ulkopuolella työskentelevää henkilöä haastatteleamalla saatiin kuitenkin näkemystä myös siitä, miten yrityksen ulkoinen ja sisäinen viestintä toimivat muiden kotimaan toimipisteiden näkökulmasta. Ulkomailla sijaitsevien toimipisteiden henkilöstö rajattiin haastattelujen ulko-

puolelle, joten saatujen vastausten perusteella ei voida sanoa, kokevatko he konsernin viestinnän samalla tavalla kuin Suomessa työskentelevät kollegansa.

Tutkimusta varten ei haastateltu yrityksen ulkoisia sidosryhmiä. Asiakkaiden, yhteisöyö-kumppanien, paikallislehdistön tai esimerkiksi oppilaitosten edustajia suoraan haastatteleamalla olisi voitu saada luotettavampaa ja ajantasaisempaa tietoa siitä, millaiseksi nämä sidosryhmät Elomatic Oy:n viestinnän kokevat. Nyt arviot yrityksen tunnettuudesta ja imagosta ulkoisten sidosryhmien silmissä perustuvat yrityksen johtoryhmän ja henkilöstön subjektiivisiin arvioihin.

Luotettavalta tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään havaintojen toistettavuutta. Toisen tutkijan tulisi pystyä toistamaan tehdyt havainnot, jotta on perusteltua olettaa, että ilmiö on todellinen. Kirjaimellisesti noudatettuna vaatimus toistettavuudesta on kuitenkin usein jossain määrin epärealistinen. Jo muutaman vuoden kuluttua havainnoitu yritys tai yhteisö on nimittäin saattanut muuttua ja esimerkiksi haastatellut työntekijät voivat olla siirtyneet eri tehtäviin tai eri yrityksen palvelukseen. (Koskinen ym. 2005, 258.) Periaatteessa tämän pro gradun tutkimusasetelma on toistettavissa ja toinen tutkija saisi samoja henkilöitä haastatteleamalla todennäköisesti samansuuntaisia tuloksia. Kuitenkin jo jonkin ajan kuluttua tilanne saattaa olla toinen, jos case-yritys päättää muuttaa toimintaansa ja viestintäkäytäntöjään tämän tutkimuksen tulosten pohjalta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusmenettelyjen ja metodien yksityiskohtainen kuvailu ja raportointi. Näin tutkimukseen tutustuva lukija voi itse seurata tutkijan päättelyä sekä arvioida, miten havainnot on tuotettu ja ovatko ne riittävän luotettavia. (Koskinen ym. 2005, 258–259; Mäkelä 1990, 53.) Merkittävimmät todisteet ja perustelut tulisi esittää niin, että lukija voi tehdä niiden perusteella itsenäisiä johtopäätöksiä ja arvioida tutkijan tekemien johtopäätösten oikeellisuutta (Eriksson & Kovalainen 2011, 133). Tässä tutkimuksessa tehdyt metodiset valinnat sekä aineiston keruu ja tulkinta on pyritty selittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja havainnollisesti luvuissa 4.1 ja 4.2.

Validiteetin parantamiseen on suositeltu *triangulaatiota* (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143; Hirsjärvi & Hurme 2001, 31). Triangulaatiolla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla tutkitusta tilanteesta pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva joko tarkastelemalla sitä eri tavoilla tai yhdistämällä sen tulkinnassa erilaisia löydöksiä ja aineistoja (Silverman 2000, 177). Tässä tutkimuksessa on haastattelujen lisäksi hyödynnetty yrityksen tuottamaa kirjallista viestintämateriaalia ja tutustuttu muun muassa yrityksen internet- ja intranet-sivuihin. Tämä parantanee tulosten luotettavuutta, sillä analysointi ei näin perustu ainoastaan haastateltujen henkilöiden osin subjektiivisiin näkemyksiin viestinnän toimenpiteistä, vaan myös todellisia viestinnän välineitä ja yrityksen todistetusti välittämiä viestejä on tarkasteltu osana nykytila-analyysia. Mäkelä (1990, 53) muistuttaa myös analyysin kattavuuden tärkeydestä: tulkintoja ei tulisi tehdä satunnaisten poimintojen perusteella, vaan laajatkin aineistot tulisi käydä läpi syste-

maattisesti. Siksi tässä tutkimuksessa kaikkien viidentoista haastattelun aineisto on jaettu osiin teoriasta johdetun viestintästrategian rungon perusteella ja sitten analysoitu järjestelmällisesti aihe aiheelta.

4.5.2 Yleistettävyys

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvata, ymmärtää tai tulkita jotakin ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Samoin tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää valittua yksittäistä tapausta, ei yleistää tätä ymmärrystä koskemaan muita tapauksia. Siksi tapaustutkimuksen yleistettävyys on tavallisesti huono. (Stake 1995, 4, 7.) Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabilitteettia ei voida rakentaa toistettavuuden varaan, vaan tutkimuksen onnistuneisuudelle on löydettävä muita mittareita (Mäkelä 1990, 47).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on kerätä melko yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Yksittäisen tapauksen tutkimiseen syvennyttäessä tutkimustulosten yleistäminen on aina ongelmallista; pienestä tapausmäärästä voi tehdä laajoja yleistyksiä vain poikkeustapauksissa. (Koskinen ym. 2005, 167.) Näin on myös tämän tutkimuksen kohdalla. Tutkimuksesta saadaan ensisijaisesti syvällistä, tapauskohtaista tietoa tutkimuskohteeksi valitun case-yrityksen viestinnästä. Case-yritys edustaa kuitenkin tiettyä toimialaa ja tarjoaa tietynlaisia palveluja, joten tutkimustulokset ovat mahdollisesti sovellettavissa muihin samankaltaisiin yrityksiin. Case-yritystä tutkimalla on saatu tietoa sellaisen yrityksen viestinnästä, joka tarjoaa tietointensiivisiä, tekniikkapainotteisia asiantuntijapalveluja teollisen alan yritysasiakkaille ja toimii vahvasti globaaleilla markkinoilla usean toimipisteen voimin. Tulosten perusteella voidaan peilata, millaisia yleisiä vaatimuksia ja haasteita kyseinen toimiala ja liiketoiminnan luonne asettavat strategiselle yritysviestinnälle.

Ollakseen laadukas tapaustutkimuksen tulisi olla jollain tavalla merkityksellinen. Tarkasteltavaksi voidaan esimerkiksi valita hyvin epätavallinen tai vaihtoehtoisesti yleistä kiinnostusta herättävä case-tapaus. (Eriksson & Kovalainen 2011, 133.) Tässä tutkimuksessa on pyritty jälkimmäiseen: valittu case-yritys on kansainvälistä kasvua tavoitteleva, tietointensiivinen asiantuntijapalveluyritys, joka toimii teollisilla B2B-markkinoilla. Monet näistä piirteistä yhdistyvät muissakin suomalaisissa asiantuntijapalveluyrityksissä, joita leimaa markkinointihenkisyyden sijaan teknisempi, insinöörilähtöisempi suhtautumistapa asioihin. Siksi viestinnän harjoittamisen vähittäinen muutos näissä perinteisesti puhtaaseen asiantuntemukseen luottaneissa yrityksissä kiinnostanee myös muita suomalaisia samankaltaisia yrityksiä, joista jotkut voivat myös peilata tutkimustuloksia omaan liiketoimintaansa ja viestintäänsä.

Koskinen ym. (2005, 253, 265) muistuttavat kuitenkin, mitä varten tutkimusta loppujen lopuksi tehdään: se ei tavoittele ainoastaan virheettömyyttä, vaan sen olemassaolon oikeutus on uuden tiedon kartuttaminen. Jo tutkitun yksikön kuvailu voi olla arvokas tutkimusongelma. Tältä kannalta ajateltuna tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tässä tapauksessa toteutunut.

5 STRATEGINEN VIESTINTÄ ELOMATICISSA

5.1 Strategiset lähtökohdat viestinnän taustalla

5.1.1 Yrityksen toiminta-ajatus ja liiketoimintastrategia

Yksi perustavanlaatuisimmista taustatekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen viestinnän strategisuuteen, on yrityksen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja liiketoiminnan perustan. Se kertoo, mitä tuotteita tai palveluja yritys myy ja ketkä ovat sen ensisijaiset kohderyhmät. Elomaticin liiketoiminta-ajatus tiivistyy yrityksen visioon, joka on muotoiltu seuraavalla tavalla:

Asiakkaiden arvostuksella mitattuna Elomatic on Euroopan johtaviin kuuluva, teknisen suunnittelun konsulttitoimisto ja ohjelmistotalo. Elomatic tunnetaan suunnittelumenetelmien ja -tuotteiden kehittämisen edelläkävijänä. Elomaticin menestyksen kulmakivenä ovat alansa johtavat asiakkaat sekä osaava, asiakassuuntautunut ja motivoitunut henkilöstö.

(Elomaticin visio)

Elorannan ym. (2010, 136) mukaan teknologinen suunnittelutoimisto kykenee tarjoamaan asiakasyrityksilleen lisäarvoa silloin, kun sen tarjoamat suunnittelu- tai ohjelmistoratkaisut eroavat jollain tavalla kilpailijoiden vastaavista. Erityisosaaminen on teollisuusyritystaustaiselle suunnittelupalveluyritykselle kilpailuetu. Elomatic haluaa positoida itsensä täyden palvelun insinööritalon, joka tarjoaa asiakkaalleen kokonaisvaltaisia suunnittelu- ja konsultointipalveluja. Elomatic kilpailee muiden toimistojen kanssa palveluvalikoimansa kattavuudella; toisin kuin moni kilpaileva toimisto, Elomatic ei ole erikoistunut vain tietyn alan suunnitteluun, vaan yrityksen tarjoamaan kuuluu lukuisia palveluita aina puhtaasta suunnittelusta ja konsultoinnista visualisointiin, käytettävyyden arviointiin, tiedonhallintaan, tekniseen laskentaan ja jopa ergonomiaan asti.

Elomatic harjoittaa suunnitteluliiketoimintaa myös useilla erilaisilla liiketoiminta-alueilla, joiden asiakaskunta tarpeineen poikkeaa toisistaan usein huomattavasti. Esimerkiksi laivanrakennusteollisuuden, lääketeollisuuden ja prosessiteollisuuden alalla toimivien yritysasiakkaiden tarpeet ja odotukset suunnittelutoimistolta eroavat toisistaan. Asiakkaiden liiketoiminnan erilaisten luonteiden vuoksi palveluntarjoajayrityksen viestinnältä, kuten muultakin palvelutoiminnalta, vaaditaan joustavuutta. On haastavaa välittää kaikille sidosryhmille yhtenäistä kuvaa konsernista, joka toimii monella eri osa-alueella ja tarjoaa erilaisia palvelukokonaisuuksia erilaisille asiakkaille.

Elomatic-konserniin kuuluva Cadmatic-tytäryhtiö toimii ohjelmistoliiketoiminnan alueella, jonka palvelu- ja tuotekonsepti eroaa suunnitteluliiketoiminnan palvelutarjoomasta monin tavoin. Puhtaasta suunnitteluliiketoiminnasta poiketen ohjelmistoratkaisuihin sisältyy usein myös tuotemaisia, konkreettisempia osa-alueita. Myös ohjelmistotalan dynaamisuus ja kilpailun globaalius asettavat Cadmaticin viestinnälle omat haasteensa. Cadmatic on omalla toimialallaan melko tunnettu toimija ja sidosryhmät eivät aina osaa yhdistää sitä emoyhtiö Elomaticiin. Cadmaticin toiminta on hyvin itsenäistä ja yhtiö harjoittaa jonkin verran myös viestintää omista näkökohdistaan.

Yli neljäkymmenen vuoden historia on tehnyt Elomaticista tunnetun tekijän Suomen markkinoilla. Pitkät perinteet asettavat viestinnälle kuitenkin myös omat haasteensa. Meriteollisuuden parista liiketoimintansa alun perin aloittanut yritys mielletään usein edelleen laivateollisuuden toimijaksi, vaikka todellisuudessa laivasuunnittelu on nykyään yrityksen liiketoiminta-alueista pienimpiä. Haasteena on tuoda esille Elomaticin muuta laaja-alaista osaamista sekä muilla suunnitteluliiketoiminnan että ohjelmistoliiketoiminnan alueilla ja positoida yritys asiakkaiden silmissä kokonaisvaltaisten monialaratkaisujen osajaksi.

”Yks haaste on se, että Elomatic on yli 40 vuotta vanha ja lähtenyt liikelle meriteollisuudesta, laivasuunnittelusta. Se on nykyään suunnittelualueista pienin mutta voimakkaasti iskostunut. Vieläkin meidät mielletään laivanvalmistajaks.”

Toimialajohtaja B

5.1.2 Toimiala ja organisaatiomuoto

Yritysviestintä vaatii usein tasapainoilua pääkonttorin tai johtoportaan sekä yrityksen lukuisten eri osastojen ja liiketoimintayksiköiden välillä (Cornelissen 2011, 5). Yrityksen tai konsernin rakenne, liiketoiminta-alueet ja sisäinen organisoituminen vaikuttavat väistämättä myös organisaation viestintään. Esimerkiksi yrityksen eri yksiköt voivat puhua eri kieltä ja niiden välillä voi olla huomattaviakin organisaatiokulttuurieroja. Organisaatiotasojen suuren määrän on nähty lisäävän viestinnän häiriöalttiutta; mitä useamman tason kautta viestit kulkevat, sitä suurempi on viestin vääristymisen todennäköisyys. Yksiköiden suuri lukumäärä vaikuttaa myös viestintätyökalujen tarpeeseen ja edellyttää eri toimipisteiden omien osakulttuurien huomioimista viestinnässä. (Åberg 1997, 182–183.)

Palvelualalla toimivien yritysten kilpailukyvyille osastojenvälinen yhteistyö on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyön kautta pystytään toteuttamaan organisaation osastorajat ylittäviä projekteja ja tarjoamaan asiakkaille laajempia palvelukokonaisuuksia.

sia. Osastojen välinen integraatio ja dynaaminen yhteistyö hyödyttävät näin koko palveluorganisaatiota. (Kowalkowski ym. 2011, 192.) Tämä nostaa tärkeään osaan sisäisen viestinnän. Eri osastojen, Elomaticin tapauksessa eri liiketoiminta-alueiden ja sekä kansallisten että kansainvälisten toimipisteiden tulisi kyetä kommunikoimaan keskenään ja luoda siten yhteistyömahdollisuuksia ja synergiaetuja. Eri toimipisteiden ja osastojen resursseja yhdistämällä Elomatic pystyisi tarjoamaan asiakkailleen yhä kokonaisvaltaisempia palveluratkaisuja ja hallitsemaan laajojakin projekteja. Tässä sisäinen tiedonkulku on avainasemassa. Osastojen välisellä viestinnällä on vaikutusta myös yrityksen innovointikykyyn ja kasvuun; erityisesti liiketoiminnan ja markkinointiosaston välisen kommunikoinnin on todettu vaikuttavan positiivisesti uusien, asiakkaiden tarpeisiin vastaavien palvelujen kehittämiseen ja siten myös yrityksen taloudelliseen menestykseen (Park, Zhou, Lee & Kim 2011, 72). Teknologiapainotteiselle yritykselle innovointi ja palvelujen ajantasaisuus ovat elinehto, joten sisäisen viestinnän toimivuuteen tulisi kiinnittää Elomaticilla erityistä huomiota.

Korhosen ja Rajalan (2011, 36–37, 39) mukaan on kuitenkin yleinen ongelma, että yhteistyö yrityksen linjaorganisaation ja viestinnän välillä on riittämätöntä. Kun viestintä ei tiedä yrityksessä tapahtuvista tai suunnitteilla olevista asioista, niistä ei kyetä viestimään tehokkaasti ja nopeasti. Usein myös viestinnän puutteellinen koordinointi vaikeuttaa yhtenäisen viestinnän toteuttamista läpi organisaation.

Elomaticin tapauksessa yritysviestinnän koordinoinnin merkitys korostuu kolmesta eri syystä. Ensinnäkin Elomatic-konsernilla on *lukuisia toimipisteitä* niin kotimaassa kuin ulkomailla. Kansalliset viisi ja kansainväliset viisi toimistoa asettavat omat haasteensa paitsi toimipisteiden väliselle sisäiselle viestinnälle, myös ulkoisen viestinnän yhtenäisyydelle. Haastateltavien arvioiden mukaan Suomen rajojen sisäpuolella ulkoinen viestintä on vielä suhteellisen yhtenäistä ja tarvittaessa yhteyttä osataan ottaa Turussa sijaitsevaan, viestinnästä vastaavaan markkinointiyksikköön. Ulkomailla sijaitsevien yksiköiden kohdalla viestinnän yhtenäisyyden ei kuitenkaan uskottu toteutuvan aivan niin hyvin.

”Siellä voi syntyä simmosta paikallista viestintää, vähän omaehtoisesti, joka ei ehkä oo taas ihan linjassa sen kanssa mitä pääkonttori haluis viestii.”

Liiketoimintajohtaja

”Meillä viestinnällä haluaa olla monta omistajaa. -- On monta ihmistä joilla on siitä mielipide ja oma näkemys.”

Henkilöstöjohtaja

”Kun ei oo semmosta formaalii viestintästrategiaa eikä niitä tavoitteita, niin jokainen ehkä sitten on muodostanu hiukan erilaisen omalaatuisen käsityksen siitä ja ajattelee edistävänsä tätä yhteistä Elomaticin näkemystä, mutta se onkin sitten ehkä enempi, tai jossain määrin ainakin henkilösidonainen että mitä se tarkoittaa kenellekin.”

Talousjohtaja

Toiseksi maantieteellisen hajanaisuuden ja lukuisten toimipisteiden lisäksi yksi Elomaticin sisäiseen viestintään vaikuttavista tekijöistä on sen organisaatiomuoto. Elomatic on *matriisiorganisaatio*, eli kaikkea yrityksen toimintaa johdetaan kahdesta näkökulmasta: resurssien perusteella sekä liiketoiminta-yksiköittäin. Monitahoinen organisointitapa vaikuttaa väistämättä yrityksen sisäiseen viestintään ja näkyy yrityksen arjessa esimerkiksi lukuisina sisäisinä palaverina.

”Monimutkainen matriisiorganisaatio ja resurssit toises suunnas, liiketoiminat toises suunnas... Kummallakin puolella on omat palaverinsa ja sitten niitten pitäis vielä keskenään vähän olla linkattuna yhteen, niin kombinaatioitten määrä kasvaa niin suureks --.”

Liiketoimintajohtaja

Projektitiimien jäsenet saattavat sijaita fyysisesti etäällä toisistaan; toisessa kaupungissa tai ääritapauksessa jopa toisessa maassa. Tämä aiheuttaa haasteita sisäiselle viestinnälle ja tiedonkululle. Osa toimistoista on keskittynyt vain tiettyihin liiketoiminta-alueisiin, ja koska niillä on yhteisiä projekteja ainoastaan tiettyjen toimipisteiden kanssa, kaikkien konttorien välillä ei koskaan kulje informaatiota.

”Tieto kulkee paremmin sermien ylitte.”

Suunnittelija

Kolmanneksi Elomatic tarjoaa palveluja *usealla erilaisella toimialalla* operoiville asiakkaille, joten konsernin asiakkuudet ja niihin liittyvät toimintatavat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Esimerkiksi prosessiteollisuus ja laivanvalmistusteollisuus ovat niin erilaisia liiketoiminta-alueita, että ne vaativat myös viestinnältä erilaisia painotuksia – tytäryhtiö, ohjelmistotalo Cadmaticin monenlaisista asiakkaista puhumattakaan. Asiakasviestinnän on siis oltava hyvin kohdennettua ja siinä on otettava huomioon kunkin toimialan erityispiirteet. Siksi myös tarkkaan harkitut kanavavalinnat ja painotettavat ydinviestit nousevat tärkeään asemaan erilaisten sidosryhmien tavoittamisessa.

Viestinnän yhtenäisyys saattaa kärsiä, kun saman konserninkin nimissä on viestittävä asiakkaille hieman eri tavalla kohderyhmien eroista johtuen. Esimerkiksi yksi liiketoi-

mintajohtajista ilmaisi huolensa sen suhteen, että moni saattaa harjoittaa viestintää ainoastaan oman liiketoiminta-alueensa näkökulmasta ottamatta huomioon muita Elomaticin liiketoiminnan osa-alueita.

”Se viesti on vähän erilainen riippuen kuka puhuu. -- Siinähan on suuri vaara että se message menee vähän niinku pieleen. Että sit joku voi pitää sitä omaa pientä juttuaan niin tärkeenä että viestii semmosia asioita että se samalla saattaa olla negatiivista sille toiselle sektorille. Noin pahimmassa tapauksessa, vois ajatella, että tulee tämmönen virheellinen viestintä.”

Liiketoimintajohtaja

Monien erilaisten palvelujen tarjoaminen haastaa väistämättä yrityksen viestinnän tiiviiden ja ydinsisällön selkeän erottumisen. Elomatic palvelee monella alalla toimivia asiakkaita ja tarjoaa palveluita laidasta laitaan, mutta palvelut pitäisi siitä huolimatta kyetä esittämään asiakkaalle tiiviissä, helposti omaksuttavassa muodossa – siitä huolimatta, ettei yrityksen henkilöstökään aina tunne palvelujen koko laajaa kirjoa. Palvelutarjoaman yksityiskohtien valottamiseen ei myöskään usein ole käytettävissä kovin paljon aikaa, vaan esimerkiksi henkilökohtaisissa myyntitapaamisissa aikaa on vain rajatusti. Siksi asiakasrajapinnassa toimivien myyntineuvottelijoiden pitäisi kyetä löytämään laajasta valikoimasta nopeasti juuri ne palvelut, jotka asiakasta kiinnostavat, tai vaihtoehtoisesti saada asiakas omaksumaan mielikuva niin laajasta ja monipuolisesta tarjonnasta, että asiakas tarpeen tullen muistaisi Elomaticin ja osaisi kääntyä yrityksen puoleen mitä tahansa suunnittelu- tai konsultointipalveluita tarvitessaan.

”Enempi ehkä se runsaudenpula on se ongelma.”

Suunnittelujohtaja

Yksi Elomatic-konsernin viestinnän erikoistapauksista on Cadmatic-ohjelmiston ympärille rakennetun tytäryhtiön viestintä ja sen emoyhtiöstä poikkeavat viestinnän painotukset. Cadmaticilla on omat nettisivut, Facebook-sivu sekä oma visio ja missio. Ohjelmistoala on yksi dynaamisimmista ja nopeammin uudistuvista teollisuuden aloista (Elo-ranta ym. 2010, 173) ja sen liiketoiminnan kohderyhmät ja ydinviestit ovat erilaiset kuin suunnitteluliiketoiminnan. Siksi Cadmatic harjoittaa jonkin verran itsenäistä viestintää, eikä kaikkea viestintää kierrätetä Elomaticin markkinointi- ja viestintäosaston kautta. Tämä voi vaikuttaa viestinnän yhtenäisyyteen.

”Sitten on Cadmatic, oma tytäryhtiö vielä. Se on vielä neljäs lisämauste tässä sopassa.”

Liiketoimintajohtaja

”Me tehdään aika paljon siis itse asioita konsernista riippumatta. -- Ja myöskin viestinnälle on tarpeita tehdä omasta näkövinkkelistämme.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Toisaalta joskus liika emoyhtiön ja tytäryhtiön viestinnän yhtenäisyys voi olla myös haitta. Esimerkiksi Elorannan ym. (2010, 136) mukaan palveluntarjoajayrityksen suunnittelun vahva kytkeytyminen yhtiön omiin teknologia- ja ohjelmistoratkaisuihin voi olla asiakkaan näkökulmasta negatiivinen asia. Lisäksi osa Cadmaticin nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista on suunnittelutoimistoja, joiden palvelutarjoama kilpailee Elomaticin suunnitteluliiketoiminnan kanssa. Jotkut näistä yrityksistä saattavat epäröidä ohjelmistojen ostamista Elomaticin tytäryhtiöltä. Siksi esimerkiksi salassapitosopimukseen kiinnitetään erityistä huomiota ja yhtiöiden toimintaa on tarkoituksella eriytetty toisistaan.

”Se voi näkyä joidenkin asiakkaitten epäröintinä että voiko hän nyt Cadmaticilta ostaa kun ne on osa Elomaticia. -- Sen takia on alun perin myöskin osittain tehty että on Cadmatic erikseen tavallaan, ihan omana yritysnimenään. Se on yritetty rakentaa niin että haluttaessa Cadmatic kytkeytyy ja on kytkettävissä Elomaticiin brändäyksen ja kaikkien osalta, ja toisaalta tarvittaessa Cadmatic voi sitten olla tällainen independent, riippumaton ohjelmistotoimittaja. -- Että on yritetty hakee semmoista kompromissia.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Toisaalta Cadmaticin ja Elomaticin liiketoiminnat myös tukevat selvästi toisiaan, sillä yrityksillä on paljon yhteisiä asiakkaita, joille voidaan myydä sekä suunnittelu- että ohjelmistopalveluja. Näin Elomaticin ja sen tytäryhtiön palvelu- ja tuotetarjoamat täydentävät toisiaan. Myös viestinnässä voidaan siksi korostaa jälleen yhtiön tarjoamien ratkaisujen laajuutta ja yhteensopivuutta.

Cadmaticin toimitusjohtajan näkemyksen mukaan konsernin viestinnässä ei kuitenkaan aina oteta riittävässä määrin huomioon yhtiön päätuotteen, Cadmatic-ohjelmiston ympärille rakentuvaa kokonaisratkaisua. Konserniviestinnän tasolla Cadmatic typistetään tytäryhtiön toimitusjohtajan mukaan usein pelkän tuotteen rooliin, vaikka todellisuudessa yhtiön liiketoiminta rakentuu ohjelmiston oheispalvelujen ja kokonaisvaltaisen osaamisratkaisun ympärille. Oheispalvelujen lisäksi Cadmaticilla kuitenkin on todelli-

suudessakin tarjottavanaan suunnitteluliiketoimintapuolen palveluja konkreettisempi tuote, Cadmatic-ohjelmisto, jota pystytään arvioimaan ja testaamaan immateriaalisia suunnittelupalveluja konkreettisemmin.

”Kun se oikeasti ei ole pelkkä tuote vaan se on paljon enemmän. -- Sitä mitä Cadmatic pyrkii viestimään on se että me tarjoamme kokonaisratkaisun. -- Tuote on yks osa sitä, tärkeä osa sitä kokonaisratkaisua. Mutta siihen liittyy meidän osaaminen, millä me kehitetään asiakkaan liiketoimintaa, siihen liittyy kaikki koulutuspalvelut, tukipalvelut, kaikki tällaiset. Ja tämä ei tule mun mielestä tällä hetkellä konsernin viestinnässä riittävän hyvin esille.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Elomaticin suunnitteluliiketoiminnan ja Cadmaticin harjoittaman ohjelmistoliiketoiminnan viestinnälliset vaatimukset poikkeavat toisistaan Cadmaticin toimitusjohtajan mukaan jonkin verran. Hänen näkemyksensä mukaan suunnitteluliiketoiminnan alalla korostuvat perinteisemmät B2B-viestinnän toimenpiteet, kuten asiantuntijuuden viestiminen seminaariesiintymisten ja asiantuntija-artikkeleiden kautta. Cadmaticin tarpeiden hän taas näkee liikkuvan asiantuntijaviestinnän ja kuluttajaviestinnän välimaastossa; ohjelmistoala sallii suunnittelupuolta enemmän tuotteen esille nostamista ja tietynlaista hehkutusta.

”Pitää tulla asiantunteva fiilis mutta voi myös olla hypetystä mukana vähän enemmän. -- Hiukan enemmän voi rokki soida.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Cadmaticin viestinnän itsenäisyys käy ilmi esimerkiksi siitä, että yhtiö tuottaa vuosittain sidosryhmilleen omia, segmenttikohtaisia asiakaslehtiä. Cadmatic on myös parhaillaan ottamassa testikäyttöön yrityksen sisäiseen viestintään tarkoitettua Yammer-mikroblogger-ohjelmaa. Koko konsernitasolla kyseisen työkalun käyttöönottoa ei ole harkittu. Cadmaticin toimitusjohtajan mukaan ohjelman hyödyntäminen koko organisaationkin tasolla voidaan kuitenkin ottaa puheeksi tulevaisuudessa, jos Cadmaticin käyttökokemukset osoittautuvat positiivisiksi. Tämä voisi olla askel kohti helpompaa tiedonjakoa ja mahdollistaa joustavamman sisäisen viestinnän eri yksiköiden välillä.

Elomaticin liiketoimintaan vahvasti linkittyvä Suomen teollinen toimiala käy parhaillaan läpi eräänlaista kriisiä. Moni haastateltava huomautti, etteivät yritykset enää saa tilauksia ainoastaan passiivisesti odottamalla, vaan nyt aktiiviselle viestinnälle ja imagonrakennukselle on tilausta. Joidenkin haastateltavien mukaan suomalainen suunnittelualous on muutostilassa: vanhoja toimijoita on joutunut vetäytymään markkinoilta ja

markkina-asemia jaetaan uudelleen. Esimerkiksi Elomaticille perinteinen liiketoiminnan osa-alue, laivateollisuus, on kohdannut monia vastoinkäymisiä viime vuosina. Pystyäkseen jatkamaan liiketoimintaansa tällä alalla Elomaticin on ehkä suunnattava katseensa ulkomaille tai muuten uusiin asiakkaisiin. Tämä vaatii toimenpiteitä myös viestinnältä.

”Muutos tässä nyt pakottaa meitä hakemaan uusia asiakkaita ja uutta liiketoimintaa, niin siinä tämä viestinnän merkitys kyllä korostuu. -- Tällaisessa tilanteessa tietysti -- tarttis olla tällaiset viestinnät ja verkkisivut ja muut kaikki kunnossa.”

Toimialajohtaja C

Luvussa 3 käytiin läpi Elomaticin kaltaisen, globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen viestinnässä korostuvia asioita. Teoreettisesta kirjallisuudesta johdetut teemat nousivat esiin myös empiirisessä aineistossa. Haastateltavat olivat pitkälti yhtä mieltä esimerkiksi teollisen B2B-toimialan luonteen vaikutuksista alalla toimivien yritysten viestintään. Haastatteluissa nousivat esille erityisesti vaatimus viestinnän uskottavuudesta ja asiantuntijamaisuudesta sekä yrityksen luotettavuudesta ja pitkäjänteisestä toiminnasta. Insinööritoimistolta ostettavat ratkaisukokonaisuudet ovat usein suuria investointeja, eikä asiakas halua ostaa esimerkiksi ohjelmistoa, jos on olemassa pelko siitä, että ohjelmistoa tarjoava yritys katoaa markkinoilta vieden mukanaan esimerkiksi mahdollisuuden tekniseen tukeen tai ohjelmistojen jatkokehitykseen. Toiminnan pitkäjänteisyyden ja yrityksen vakauden ja luotettavuuden viestimisessä avuksi on epäilemättä Elomaticin pitkä toimintahistoria. Jotkut yhtiön pitkäaikaisimmista asiakassuhteista ovat saaneet alkunsa jo 1970-luvulla.

Lähes kaikissa haastatteluissa esiin nousi myös luottamuksen merkitys asiakassuhteissa. Yrityksen viestinnän on herätettävä kohderyhmissä luottamusta: sen on oltava täsmällistä, ammattimaista, asiallista ja faktoihin perustuvaa. Usein viestiä ei siksi henkilöidä kehenkään, vaan viestintä on neutraalia, eikä korosta tuottajansa roolia. Tärkeä osa viestintää ovat myös erilaiset auditoinnit, sertifikaatit ja alan laadunvarmistusjärjestelmät, jotka toimivat asiakkaalle konkreettisina takeina palveluntarjoajan toiminnan laadun tasosta. Myös Elomaticin käyttämien alihankintapalvelujen on läpäistävä samat toiminnan laatukriteerit.

”Siellä pitää olla muodollisesti pätevä. -- Sulla täytyy olla paksu paketti näyttää tavaraa, kaikki ISO-sertifikaatit ja kaikki. Ja muutenkin se toiminta täytyy pystyä kuvaamaan.”

Vice President

Toinen osa luottamusta ovat henkilökohtaiset suhteet. Verkostoituminen on asiantuntijapalvelualalla tärkeää. Etenkin kansallisella tasolla tietyn alan toimijat tuntevat toisensa hyvin ja keskinäisillä suhteilla on suuri merkitys kauppojen saannin kannalta. Myös esimerkiksi viranomaiskontakteista voi olla hyötyä joissakin tilanteissa. Parhaaksi luottamuksen takeeksi nähtiin kuitenkin pitkäaikainen, tiivis yhteistyösuhde asiakkaan ja Elomaticin välillä. Usein tällaiseen suhteisiin liittyy myös henkilökohtaista luottamusta sellaisten ihmisten välillä, jotka ovat toimineet yhdessä jo pitkään. Hyvin toteutettujen projektien nähtiin myös poikivan helpoimmin lisää toimeksiantoja. Lisäksi tyytyväisten asiakkaiden kautta oli mahdollista saada suosituksia ja siten uusia asiakaskontakteja.

Monen haastateltavan kokemuksen mukaan juuri referenssit ovatkin ensimmäisiä asioita, joita potentiaaliset asiakkaat Elomaticilta kysyvät. Vaikka suunnittelu- ja konsultointiprojektit ovat lähes aina räätälöityjä ratkaisuja, asiakkaan on kuitenkin jollain tavalla pyrittävä arvioimaan, kuka potentiaalisista palveluntarjoajista pystyisi toteuttamaan kyseessä olevan projektin pienimmällä riskillä – etenkin, kun hankkeet voivat olla jopa kymmenien miljoonien eurojen arvoisia investointeja, joilla on suuri merkitys asiakasyrityksen tulevaisuuteen. Siksi moni asiakas kiinnittää paljon huomiota yrityksen aiempiin projekteihin ja referensseihin ja pyytää nähtäväkseen case-kuvauksia aiemmin toteutetuista töistä.

”Siis sehän on ihan ykkösasia, että niitä kysytään ihan koko ajan.”

Toimialajohtaja A

”Sulla täytyis kuitenkin olla se näyttää, että me ollaan tässä hemmetin hyvä.”

Vice President

Tästä syystä Elomaticissa pyritään nostamaan referenssejä esille esimerkiksi nettisivuilla, asiakasjulkaisuissa ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Referenssien täyttämistä vaikeuttaa kuitenkin yksi alalle tyypillinen piirre: vaatimus projektien luottamuksellisuudesta. Usein mittavia asiakasprojekteja koskee joko osittainen tai täydellinen salassapitovelvollisuus. Laajat suunnitteluhankkeet, kuten esimerkiksi tiedot uusien tehtaiden tai laivojen suunnittelusta voivat olla niin strategisia asioita asiakasyritykselle, että ne halutaan pitää mahdollisimman pitkään salassa kilpailijoilta. Siksi Elomatic ei aina voi viestiä saamistaan toimeksiantoista ulospäin, vaikka niistä kertominen potentiaalisille asiakkaille voisi olla hyödyksi tarjouskilpailuissa ja myyntineuvotteluissa. Osaa projekteista voidaan hyödyntää referensseinä myöhemmin, hankkeen ehkä jo valmistuttua tai tultua muuten julkisuuteen. Osa projekteista jää kuitenkin pysyvästi salassa pidettäviksi, eikä niihin voida koskaan viitata Elomaticin referenssiviestinnässä.

Referenssiviestinnälle haasteen asettaa myös tiedotuksen roolitus ja vastuunjako. Kenen tehtävä tai oikeus olisi viestiä esimerkiksi alulle pantavasta merkittävästä tehdashankkeesta: toimeksiantajayrityksen, suunnittelijan roolissa toimivan Elomaticin vai rakennuttajaksi palkatun yrityksen? Projekteissa on usein mukana useampia tahoja ja moni niistä voisi haluta ottaa pääkunnian hankkeesta itselleen.

”Useimmiten kyse on jonkun toisen asioista.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

Elomaticin organisaatiomuoto on matriisiorganisaatio. Matriisiorganisaation kompleksinen rakenne korostaa sisäisen viestinnän merkitystä: tiedon jakaminen yksiköiden välillä edellyttää niiltä toimivaa keskinäistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi projektiluontoisesta myyntiprosessin alkuvaiheesta matriisiorganisaatorakenteen on todettu vaikeuttavan sisäistä viestintää (Ryynänen 2012, 338), ja erilaisten työtehtävien ja projektien risteyskohdissa väärinymmärrykset ja väärät tulkinnat ovat mahdollisia. Monimutkaisen matriisiorganisaation toiminnan koordinointi vaatii väistämättä runsaasti monenlaista viestintää. Onnistuakseen viestintä vaatii tiimeiltä ja yksilöiltä itseohjautuvaa integraatiota ja koordinoitua. Viestintä sitoo matriisiorganisaation tavoitteet ja monitahoisen toiminnan yhteen. (Wellman 2007, 62, 71.)

5.1.3 Viestinnän asema, tehtävät ja tavoitteet

Juholinin (2009, 76–77) mukaan viestinnän perusmäärittelyihin kuuluu viestinnän *aseman* määrittely organisaatiossa. Yritykset voivat omaksua viestinnän asemaan liittyen erilaisia näkemyksiä. Viestintä voidaan esimerkiksi rajata tiukasti ammattilaisten käsissä olevaksi toiminnoksi. Janan toisessa ääripäässä se taas voidaan nähdä vapaasti muotoutuvana vuorovaikutuksena, johon ihmiset voivat osallistua ilman sovittuja järjestelyjä tai sääntöjä; tällainen epämuodollinen suhtautuminen saattaa toimia erityisesti pienissä yrityksissä. Kahden ääripään välissä on kolmas näkemys, jonka mukaan viestintä on sekä ammattimaisesti suunniteltu ja johdettu toiminto että työyhteisön tasolla itseohjautuvaa vuorovaikutusta, johon kaikki yrityksen jäsenet osallistuvat.

Elomatic on yli 700 hengen konserni, jossa viestintää ei voida jättää kokonaan vaille linjauksia. Viestintää ei siis voida asemoida vapaasti muotoutuvana funktiona, vaan viestinnän yhtenäisyys vaatii näin suuressa yrityksessä väistämättä yhteisiä pelisääntöjä. Tällä hetkellä Elomaticin viestintä on selkeästi organisoitu ensimmäisen näkemyksen mukaan: yrityksessä on erillinen markkinointiosasto, jonka ammattilaiset palvelevat yrityksen eri toimintoja näiden viestintätarpeissa. Markkinointiosasto toimii yrityksen

sisäisenä palveluntarjoajana, joka ottaa vastaan tilauksia yrityksen liiketoimintayksiköiltä ja johdolta ja toteuttaa näiden pyynnöstä erilaisia viestinnän toimenpiteitä.

Kahden ääripään välisessä mallissa viestintää on avattu enemmän myös muun työyhteisön osallistumiselle: kaikkien yrityksen työntekijöiden katsotaan olevan osallisia yrityksen viestintään, ja vaikka viestintää suunnitellaan ja johdetaankin ammattimaisesti, myös muut työyhteisön jäsenet toteuttavat viestintää itseohjautuvasti työyhteisö- ja tiimitasolla. Tällöin viestinnän ohjeistukset ankkuroivat koko yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin ja viestintä on läsnä organisaation kaikissa toiminnoissa. (Juholin 2009, 76–77.) Tulevaisuudessa Elomatic voisi pyrkiä ohjaamaan viestintäänsä tähän suuntaan. Vielä nyt viestinnän linjaukset ovat lähinnä markkinointiosaston ammattilaisten tiedossa ja hallussa, mutta jos yritykseen luodaan selkeä viestintästrategia ja tarvittavat käytännön ohjeistukset, tulevaisuudessa myös muuta henkilöstöä voitaisiin kannustaa omatoimisuuteen ja aloitteellisuuteen viestinnän suhteen. Ammattilaiset vastaisivat edelleen viestinnän kokonaisvaltaisesta koordinoinnista ja konsultoinnista, mutta myös muut yrityksen työntekijät kykenisivät tarvittaessa viestimään itseohjautuvasti ja yrityksen linjausten mukaisesti.

Viestinnän asema Elomaticissa on kuitenkin suhteellisen hyvä, sillä haastattelujen mukaan esimerkiksi johtoryhmä tunnistaa sen tärkeyden liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Haastateltavien arvioiden mukaan myös henkilöstön viestintäilmapiiri on pääosin positiivinen. Toisaalta viestinnän laaja-alaisuus ei ehkä ole valjennut kaikille. Jotkut haastateltavat kertoivat osan työntekijöistä ajattelevan, ettei viestintä kuulu heidän vastuualueelleen tai kosketa heidän työtään.

”Tämmönen perusinsinööri ei varmaan hirveesti perusta siitä (viestinnästä). Että voi olla, että osa ei ehkä edes ajattele asiaa. Että ikään kuin ei kuulu heille.”

Suunnittelujohtaja

Tosiasiassa suurin osa työntekijöistä on kuitenkin yrityksen viestinviejiä tilanteessa tai toisessa, esimerkiksi ollessaan tekemisissä asiakkaiden kanssa tai kertoessaan työnantajastaan tuttavapiirissään. Samoin sisäisen viestinnän toimivuuteen voi vaikuttaa jokainen yksittäinenkin työntekijä.

Haastatteluissa nousi esille myös stereotypia insinööreille tyypilliseksi koetusta luonteesta, jossa korostuu tekninen osaaminen, eikä viestintää ja markkinointia koeta yhtä tärkeäksi tai kehittämisen arvoiseksi seikaksi.

”Tämmösessä insinööri maailmassa missä me ollaan -- ei oikein oo sellasta kulttuuria että tämmöisiä juttuja kirjoitellaan. Voi olla että ei oo oikeen sellaista osaamistaakaan.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

”Perusinsinööri ei paljon itsestään puhu. -- Enemmän se tekeminen korostuu, että halutaan tehdä ja toteuttaa ja... ei niistä kauheesti haluta tuolla olla esillä. Tää ei oo mikään Idols-kisa.”

Liiketoimintajohtaja

”Ei se varmaan kuulu meidän kulttuuriin, suomalaisten systeemiin.”

Suunnittelija

”Kyllä me ollaan hyviä pitämään sitä tietoa omanamme.”

Toimialajohtaja A

Viestintäasenteisiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi sisäisellä koulutuksella. Haastattelujen puheesta selvisi, että asiaa on nostettukin esille yrityksessä ja viestinnän tärkeyttä on painotettu muissakin asiayhteyksissä.

”Kyllähän meille on sanottu näinkin, -- että jokainen meistä on kuitenkin myyjä. Kyllä tämmösestä on ollut puhetta, että jokainen markkinoi tavallaan Elomaticia siinä samalla.”

Suunnittelija

Juholinin mukaan viestinnälle tulisi määritellä yleisiä ja tarvittaessa myös tilannekohtaisia *tehtäviä*. Perustavanlaatuisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi yrityksen työhyvinvoinnin, maineen tai yhteiskuntasuhteiden parantaminen. Tilannekohtaiset tehtävät taas nousevat esiin esimerkiksi viestintää vaativissa muutostilanteissa, kuten sukupolvenvaihdon tapahtuessa, ja niitä varten laaditaan yleensä erillinen suunnitelma, jossa on otettu huomioon myös muutosprosessista viestiminen. Viestinnällä on yrityksessä väistämättä monia tehtäviä: päivittäisviestintä mahdollistaa tiedonvaihdon ja joka-päiväisestä työstä selviytymisen, suunnitelmallisella tiedotuksella informoidaan sidosryhmiä tärkeistä asioista, työyhteisöviestintä pyrkii sitouttamaan henkilöstöä ja kaikki viestinnälliset toimenpiteet rakentavat samalla yrityksen mainetta ja imagoa sekä herättävät ehkä yhteiskunnallista keskustelua. (Juholin 2009, 42–49, 78.)

Tavoitteiden asettaminen on osa kaikkea johdettua toimintaa (Juholin 2010, 58). Aivan kuten tuotanto- tai myyntiyksikölle, myös viestinnälle tulisi siis asettaa selkeitä tavoitteita. Tavoitteiden määrittely alkaa strategiselta tasolta: viestinnän tavoitteiden tulisi

palvella koko yrityksen tavoitteita. Kun samaa ajattelutapaa jalostetaan operatiiviselle tasolle asti, jokainen viestinnän toimenpide ja hanke palvelee viime kädessä myös yrityksen kokonaistavoitteita. On kuitenkin tärkeää huomata, etteivät viestinnän tavoitteet ja koko organisaation toiminnan tavoitteet ole samat – toki viestinnällä yhdessä muiden toimenpiteiden kanssa tavoitellaan esimerkiksi markkinaosuuden tai myynnin kasvua, mutta ensisijaisesti viestinnällä vaikutetaan kuitenkin sidosryhmien tietoihin, asenteisiin ja mielikuviin. (Juholin 2009, 52, 100–101.)

Usein viestinnällä pyritään vaikuttamaan yrityksen tunnettuuteen ja tietynlaisen maineen tai kuvan saavuttamiseen sidosryhmien mielessä. Tavoitteet voivat kohdistua myös tiedon saatavuuteen ja laatuun tai esimerkiksi vuorovaikutukseen sidosryhmien kesken. Sisäisen viestinnän näkökulmasta tavoitteena voisi olla henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen ja työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon; tutkimusten mukaan tiedon saatavuudella ja vuorovaikutuksella on vaikutusta henkilöstön sitoutumisasteeseen. (Juholin 2009, 53.)

Seuraavassa on määritetty haastattelujen pohjalta ja kirjallisuuden ehdotusten mukaisesti Elomaticin viestinnän sidosryhmäkohtaiset tavoitteet.

1. Omalle henkilöstölle suunnatun viestinnän tavoitteet

- Tiedon saatavuuden ja sujuvan tiedonvaihdannan varmistaminen
- Sisäisen, osastorajat ylittävän dialogin ja yhteistyön parantaminen
- Henkilöstön sitouttaminen ja vastuullisesta työnantajuudesta viestiminen
- Viestintätyytyväisyyden kehittäminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tukeminen
- Viestintästrategian ja viestinnän päälinjausten saattaminen koko henkilöstön tietoon

2. Asiakkaille suunnatun viestinnän tavoitteet

- Maineenhallinta ja luotettavan, asiantuntevan brändin rakentaminen
- Kiinnostuksen herättäminen potentiaalisissa asiakkaissa
- Yrityksen myynnin ja markkinaosuuden kasvattaminen

3. Medialle ja tiedotusvälineille suunnatun viestinnän tavoitteet

- Vaikuttajien ja hyödyllisten medioiden tunnistaminen ja dialogin ja suhteiden rakentamisen aloitus
- Yhteisökuvaan vaikuttaminen ja maineenhallinta
- Yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttaminen ja esimerkiksi teollisuuden alan murroksen asiantuntijaksi profiloituminen
- Yleisen tunnettuuden parantaminen
- Yrityksen saaman mediajulkisuuden seuraaminen

4. Rekrytointiviestinnän tavoitteet

- Merkittäväksi paikalliseksi toimijaksi ja tärkeäksi työnantajaksi profiloituminen; työnantajamaineen kehittäminen
- Tunnettuuden parantaminen potentiaalisten työntekijöiden ja alan opiskelijoiden keskuudessa
- Osaavan työvoiman houkuttaminen

5. Muille sidosryhmille suunnatun viestinnän tavoitteet

- Hyvien suhteiden luominen muihin sidosryhmiin, kuten suunnittelu- alan oppilaitoksiin, alan yhdistyksiin ja yhteisöihin, kunnallisiin ja poliittisiin päättäjiin, suureen yleisöön ja kilpailijayrityksiin
- Elomaticin hyvän maineen ja positiivisen yrityskuvan vahvistaminen kaikissa sidosryhmissä

Oleellinen osa tavoitteenasettamisprosessia ovat myös viestintäyksikön itselleen ja omalle toiminnalleen asettamat tavoitteet (Juholin 2009, 101). Viestinnän toteuttajat voivat määritellä itselleen myös henkilökohtaisia tavoitteita liittyen esimerkiksi jonkin tietyn osaamisalueen kehittämiseen. Edellä esitettyjen yleisten viestinnän tavoitteiden lisäksi Elomaticin viestintää toteuttaville markkinointiosaston työntekijöille määritettiin kehitysehdotuksiksi digitaaliseen viestintään liittyvän osaamisen kehittäminen sekä viestinnän systemaattisen seurannan ja arvioinnin käyttöönotto. Haastatteluissa nousi myös esiin toive markkinointiyksikön osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Tarvetta nähtiin olevan erityisesti viestinnän johtamiseen ja organisointiin liittyvälle koulutukselle ja ohjaukselle.

5.1.4 *Arvot ja ydinviestit*

Yrityksen viestintästrategiaa luotaessa on tärkeää määrittää viestinnän sisältö: se, *mitä* yrityksestä halutaan viestiä ulospäin. *Ydinviestit* tai strategiset perusviestit pukevat sanoiksi yrityksen tavoitteet, arvot ja koko olemassaolon tarkoituksen. Ydinviesteistä syntyy yrityksen tavoiteprofiili: mielikuva, jonka yritys toivoo herättävänsä tärkeimmissä sidosryhmissään. (Juholin 2009, 79.) Elomaticin tämänhetkisessä viestinnässä korostetaan erityisesti konsernin laajaa osaamiskenttää ja lukuisia palveluita. Asiakkaalle voidaan tarjota suunnittelupalveluita laidasta laitaan, eikä hänen tarvitse etsiä useita palveluntoimittajia, vaan kaikki palvelut voidaan saada helposti samasta talosta. Suurempien osaamiskokonaisuuksien, kuten laivasuunnittelun ja mekaniikkasuunnittelun lisäksi konsernista löytyy myös kapeamman sektorin erikoisosaamista, kuten ergonomiasimulointia, muotoilua, laserskannausta ja mallinnusta.

”Meiän vahvuutena on se, et tavallaan, Jyväskylässä ja Turussakin, me löydetään tavallaan saman katon alta kaikki eri palvelut mitä se asiakas tarvitsee. Elikkä me pystytään tarjoamaan asiakkaalle helposti, että sitten tavallaan asiakkaan on helppo ostaa palveluita meiltä. -- Me pystytään kyllä kaiken kattava palvelu tarjoamaan asiakkaille. -- Sitten myöskin se että... meillä on muutakin kun pelkkää sitä mekasuunnittelua. Just visualisointi, käytettävyys, ergonomia, esteettömyys, laserskannaus, muotoilu... Tämmöset asiat. Nää on joko osana sitä isoa projektia tai sitten myös voi ostaa pelkästään niitäkin palveluita meiltä.”

Markkinointiassistentti

”Se erottaa meidät meidän kilpailijoista erittäin hyvin. Koska me ollaan niin laaja-alainen ja kaikki meidän kilpailijat on vaan jollain sektorilla. Että meiltä löytyy syvyyttä siinä organisaatiossa. Se tuo sitten semmosii ahaa-elämyksiä.”

Toimialajohtaja A

Monialaisuus ja laaja osaaminen aiheuttavat viestinnälle kuitenkin myös haasteita. Kaikki asiakkaat eivät tarvitse kaikkia palveluja, vaan myyjäyrityksen tehtävänä on pyrkiä löytämään mittavasta palvelutarjonnasta kullekin asiakkaalle relevantit ratkaisut. Palvelujen laajasta kirjosta ei aina ole helppo löytää sitä osa-aluetta, joka vastaisi parhaiten asiakkaan tarpeisiin – etenkin, kun asiakasyritys ei aina itsekään osaa tarkasti määritellä tarvettaan.

”Se on niin laaja kenttä tosissaan että ei pysty mitenkään koko palettia myymään asiakkaalle. -- Yleensä nämä asiakkaat ei edes tiedä mitä ne tarvitsee.”

Markkinointiassistentti

Haastattelujen perusteella Elomaticin visio on hyvin esillä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kaikki haastateltavat osasivat nimetä yritykset tärkeimmät ydinviestit ja ne ominaisuudet, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista ja joita näin ollen nostetaan esille asiakkaille viestittäessä. Elomaticin visio on esillä henkilöstölle useammassakin yhteydessä, kuten yhtiön intranetissä ja Sales Handbook -ohjeistuksessa. Typistetyssä muodossa se löytyy myös yrityksen ulkoisilta nettisivuilta. Lisäksi visiota tuodaan esille esimerkiksi yhtiön kolmannesvuosittaisissa tulospalavereissa. Toimitusjohtaja viittasi-kin tässä yhteydessä yrityksen sisäisen koulutuksen ja toiston tärkeyteen:

”Tämä meidän tulostuloinformaatiopalaveri on kolme kertaa vuodessa. Niin kyllähän näitä asioita sielläkin tulee. -- Viestitään sitä strategiaa erilaisina pieninä annoksina ja palasina ja tuhansina toistoina.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

Arvoja yrityksessä ei ole listattu erikseen, mutta luvussa 5.1.1 sanatarkassa muodossa esitetyn vision perusteella on pääteltävissä, millaisia ominaisuuksia yrityksen toiminnassa arvostetaan. Visiosta esille nousevia arvoja ovat asiakkaiden arvostus, kasvu ja kansainvälisyys, suunnittelu- ja tuotekehityksen edelläkävijyys sekä ammattitaitoinen henkilöstö. Myös lähes kaikki haastateltavat nimesivät Elomaticin tärkeimmiksi ydinviesteiksi visiosta tutut kulmakivet: edelläkävijyyden, luotettavuuden, joustavuuden, kustannustehokkuuden, pitkäaikaisen kumppanuuden ja vahvan osaamisen.

Elomaticille ominaisen perheyritystaustan taas koettiin liittyvän erityisesti henkilöstö- ja rekrytointiviestintään sekä työnantajakuvaan: nykyisen henkilöstön sitouttamiseen ja uusien työntekijöiden rekrytoimiseen.

”Ainakin sisäisesti muistetaan mainostaa, ja myöskin rekrytointitilanteissa. -- Toimitaan tavallaan pehmeämmin, että se ei oo ehkä niin voimakkaasti sitä voittohakuisuutta eikä semmosta kvartaaliajattelua niin rajusti kuin pörssiyrityksessä. Että antaa ehkä enemmän vapauksia toimia ja kehittää ja tehdä tavallaan pehmeämmällä tavalla näitä asioita.”

Suunnittelujohtaja

”Kyllä sillä varmasti merkityksensä on että tämä on perheyritys. Että jos tulee jostakin työpaikoista esimerkiksi puhetta jonkun kanssa niin silloin tietysti se asia kannattaa sanoa. -- Että kyllä se varmaan hiukan pehmeempi on se -- on ne arvot täällä kun taas jossain pörssiyrityksessä.”

Suunnittelija

”Me ollaan perheyhtiö, meillä on perheyhtiön arvot. Joka tarkoittaa sitä että me pidetään huolta työntekijöistä --.”

Toimialajohtaja A

Perheyrityksen maineen yhteys asiakkaiden arvomuodostukseen koettiin mutkikkaammaksi. Yritysten välisillä markkinoilla liiketoimintaan liittyviä hyödykkeitä ostettaessa ostopäätökset eivät synny spontaanisti, vaan hankintoihin liittyvä päätösprosessi pohjautuu useimmiten rationaalisiin seikkoihin. Haastateltavat eivät siksi tienneet tarkalleen, vaikuttaako perheyrityksen imago asiakasyritysten päätöksentekoon ja toimittajavalintoihin. Perheyrityksen maineesta ei kuitenkaan uskottu olevan ainakaan haittaa.

”Ei sitä ainakaan negatiivisena nähdä että ollaan perheyritys. -- Vois kuvitella asiakkaidenkin näkökulmasta --, että se meidän toiminta ei oo ehkä sitten niin kulmikasta --. Asioista pystyy ehkä neuvottelemaan ja sopimaan sitten vähän paremmin --.”

Suunnittelujohtaja

B2B-markkinoilla painottuu myös yritysten kansainvälinen kokemus. Joidenkin tutkimusten mukaan puhtaasti kotimaan markkinoillakin toimivat yritykset arvostavat insinööritoimistoa valitessaan globaalisti toimivia yrityksiä, sillä niiden kansainvälistä kokemusta pidetään joka tapauksessa positiivisena asiana (Ewing ym. 1999, 127). Siksi on yllättävää, että vaikka suurin osa haastatelluista nosti ydinviesteistä puhuttaessa esiin Elomaticin laajan osaamisen, ammattitaidon ja suurten kokonaisuuksien hallinnan, vain osa mainitsi konsernin kansainvälisen toiminnan. Kenties vahva suomalainen perheyritystausta ja ulkomaan toimipisteiden fyysinen ja henkinen etäisyys vaikuttavat siihen, että haastatellut mielsivät Elomaticin hyvin suomalaiseksi yritykseksi. Kansainvälisyys ei myöskään ole olennainen osa yrityksen jokaista liiketoiminta-aluetta, vaan ainoastaan osa palveluista on globaaleja. Siksi kansainvälisyys ja siitä viestiminen eivät ehkä kosketa yrityksen joka kolkkaa samalla tavalla.

”Meiän kansainväliset toiminnot, meiän footprintti on ympäri maailmaa --.”

Toimialajohtaja A

Nykyään suositellaan usein yrityksen ydinviestien pukemista tarinoiksi. Hyvä yritystarina ilmaisee yrityksen perusviestit ja toiminnan lähtökohdan ja auttaa sidosryhmiä ymmärtämään monimutkaisiakin kokonaisuuksia; siinä yhdistyvät yrityksen historia, nykyisyys ja tulevaisuus. (Juholin 2009, 79.) Tällä hetkellä Elomatic on muotoillut strategiset perusviestinsä lähinnä vision muotoon, mutta myös yritystarina voisi olla hyvä tapa pukea sanoiksi yhtiön arvot. Näin myös yrityksen pitkä historia ja perheyhtiön juuret saataisiin nivottua luontevasti osaksi yrityksen perusviestintää.

5.2 Viestinnän nykytila

5.2.1 Taustaa

Jotta yrityksen viestinnälle voidaan asettaa tavoitteita ja kehityskohteita, on ensin tarpeen tarkastella sen *lähtötilannetta*. Nykytilan kartoituksella analysoidaan, millaista yrityksen viestintä on nyt ja kuinka hyvin viestintä nykyisessä muodossaan tukee yrityksen kokonaisstrategian toteutumista. (Juholin 2009, 101). Kokonaisvaltaisen tilannekuvan saamiseksi tarkastellaan niin viestinnän nykyisiä sidosryhmiä, niiden tärkeysjärjestystä ja tavoittamiseen käytettyjä keinoja kuin myös viestinnän resurssitilannetta, vastuunjakoa ja tämänhetkistä seurannan tasoa.

Arvio Elomaticin viestinnän nykytilasta tiivistyy hyvin toimitusjohtajan toteamukseen:

”Puuttuu se kirkas punainen lanka, että varsinaisesti tiedettäisiin.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

Koska viestinnälle ei ole määritetty kirjallista ohjeistoa tai tavoitteita, myöskään sen yhteys yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja kokonaisstrategiaan ei ole täysin selkeä.

”Se on irrationaalista. -- Se on varmaan linkittynyt alitajunnan tasolla mutta se ei oo tietoista.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

Viestintään suhtaudutaan Elomaticin johtoryhmässä periaatteessa myönteisesti, mutta viestintä ei kuitenkaan ole yltänyt prioriteettilistan kärkipäähän. Muut, suuremmin yrityksen suoriutumiseen ja taloudelliseen tulokseen vaikuttavat asiat ohittavat tärkeysjärjestyksessä helposti viestinnän, jonka vaikutus yrityksen tuloksentekoon on havaittavissa epäsuoremmin ja pidemmällä viiveellä.

”Viestintää ei oo kauhean paljon noteerattu meillä. Jos katsotaan strategiaa, viestintä on aika vähälle jäänyt. -- Ei oo kuitenkaan tarkoituksellisesti jätetty puhumatta, näin se ei ole, se vaan ei ole noussut prioriteettilistalla kärkipäähän.”

Toimialajohtaja B

”Yleinen näkemys on että sitä pitäisi olla enemmän ja sen pitäisi olla just strategisesti suunnatumpaa, ja niin pois päin. Sitten tietysti käytännön toiminnan tasolla se on kuitenkin... jäänyt ehkä tavallaan siellä johto-

*ryhmätyöskentelyssäkin taka-alalle enempi. Että siitä puhutaan, mutta et-
tä konkretisoituuko se?”*

Talousjohtaja

*”Se (viestintä) on yksi tärkeä asia ja on monta muuta tärkeää asiaa. Sit-
ten varmaan joku toinen asia -- sillä on suurempi ja nopeampi ja tehok-
kaampi vaikutus liiketoimintaan.”*

Toimitusjohtaja, Elomatic

Elomaticissa ja kenties yleisemminkin insinöörivetoisilla liiketoiminnan aloilla ei ole vielä pitkiä juuria tai perinteitä markkinoinnin parista. Tähän asti on luotettu vahvasti osaamiseen ja tuotteiden teknisen toimivuuden riittävyteen. Usean vuosikymmenen ajan asiakasprojektit ovatkin seuranneet toistaan, vaikkei markkinointi- tai viestintätoimenpiteitä ole juuri tehty. Kiristyneen taloudellisen tilanteen myötä ja valmistavaa teollisuutta koetelleen taantumien jälkeen suunnittelualakin on kuitenkin joutunut turvautumaan entistä aktiivisempaan myyntiin, markkinointiin ja viestintään. Alan yritysten suhtautuminen viestintään lienee siis vähitellen muuttumassa.

”Tää markkinointi on tietyllä tavalla aika uutta tällä alalla. Ennen projektit vaan tuli. Nyt kun tää lama on iskeny, niin on jouduttu heräämään.”

Markkinointiassistentti

5.2.2 Sidosryhmät

Viestinnän strategisen suunnittelun ja toteutuksen kivijalka on *sidosryhmäanalyysi*. Sidosryhmien luottamus ja hyväksyntä ovat yrityksen menestyksen kannalta välttämättömiä asioita. Siksi yrityksen on tunnistettava ja tunnettava tärkeimmät sidosryhmänsä ja oltava niiden kanssa vuorovaikutuksessa. Yrityksen tyypillisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi sen henkilöstö, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat, yhteiskunnalliset päättäjät, joukkoviestimet ja oppilaitokset. Sidosryhmät voidaan luokitella monin eri tavoin: ne voidaan jakaa esimerkiksi primääreihin, sekundääreihin ja marginaalisiin ryhmiin tai nykyisiin ja potentiaalisiin sidosryhmiin. (Juholin 2009, 88.) Tässä tutkimuksessa Elomaticin sidosryhmät jaetaan alalukujen 5.2.2.1–5.2.2.5 otsikoiden mukaisesti 1) organisaation sisäisiin sidosryhmiin (henkilöstö), 2) asiakkaisiin, 3) yhteiskunnallisiin sidosryhmiin eli mediaan ja sen tavoittamaan suureen yleisöön, 4) rekrytointiin liittyviin sidosryhmiin eli potentiaalisiin työntekijöihin sekä 5) muihin, marginaalisempiin sidosryhmiin.

Sidosryhmien nimeämisen ja luokittelun lisäksi sidosryhmäanalyysin tarkoituksena on selvittää, mitä sidosryhmät tietävät yrityksestä ja millaisia mielipiteitä, asenteita ja odotuksia niillä on yritystä kohtaan. Lisäksi voidaan tarkastella sidosryhmien preferenssejä yrityksen vuorovaikutus- ja viestintäkäytäntöjen suhteen. Sidosryhmäanalyysin avulla pyritään myös arvioimaan, ovatko sidosryhmät sitoutuneita yritykseen. (Juholin 2009, 88–89.) Näihin asioihin pyritään kiinnittämään huomiota seuraavissa alaluvuissa, jotka tarkastelevat Elomaticin tärkeimpiä sidosryhmiä erikseen.

5.2.2.1 Sisäinen viestintä

Konsultti- ja suunnittelupalveluita tarjoavan asiantuntijapalveluyrityksen liiketoiminta perustuu ammattitaitoisen henkilöstön osaamiseen ja tietotaitoon. Työntekijät ovat yritykselle luonnollisesti paitsi kaiken toiminnan mahdollistava avainresurssi, myös erittäin merkittävä viestinnän kohderyhmä. Tämän merkityksen tunnistivat myös kaikki haastateltavat.

”Kaikki osaaminen on ihmisten korvien välissä tämmöses palveluyrityksessä, pelin oikeestaan ratkaisee ne ihmiset.”

Liiketoimintajohtaja

Viestintä on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sitouttamisen ja palkitsemisen työkalu. Sujuva tiedonkulku vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja siihen, miten he kokevat työtään arvostettavan. Vuorovaikutus parantaa työyhteisöjen työhyvinvointia ja innovatiivisuutta (Juholin 2009, 79). Sisäinen viestintä vaikuttaa myös työtehoon; esimerkiksi turhien palaverien välttäminen tekee työskentelystä tehokkaampaa. Sujuvalle tiedonkululle puolestaan varmistetaan, etteivät työt seiso turhaan informaatiokatkosten vuoksi. Sähköpostietiketin hallitseminen auttaa hallitsemaan informaatiotulvaa ja käyttämään sähköpostia tehokkaasti. Parhaimmillaan erilaiset sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat nopean ja helpon tiedon välittämisen ja varastoimisen. Huonommassa tapauksessa ne voivat kuitenkin myös muodostua vaikeakäyttöisiksi dokumenttivarastoiksi, jota ei päivitetä tarpeeksi usein (Luukkonen 2006, 265).

Elomaticissa sisäisen viestinnän nykytila on kohtuullisen hyvä, joskin siinä nähtiin sija myös kehittämislle. Esimerkiksi haastatellut viestinnän toteuttajat kokivat, ettei nykyiselle henkilöstölle viestintä riittävästi sitouttamisesta, vaikka ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön pysyvyys kuuluu asiantuntijaorganisaation tärkeimpiin tavoitteisiin. Elomatic tarjoaa työntekijöilleen kuitenkin verrattain hyviä etuja, joten niitä kannattaisi nostaa näyttävämmiin esille ja motivoida nykyistä henkilöstöä pysymään työtehtävissään.

”Se henkilöstölle yrityksenä viestiminen, sitten ehkä mennään siihen sitouttamiseen... -- Se on ehkä vähiten esillä oleva asia. Että semmonen on ehkä tavallaan sitten kääntäen suurin kehityskohde. -- Miksi kannattaa pysyä Elomaticissa töissä.”

Markkinointi- ja viestintäkoordinaattori

Yksi sisäisen viestinnän suurimmista haasteista monissa yrityksissä on sisäisen tiedonkulun varmistaminen. Esimerkiksi Elomatic-konsernin Jyväskylän toimipisteessä työskentelee noin 230 työntekijää. Samassa toimitilassa työskenteleminen ei kuitenkaan takaa sitä, että toimipisteen työntekijät tunsivat toisensa tai edes toistensa työtehtävät ja osaamiskentän. Päinvastoin, sekä Turun että Jyväskylän toimipisteiden henkilöstä haastatellessa kävi ilmi, ettei henkilökunta ole sisäisesti perillä toistensa toimenkuvista tai edes kaikista yrityksen tarjoamista palveluista, vaan usein ainoastaan omasta erikoisalueestaan. Tässä saatetaan menettää synergiaetuja tai lisämyyntimahdollisuuksia. On mahdollista, että jopa kokonaisia projekteja menetetään, jos yrityksen henkilöstö ei tiedä, kuinka laajaa osaamista yritys voi asiakkaille tarjota.

”Vaikka samassa talossa ollaan, niin tavallaan naapuriosaston tekemisistä ei tiedä välttämättä yhtään mitään. Että saattaa olla että menettää ihan hyviä tilaisuuksia toinen osasto sen takia, kun ei olla tietoisia palveluista.”

Markkinointiassistentti

Omat haasteensa sisäiselle tiedonjaolle asettaa tulevaisuudessa myös pitkäaikaisten työntekijöiden eläköityminen ja heille karttuneen hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin. Elomaticilla on töissä lähivuosina eläkkeelle siirtyviä henkilöitä, jotka ovat saattaneet työskennellä yrityksessä vuosia, jopa vuosikymmeniä. He ovat siten kerryttäneet itselleen paljon hiljaista, vaikeasti kodifioitavaa tietoa ja osaamista. Tämän tiedon siirtäminen muille työntekijöille ja seuraaville sukupolville tulee haastamaan sisäisen viestinnän toimivuuden ja vaatii kenties suunnitellun koulutus- tai perehdytysohjelman. Tiedonsiirrossa auttavat luonnollisesti myös muut sisäisen viestinnän toimenpiteet, kuten selkeän referenssitietokannan kerääminen ja henkilökunnan sisäisen osastojenvälisen viestinnän lisääminen.

Työntekijöiden välillä tapahtuvassa viestinnässä ei nähty ongelmia, vaikka moni haastatelluista kertoikin olevansa tekemisissä vain hyvin rajatun ihmisjoukon kanssa. Henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan ja epämuodollisen viestinnän merkitys nähtiin tärkeäksi niin tiimien jäsenten kesken kuin esimiesviestinnänkin välineenä.

”Paljon sellaista jokapäiväistä: tossa morjestellaan ohimennen käytävällä ja kysytään että miten menee ja mitä nyt on työn alla.”

Suunnittelujohtaja

Eri toimipisteiden välillä liikutaan ja viestitään lähinnä esimiestasolla. Lisäksi suunnittelijoilla saattaa olla toisissa toimipisteissä tiettyjä yksittäisiä henkilöitä, joihin he pitävät yhteyttä työnkuvansa puolesta. Eri toimipisteiden väliseen vuorovaikutukseen on pyritty vaikuttamaan järjestämällä henkilöstölle epävirallisempia tapaamismahdollisuuksia: esimerkiksi Jyväskylän ja Tampereen toimipisteet ovat organisoineet yhteisen illanvieton tutustuakseen toisiinsa ja toistensa tiloihin ja toimintaan.

”Henkilökunta on ihan autuaan tietämättömiä toisistaan.”

Markkinointiassistentti

Kansainväliset toimipisteet ovat sisäiselle viestinnälle ja toimivalle tiedonjaolle suuri haaste. Lähes kaikki intranetin materiaali on päädytty esittämään sekä paikallisella kielellä että englanniksi. Kielimuurejakin on havaittu, sillä esimerkiksi Puolan ja Venäjän toimipisteissä kaikki työntekijät eivät puhu sujuvasti englantia. Toisaalta monet ulkomaan yksiköistä toimivat melko itseohjautuvasti, eikä toimipisterajat ylittävälle viestinnälle ole jatkuvaa tarvetta. Kuitenkin voidaan pohtia, voisiko aktiivisemmasta vuorovaikutuksesta olla hyötyä sekä suomalaiselle emoyhtiölle että ympäri maailmaa sijaitseville toimipisteille esimerkiksi markkinatiedon kartuttamisen, toimialan globaalien trendien seuraamisen tai palvelujen kehityksen näkökulmasta.

5.2.2.2 Asiakasviestintä

Asiantuntijapalveluyrityksessä henkilöstö tekee liiketoiminnan mahdolliseksi luovuttamalla osaamisensa yrityksen käyttöön. Asiakkaat taas tuovat yritykselle tuloja ja mahdollistavat toiminnan jatkamisen muodostaen syyn yrityksen olemassaololle. Haastattelujen perusteella Elomaticissa asiakkaita pidetään yrityksen merkittävimpana viestinnän kohderyhmänä.

”Asiakkaat, että ne tunnistaa meidät tässä suunnittelukonsulttitoimistojen kirjossa.”

Henkilöstöjohtaja

Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakasyrityksen edustaja ja palvelua ostava henkilö on usein erittäin asiantunteva ja alaan perehtynyt henkilö, jolla saattaa olla jois-

takin aihepiireistä myyjääkin parempi tietämys. Siksi palveluntarjoajan viestinnän on oltava ehdottoman ammattitaitoista ja uskottavaa. Asiantuntijayrityksen edustajan viestintätaidot ovat tärkeässä osassa kaupan syntymisessä. Asiakasrajapinnassa toimivilla myynti- ja suunnitteluhenkilöillä on siksi oltava viestintäosaamista, jotta he kykenevät viestimään omasta ja yrityksensä ammattitaidosta uskottavalla ja luottamusta herättävällä tavalla. Myyjän on luotava luottamuksellinen ilmapiiri ja puhuttava asiakkaan kanssa samaa kieltä ollakseen uskottava.

*”Kyllä hintakin merkitsee sitten tietyn tyyppisissä asioissa. --
Mutta sen asiantuntijan asiantuntijuus, kyky kommunikoida ja kertoa ja rakentaa sitä tarjousta sen asiakkaan lähtökohdista ja tarpeista.”*

Toimialajohtaja C

”Tietyillä aloilla pitää puhuu samaa kieltä mitä nekin, asiakkaatkin.”

Markkinointiassistentti

Kuten luvussa 3 todettiin, asiantuntijapalveluyrityksen tarjoamat palvelukokonaisuudet ovat usein paitsi laajoja, myös abstrakteja ja vaikeasti hahmotettavia. Asiakasyritys ei usein etukäteen tiedä, mitä tarvitsee tai millainen ratkaisu sopisi yrityksen tarpeisiin parhaiten. Siksi palvelujen myynnissä korostuu ammattimaisen henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Myyjän on kyettävä tulkitsemaan asiakkaan viestejä ja valitsemaan laajasta palveluvalikoimasta juuri asiakasyrityksen tarpeisiin vastaava palvelukokonaisuus.

Palvelun aineettomuuden vuoksi palvelun laatua ei myöskään pystytä etukäteen varmistamaan. Vertailua on vaikea suorittaa, eikä asiakas pysty konkreettisesti näkemään tai testaamaan kaupan kohdetta. Siksi kaupankäynnissä painottuvat asiantuntemus ja luotettavuus. Palveluntarjoajan on kyettävä luomaan asiakkaalle mielikuva siitä, että se kykenee tuottamaan tarjoamansa palvelun, vaikkei siitä ole vielä olemassa kouriintuntuvia todisteita.

”Palveluliiketoiminnassa aika paljon perustuu mielikuviin ja käsityksiin. Me ei voida näyttää mitään tuotetta, asiakas ei voi testata tai verrata mihinkään muuhun kun sitä tuotetta ei oo olemassa.”

Toimialajohtaja B

Kuten luvussa 5.1.2 esitettiin, myös referensseistä ja aiemmin toteutetuista asiakasprojekteista kertominen on tärkeässä osassa tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen viestinnässä. Elomaticilla ei kuitenkaan ole selkeää referenssitietokantaa tai -arkistoa,

vaan osa referensseistä on työntekijöiden oman muistin ja oma-aloitteisen arkistoinnin varassa, ei niinkään yleisessä jaossa.

”Ihmiset kerää niitä itse koneelleen että -- pystyvät sieltä niitä sumplamaan keskenään ja yhdistämään --. Kyllä mullakin on itselläni valtava määrä mitä ei oo missään yleisessä verkossa.”

Sisustusarkkitehti

Asiantuntijapalvelualan markkinoinnissa voidaan hyödyntää uusia verkkoviestinnän mahdollisuuksia, joskaan tätä ei ole vielä havaittu kaikissa yrityksissä. Esimerkiksi Adams ja Frost totesivat vuonna 2006, ettei yritysten lähestymistapa verkossa tapahtuvaan yritysviestintään ja sidosryhmien sitouttamiseen useinkaan ole strategisella tasolla. Lisäksi yritysten välillä on hyvin suuria eroja siinä, missä määrin ne ylipäättään hyödyntävät internetiä. (Adams & Frost 2006, 296, 300.) Myös Elomaticissa asiakkaille suunnattu verkkoviestintä rajoittuu tällä hetkellä lähinnä yrityksen verkkosivujen sekä Facebook-sivun ja LinkedIn-sivun ylläpitoon. Parhaillaan verkkoviestinnän kanavavalikoimaa ollaan laajentamassa sähköisen uutiskirjeen käyttöönotolla. Digitaalisen viestinnän saralla yrityksellä olisi kuitenkin kehitettävää. Erilaisia verkkoviestinnän väyliä Elomaticin viestintäkanavina käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.3.

5.2.2.3 Mediaviestintä

Åbergin (2000, 160) mukaan yritykset hoitavat suhteitaan joukkoviestimiin käytännössä viidellä tavalla: epävirallisen kanssakäymisen kautta, toimittajatapaamisissa, lähettämällä tiedotteita, järjestämällä tiedotustilaisuuksia sekä toimittamalla sähköisesti ajankohtaisia uutistiedotteita ja tausta-aineistoja artikkeleita varten. Elomaticilla käytössä on näistä viidestä yhteydenpitotavasta kaksi. Tiedotteita lähetetään muutamia vuodessa; esimerkiksi vuonna 2011 tiedotteita julkaistiin neljä ja vuonna 2012 kaksi. Lisäksi toimittajia saatetaan tavata epävirallisissa yhteyksissä, kuten paikallisissa tapahtumissa. Tiedotustilaisuuksia tai toimittajatapaamisia yritykset ei ole järjestäneet.

”Varmaan näissä mediasuhteissa me ei olla kyllä kovinkaan vahva. -- Siis sillai, että meillä olisi tieks Kauppalehdes luottotoimittaja ja Tekniikka ja talous -lehdes luottotoimittaja ja Turun Sanomis luottotoimittaja. -- Että meillä olisi sen tyyppisiä kontakteja.”

Henkilöstöjohtaja

”Kaipaisin henkilöä, joka ottaisi haltuun tota mediapuolta. Jolla olisi toimittajaverkosto hanskassa.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Haastateltujen henkilöiden mediaviestintään liittyvissä mielipiteissä oli havaittavissa enemmän hajontaa kuin muihin viestinnän muotoihin liittyvissä näkemyksissä. Osa haastateltavista piti lehdistölle suunnattua viestintää epäolennaisena tai ei nähnyt mediaa lainkaan viestinnän kohteena, vaan ainoastaan sen välineenä. Juholinin (2010, 115) mukaan on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että medianäkyvyyttä tuottavat toimittajat ja lehdistö ovat myös yrityksen sidosryhmiä ja niiden kanssa tulisi käydä dialogia. Myös Tähtinen ja Parvinen (2003, 65) muistuttavat, että yrityksen itse harjoittaman tiedottamisen ja median tekemän tiedottamisen välillä on vahva sidos; yrityksen aktiivinen tiedottaminen on yhteydessä lehdistön yrityksestä kirjoittamien artikkelien määrään. Osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että lehdistöviestinnässä olisi parantamisen varaa ja medianäkyvyyteen kannattaisi panostaa nykyistä enemmän.

”Me aika vähän pukahdetaan mistään asioista. Voittais enempi pitää meteliä.”

Suunnittelija

”On niin hienoi hommi tehty ettei ainakaan mitään häpeemistä olis niissä. -- Kynttilää pidetään vakan alla liikaa.”

Vice President

Toisaalta tutkimuksen toimeksiannon taustalla oli alun perin juuri huoli ulkoisen viestinnän puutteista ja Elomaticin alhaisesta tunnettuudesta suuren yleisön keskuudessa. Perinteisen median asema uutislähteenä on edelleen vahva ja se on yrityksille siksi tärkeä foorumi ja maineenhallinnan väline (Juholin 2010, 115).

”Kyllä se siitä tuskasta juontaa että me ollaan erityisesti ulkoisessa viestinnässä... huonoja --, me ei viestitä niin paljon kuin meillä olis viestittävä. Ja se olo tulee tietysti osittain siitäkin, miten kollegayritykset, joita joskus kilpailijoiksikin sanotaan, -- hoitaa, niin tuntuu siltä että me ollaan huonompia, ja sitä mieluummin olisi parempi kuin huonompi. -- Jotain täytyy tehdä että me saadaan tätä parempaan kuosiin.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

”Tunnettuus ei ole linjassa meidän merkityksen ja vaikuttavuuden kanssa.”

Toimialajohtaja B

”Kyllä sitä rumpua vois tietysti lyödä vähän enemmänkin.”

Toimialajohtaja A

Mediaviestinnän, kuten muunkin viestinnän tulokset ovat usein välillisiä ja niiden suoraa yhteyttä yrityksen tulokseen on vaikea osoittaa yksiselitteisesti. Esimerkiksi mediaviestinnän keinoin saavutettu parempi maine voi olla arvo sinänsä, mutta hyvä aine auttaa myös houkuttamaan ammattitaitoisia työntekijöitä sekä pitämään kiinni nykyisiä työntekijöistä. Hyvämaineinen yritys voi säästää esimerkiksi rekrytointikuluissa, kun hyviä työntekijäehdokkaita on tarjolla ilman kalliita ja aikaa vieviä rekrytointikampanjoita. (Juholin 2010, 33.) Haastateltujen Elomaticin työntekijöiden arvioiden mukaan medianäkyvyyden ja suuren yleisön mielipiteen merkitys korostuu erityisesti uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

”Yrityksen pitää olla tunnettu että se saa työntekijöitä. -- Jos me haetaan uusia työntekijöitä niin me kisataan muiden kanssa, ja sit luodaan joku mielikuva tietysti ihmisille, että haluuko ne hakea meille vai meidän kilpailijalle töihin.”

Toimialajohtaja A

Yrityksen maineella, tunnettuudella ja yrityksen saamalla julkisuudella voi olla vaikutusta myös nykyisten työntekijöiden työmotivaatioon. Moni haastatelluista mainitsi seuranneensa lehtiä ja huomanneensa, että jotkut kilpailijat saavat Elomaticia enemmän mediajulkisuutta.

”Kyllä henkilöstökin kaipais semmosta ylpeyttä. Että mä oon tossa firmassa töissä, josta kirjoitetaan.”

Toimialajohtaja A

Haastatteluissa pohdittiin myös taloudellisen viestinnän roolia Elomaticissa. Yritys ei ole listautunut pörssiin, joten sillä ei ole tiedonantovelvollisuutta tuloksestaan. Pääosin perheomistuksessa olevassa yhtiössä ei ole tähän asti nähty tarpeelliseksi tiedottaa yrityksen taloudellisista tunnusluvuista. Varmasti osin tästä syystä Elomaticia ei myöskään ole nähty usein talouslehtien sivuilla. Tunnuksien julkaisu voisi kuitenkin olla keino herättää kiinnostusta talouslehdissä. Myös yrityksen tavallisesta poikkeava tilikausi voisi helpottaa läpikäymistä mediassa: monista muista yrityksistä poiketen Elomaticin

tilikausi alkaa marraskuussa, joten yrityksen tulosjulkistuksen aikaan palstatilasta ei kilpaile niin moni muu yritys.

”Sitä kautta voisi jotain yleistä julkisuutta saada, sitä että päästään Talouselämä-lehteen, -- jotka sitten tekee näit tulosanalyysijä ja muita. -- Itse mua jopa henkilökohtaisesti kiinnostaisi hirveästi tehdä tällöistä enempi, itse tuottaa tällöistä viestintämateriaalia sen suhteen.”

Talousjohtaja

5.2.2.4 Rekrytointiviestintä

Muuttuneilla työmarkkinoilla ammattitaitoisen työvoiman löytäminen ja sitouttaminen ei ole aina helppoa. Myös Elomaticissa on usein tarvetta lisätyövoimalle erilaisista työprojekteista riippuen. Sopivien rekrytoitavien löytäminen ei aina ole ollut helppoa, joten myös rekrytointiviestintään on tärkeää kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan paikallisessa sanomalehdessä, esimerkiksi Turun toimistoon rekrytoitaessa Turun Sanomissa. Lisäksi avoimista työpaikoista tiedotetaan Elomaticin omilla nettisivuilla ja työ- ja elinkeinotoimiston mol.fi-verkkopalvelussa. Täytettävästä työtehtävästä riippuen työpaikkailmoituksen levityksessä saatetaan hyödyntää myös LinkedIniä tai Facebookia.

Suhdanneherkällä teollisuuden toimialalla talouden näkymät vaikuttavat huomattavasti paitsi yrityksen asiakkuuksiin ja projekteihin, myös sen rekrytointiin ja työvoiman tarpeeseen. Hyvinä vuosina osaajista saattaa olla jopa pulaa, kun kaikki alan toimijat rekrytoivat lisähenkilöstöä samaan aikaan. Tällöin työnantajakuvan rakentaminen on erityisen tärkeää, kun osaajista käydään kovaa kilpailua.

”Kun on huippusuhdanne, niin kaikilla on kiire samaan aikaan ja kaikki haluaa sillon rekrytoida. Sillon kilpaillaan työntekijöistä muiden yritysten kanssa.”

Toimialajohtaja B

Elomatic kilpailee osaavasta henkilöstöstä paitsi muiden suunnitteluyritysten, myös asiakaspuolen yritysten eli teollisuusyritysten kanssa. Teollisuus on syklinen ala ja rekrytoinnit keskittyvät voimakkaasti nousukausiin. Kaikkien rekrytoidessa yhtä aikaa osaajista voi tulla pulaa, jolloin mielikuvat nousevat tärkeään rooliin: minkä tarjolla olevista työnantajista potentiaalinen työntekijä kokee kaikkein houkuttelevimmaksi. Haastateltavien arvioiden mukaan insinööritoimistojen työnantajamaine häviää teollisuuden maineelle. Usein mielletään, että teollisuusyritykset tarjoavat paremmat urakier-

to- ja palkkamahdollisuudet kuin suunnittelutoimistot. Haastateltujen mielestä kyseinen mielikuva on osin virheellinen, ja insinööritalat ovat esimerkiksi vakaita työnantajia, jotka tarjoavat työntekijöilleen pitkiä ja varmoja työsuhteita. Haastattelujen perusteella tämä viesti ei kuitenkaan ehkä ole tavoittanut tarpeellisia kohderyhmiä. Siksi työnantajakuva tulisi kehittää edelleen.

”Sekin taas edellyttäis että mentäis kouluihin, tehtäis tietoisukuja ja oltais aktiivisesti rekrytoimassa hyviä tyyppejä.”

Liiketoimintajohtaja

Rekrytoinnin merkitys on muutenkin muuttunut viime vuosina työelämän muutosten myötä. Vielä muutama vuosikymmen sitten pitkät, kymmenienkin vuosien työsuhteet olivat tavallisia ja työnantajayrityksiin sitouduttiin vahvasti. Nykyisin ilmapiiri on muuttunut; hyvistä työntekijöistä kilpaillaan ja heidän sitouttamiseensa uhrataan – tai tulisi uhrata – aikaa ja resursseja.

Haastateltavat arvioivat, että Elomaticin työvoiman tarve jakaantuu kahtia: nuoria suunnittelijoita on toistaiseksi ollut suhteellisen helppo löytää ja oppilaitosten kanssa tehty yhteistyö on kantanut hedelmää. Toisaalta silloin, kun etsittävä on tietyn alan kokenut ammattilainen, rekrytointi on huomattavasti vaikeampaa. Cadmaticin ja ohjelmistoliiketoiminnan puolella rekrytoinnin nähtiin olevan vaikeampaa kuin suunnittelu- liiketoiminnan puolella. Oikeanlaisten ohjelmisto-osaajien löytäminen on osoittautunut usein haastavaksi. Tällöin esimerkiksi paikallislehdissä tai muuten mediassa esitetyllä tiedolla ja Elomaticin julkisuuskuvalla voi olla vaikutusta työntekijän löytämisen helppouteen, kun moni yritys kilpailee samasta työntekijästä. Elomatic ei ole markkinoiden suurin toimija Suomessa, ja sen tunnettuudessa työnantajana olisi vielä parannettavaa.

”Suuri osa, 80 prosenttia on kohtuullisen helppoa löytää, sitten 20 prosenttia on sellasta erikoisosaamista jota on todella vaikea löytää koko maasta.”

Toimialajohtaja B

Kokeneimpien asiantuntijoiden ja tietyn alan erityisosaajien löytäminen on joskus haastavaa. Työnkuvaukseen sopivia ammattilaisia saattaa olla koko Suomen mittakaavassa vain muutamia. Vaikeasti tavoitettavien rautaisten ammattilaisten rekrytoinnissa korostuu se, mitä Elomatic pystyy tarjoamaan tällaiselle työntekijälle. Jos koko maassa on vain muutama osaaja, kilpailu heistä on kovaa ja siihen osallistuvat paitsi muut suunnittelu- ja konsultointitoimistot, myös teollisuuden yritykset. Jos alalla suunnittelu- toimistot ovat perinteisesti jääneet teollisuuden jalkoihin työnantajakuvan suhteen,

Elomaticin pitäisi löytää muita erottautumis- ja kilpailukeinoja työnantajana. Tällaisessa työnantajakuvan viestinnässä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Elomaticin perheyrittäjäsimagoa ja työntekijöille tarjottavia muita kuin rahallisia etuja.

Potentiaalisille työntekijöille ja työnhakijoille ensisijaisena ydinviestinä pidettiin sitä, että Elomatic on vakavarainen, suomalainen perheyrittäjä ja arvostettu työnantaja. Nykyaikajan epävakaa taloudellisessa tilanteessa pitkä historia ja korkea omavaraisuusaste nähtiin korostamisen arvoisina asioina, jotka voisivat vedota myös työnhakijoihin. Monikaan haastatelluista ei kuitenkaan maininnut tässä yhteydessä Elomaticin innovatiivisuutta tai alan edelläkävijyyttä. Kenties parantamisen varaa olisi vielä siinä, että yritys profiloituisi myös alansa kehittäjäksi ja dynaamiseksi huippuosajaksi, jonka palvelukseen nuoret kyvyt haluaisivat siirtyä heti valmistuttuaan.

Uusien työntekijöiden palkkaamiseen heijastuu myös nykyisen henkilöstön tyytymättömyys. Joskus akuutissa rekrytointitarpeessa Elomaticiin on löydetty uusia työntekijöitä nopeastikin vanhojen työntekijöiden levittämän sanan kautta. Tämä vaatii kuitenkin, että nykyiset työntekijät ovat työhönsä niin tyytyväisiä, että he haluavat profiloitua julkisestikin organisaation edustajiksi ja välittää tietoa Elomaticin avoimista työpaikoista omilla kasvoillaan ja nimellään.

Yksi Elomaticin rekrytointiviestinnän keinoista on myös yrityksen harjoittama yhteydenpito oppilaitoksiin. Elomatic on esimerkiksi sponsoroinut teollisen ja insinöörialan opiskelijoiden haalarihankintoja ja kutsunut opiskelijaryhmiä tutustumaan tiloihinsa. Yrityksen työntekijöitä on myös vieraillettu luennoimassa oppilaitoksissa. Näillä keinoilla pyritään parantamaan yrityksen tunnettuutta sellaisten opiskelijoiden keskuudessa, jotka voisivat valmistuttuaan olla yritykselle potentiaalisia työntekijöitä. Opiskelijoita onkin rekrytoitu yritykseen esimerkiksi opinnäytetyön tekijöiksi ja työn valmistuttua vakituisiksi työntekijöiksi.

”Se peruste olla jossain ammattikorkeakoulun haalarissa, -- on tietysti -- olla tunnettu potentiaalinen työpaikka insinööriopiskelijoille.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

5.2.2.5 Muut kohderyhmät

Erityisesti Cadmaticin näkökulmasta tekniset oppilaitokset ovat tärkeä sidosryhmä. Sen lisäksi, että oppilaitoksista valmistuvat opiskelijat ovat Elomaticille potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä, alan opetuksessa käytetään erilaisia suunnittelu- ja mallinnusohjelmistoja. Cadmatic-ohjelmistoa hyödynnetään yleisesti esimerkiksi puunjalostus-, prosessi- ja laivanrakennusteollisuudessa, ja sen käyttöä opetetaan siksi joissakin teknisen alan oppilaitoksissa. Cadmaticille on suuri etu, että työelämään valmistuu koulutet-

tuja henkilöitä, joilla on jo valmiudet ohjelmiston käyttöön, sillä tällöin myös valmistuneita opiskelijoita palkkaavien yritysten kynnyksellä ottaa käyttöön Cadmatic-ohjelmisto laskee. Useampi haastateltava mainitsikin oppilaitosten merkityksen paitsi tulevaisuuden työvoiman tuottajina, myös koulutuksen suunnan ohjaajina sen tyyppiseen toimintaan, jonka alalla Elomaticilla on vahvaa osaamista.

Haastateltujen mielipiteet erosivat jonkin verran toisistaan sen suhteen, kokivatko he alihankkijat ja yhteistyökumppanit tärkeiksi viestinnän kohderyhmiksi vai eivät. Suurin osa arveli yhteistyön sujuvan pitkälti omalla painollaan. Yleisesti ottaen haastattelujen perusteella yhteistyökumppaneita ei pidetty sellaisena kohderyhmänä, jolle viestimiseen olisi ohjattu mainittavasti resursseja tai aikaa. Monet yhteistyösuhteet ovat pitkäaikaisia ja vakiintuneita. Kohtuullisen kokoisena toimijana Elomaticin on tarvittaessa melko helppo löytää alihankkijoita.

Kuitenkin ainakin Jyväskylässä toimiva johtoryhmän edustaja painotti oppilaitosten ja tutkimuslaitosten ohella ohjelmistotoimittajien kasvavaa merkitystä yrityksen viestinnän kohderyhminä. Näille sidosryhmille oli Jyväskylän toimipisteessä järjestetty myös tapaamistilaisuus. Samoin Cadmaticin toimitusjohtajan haastattelussa mainittiin tärkeä hollantilainen yhteistyökumppani, jonka kanssa on tehty yhteistyötä jo parikymmentä vuotta. Cadmaticin ja kyseisen hollantilaisyrityksen välisen sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää, joten Cadmaticissa on jopa harkittu yhteistyöyrityksen ottamista mukaan yhtiön Yammer-viestintäkokeiluun. Näin organisaatorajojen yli pystyttäisiin välittämään tietoa entistä joustavammin. Tällaisten strategisten yhteistyökumppanien kanssa käytävään viestintään on luonnollisesti panostettava eri tavalla kuin kertaluontoisempien alihankintojen yhteydessä.

Haastatteluissa mainittiin yhtenä sidosryhmänä myös teollisen alan yhdistykset, alueelliset paikallisyhdistykset ja erilaiset etujärjestöt, joiden toiminnassa pyritään olemaan mukana. Yhdistysten kautta Elomatic voi viestiä olemassaolostaan alan muille toimijoille ja pyrkiä yhdessä muiden jäsenien kanssa vaikuttamaan esimerkiksi alan koulutuksen suuntauksiin. Järjestöjä ja yhdistyksiä ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi nostaa kaikkein tärkeimpien viestinnän kohderyhmien joukkoon.

”Kumppaniverkostossa ollaan näkyvissä nimenä ja logona, pyritään sen verran levittämään lonkeroita että nimi näkyis monessa paikassa --.”

Suunnittelujohtaja

Kaikki yritykset ovat osa yhteiskuntaa ja niitä arvioidaan yhteiskuntavastuun tai yrityskansalaisuuden näkökulmasta. Vastaavasti yrityksillä voi olla intressejä vaikuttaa toimintaympäristöönsä ja yhteiskuntaan, kuten lainsäädäntöön tai suuren yleisön asenteisiin. (Juholin 2009, 50.) Yhteiskunta on myös yksi Elomaticin viestinnän sidosryhmistä. Vahvat turkulaisuudet omaava yritys tunnetaan ainakin perustamispaikkakunnal-

laan telakkateollisuuden alan merkittävänä toimijana, joka on osallistunut myös kriisiytyneestä toimialasta julkisuudessa käytyyn keskusteluun.

”Nyt tän telakkateollisuuden kriisin kautta, niin siinähan me ollaan oltu vahvasti mukana. Meidän toimitusjohtaja on siinä ollut jopa keulakuvena, neljän ryhmässä jotka on pelastamassa suomalaista telakkateollisuutta. Se yhteiskunnallinen vaikuttaminen tulee täältä, tämmöstä kautta. Niinku tapauskohtaisesti.”

Toimialajohtaja A

Aktiiviseen keskusteluun osallistumisen ohella yhteiskunnallisesta lobbaamisesta ja suhteista yhteiskunnallisiin vaikuttajiin ja päättäjiin voi olla hyötyä yrityksille – myös Elomaticille. Esimerkiksi kaupungilla voi olla joskus merkittäväkin rooli esimerkiksi uusien liikepaikkojen tai elinkeinoelämän palvelujen sijoittumisessa ja kaavoittamisessa. Samoin jos kaupunki tukee jotain hanketta, kunnalliset päättäjät ovat hyvä väylä markkinoida Elomaticin osaamista ja vakuuttaa myös palveluntarjoajaa etsivä asiakasyritys Elomaticin ammattitaidosta. Suhteisiin vahvasti nojautuvalla asiantuntijapalvelualalla verkostoitumisesta on monilla aloilla hyötyä.

”Esimerkiks talotekniikkaa kun me suunnitellaan jonkun verran niin nehan on pääsääntöisesti julkisia kohteita --. Niissähan auttais tietysti tää yhteiskuntakytky, koska siellä on se julkinen sektori ja sen menettelyt, miten prosessit viedään eteenpäin ja suhteilla on merkitystä ja tämmösillä asioilla.”

Liiketoimintajohtaja

”On pyritty verkottautumaan sinne ja tänne niin täällä alueellisella kuin valtakunnallisella tasollakin.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

5.2.3 Keinot ja kanavat

5.2.3.1 Internet-sivut

Nettisivut ovat yritykselle tärkeä viestintäkanava, joka palvelee tiedonhaussa useaa erisidosryhmää nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista aina työnhakijoihin ja yhteistyökumppaneihin asti. Elomaticin nettisivut on uudistettu vuonna 2010 ja haastateltavat

kuvailivat toteutettua uudistusta suureksi edistysaskeleeksi. Suuri osa haastateltavista kaipasi nettisivuihin kuitenkin edelleen parannuksia. Verkkosivujen yleinen kehitysvauhti on ollut nopeaa ja kolmen vuoden takainen päivitys lienee jo osittain vanhentunut.

Sivujen käytettävyydessä ja tiedon löydettävyydessä arvioitiin oltavan parantamisen varaa. Nykyisellään sivustoa ei ole rakennettu kovin käyttäjälähtöisesti, vaan esimerkiksi navigaation lähtökohtina ovat organisaation toimialajako ja paikkakuntajako. Kuitenkaan nämä asiat eivät välttämättä kiinnosta potentiaalista asiakasta tai muodosta pohjaa hänen tiedonhaukseen tai käsitykselleen yrityksestä. Asiakkaan tavoitteena on useimmiten saada tietoa yrityksen osaamisesta ja asiantuntemuksesta, ei siitä, missä työ fyysisesti toteutetaan tai minkä liiketoimintayksikön alaisuuteen se organisaation hierarkiassa kuuluu. Eri liiketoiminta-alueiden erottaminen omiksi osa-alueikseen ei myöskään palvele Elomaticin tavoitetta olla kokonaisvaltaisten, liiketoiminta-alueiden rajat ylittävien ja suurtenkin palveluratkaisujen tarjoaja. Projektit eivät välttämättä ole tarkkarajaisia, vaan asiakkaalla saattaa olla tarpeita useampaan segmenttiin liittyen. Tällaisessa tapauksessa palvelujen luokittelu omiksi erillisiksi alueikseen ei helpota tiedon löytämistä.

”Siellä myydään toimialaa ja paikkakuntaa, ja varsinaisesti kumpaakaan se asiakas ei oikeestaan osta --, vaan se ostaa osaamista.”

Toimialajohtaja C

Toisaalta laaja palveluvalikoima vaikeuttaa käytännössä sivuston rakenteen suunnittelua ja toteutusta. Sisällön määrä on väistämättä suuri ja nettisivut on vaikea rakentaa niin, että ne palvelisivat parhaalla mahdollisella tavalla jokaista tiedonhakijaa ja potentiaalista asiakasta. Useimmiten asiakkailta on tarve uniikille palvelukokonaisuudelle, joten myös tiedonhaun tarpeet eroavat toisistaan.

”Se on väistämättä aikamoinen viidakko.”

Talusojohtaja

Nettisivut ovat tärkeä viestintäkanava kansainvälisessä liiketoiminnassa. Sivuilla on tärkeä merkitys ensivaikutelman luojana ja ammattimaisuuden vakuuttajana erityisesti sellaisten globaalien asiakkaiden kohdalla, joiden kanssa henkilökohtainen tapaamisneuvottelu ei ehkä onnistu fyysisen välimatkan vuoksi. Kansainvälisiä kontakteja haettaessa myös verkkosivujen kieliversiot nousevat tärkeään asemaan, sillä esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alueella sijaitsevien suurtenkin teollisuusyritysten edustajat asioidivat yhä mieluiten omalla äidinkielellään. Elomaticin verkkosivut onkin käännetty englannin ja suomen lisäksi myös venäjän ja kiinan kielille.

Suomalaisten teollisuusyritysten keskuudessa Elomatic on kohtuullisen tunnettu yritys pitkän historiansa johdosta, mutta ulkomailla Elomatic on niin pieni tekijä, ettei sen tunnettuus riitä tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita. Tällöin asiakkaan ainoita mahdollisuuksia löytää Elomatic – henkilökohtaisten verkostojen lisäksi – ovat yrityksen nettisivut ja niiden löydettävyys internetistä. Tässä tärkeään asemaan nousee hakukoneoptimointi: löytyvätkö Elomaticin sivut hakukonehaulla helposti ja nousevatko ne hakulistauksessa riittävän ylös, jotta potentiaaliset asiakkaat löytävät ja noteeraavat ne?

Hakukoneoptimointi ja sivujen löydettävyys korostuvat paitsi globaalien asiakkuuksien kohdalla, myös silloin, kun kyse on erittäin kapean sektorin toimialasta ja sellaisesta spesifistä erikoisosaamisesta, jonka hallitsijoita on vaikea löytää. Esimerkkinä tällaisesta osaamisesta Elomaticin toimitusjohtaja mainitsi tärkkelyksen prosessoinnin, jonka suunnittelun hallitsevia insinööritoimistoja löytyy globaalilla tasollakin tarkasteltuna vain kourallinen. Tällöin ostajat usein hakevat tietoa mahdollisista palveluntarjoajista internetin kautta.

”On sellasia liiketoiminta-alueita joissa suurin osa asiakkaista on ulkomaisia. Sellasia kapeita erikoisosaamisen alueita. Ainoa tapa jolla joku potentiaalinen asiakas vaikka Kazakstanista voi löytää meitä on nettisivujen kautta.”

Toimialajohtaja B

Haastatteluissa esille nousivat myös nettisivujen ajantasaisuus ja sisällön uusiutumistahti. Jotkut haastateltavista toivoivat nettisivuilta tiheämpää päivitystahtia ja dynamisempaa sisällöntuotantoa ja -julkaisua. Nykyisellään etusivulle nostetaan ajankohtaisia uutisia ja tapahtumia, mutta esimerkiksi huhtikuussa sivuja katsottaessa uusien uutisten on peräisin tammikuulta. Tämä voi vaikuttaa siihen kuvaan, jonka nettisivujen selaavat muodostavat Elomaticista. Yritys haluaa profiloitua innovatiiviseksi teknologian edelläkävijäksi, joten myös sen nettisivujen tulisi olla modernit ja tasaisin väliajoin päivittyvät. Nykyinen staattisuus mietitytti haastateltavia.

”Antaa vääränlaisen viestin. Kun oikeesti meil tapahtuu paljon asioita ja toimitaan dynaamisesti, niin me ei pystytä sitä viestimään ulos, sitä kaikkea dynamiikkaa. Ja useinhan -- pienetkin asiat -- tekis sen fiiliksen.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Elomaticin toimialalla ja asiantuntijapalvelualalla yleisestikin referensseillä on suuri vaikutus uusasiakashankintaan. Osa haastatelluista henkilöistä koki, että referenssejä kannattaisi siksi korostaa enemmän myös yrityksen nettisivuilla. Toisaalta osa haastateltavista katsoi, että referenssit on parempi mainita nettisivuilla vain lyhyesti ja esittää

yksityiskohtaisemmat tiedot aiemmista asiakas-caseista henkilökohtaisissa myyntipaamisissa. Näin aiempien projektien yhtäläisyydet potentiaalisen asiakkaan suunnittelemaan projektiin ovat selkeämmin esitettävissä asiakkaalle. Julkisilla nettisivuilla Elomaticin on myös huomioitava monien referenssiensä osittainen tai täydellinen salassapitovelvollisuus. Referenssiviestintä koettiin joka tapauksessa panostamisen arvoiseksi viestinnän muodoksi, sillä useimmiten asiakkaat etsivät tietoa potentiaalisista palveluntarjoajista juuri verkosta.

”Netti on tietysti se perus tiedonetsintäkanava, sillai helppo. Ja sen jälkeen -- kun sieltä rupee seuloutumaan niitä mielenkiintoisia, niin sitten ruvetaan käyttää näit muita, että ruvetaan kyselemään että onks kukaan tehny tän kans töitä ja totta kai tsekataan kaikki asiakastiedot ja muut.”

Suunnittelujohtaja

Jotkut haastateltavat arvioivat kilpailijoiden nettisivujen olevan Elomaticin sivuja selkeämmät. Tutkimusta varten haastateltu suunnittelija esitti myös mielenkiintoisen huomion palvelujen ja informaation esittämistavasta Elomaticin sivuilla: hän ehdotti palveluratkaisujen selkeyttämistä suoraviivaisemmän konseptoinnin avulla. Kilpailijoiden sivuilla palvelujen konseptointi ja tuotteistus oli hänen mukaansa selkeämmin toteutettu. Moni muukin haastateltava arveli palvelujen esittämistavassa olevan parantamisen varaa, joten ajatus selkeämmästä palvelujen tuotteistamisesta tai modularisoinnista voisi olla harkitsemisen arvoinen.

5.2.3.2 Intranet

Intranetillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön käyttöön rajattua sisäistä verkkoympäristöä. Se voi pitää sisällään monenlaisia yrityksen liiketoimintaan liittyviä työkaluja ja tietoja. Vielä 1990-luvulla yritysten intranetit olivat usein lähinnä sähköisiä ilmoitustauluja ja tietovarastoja, mutta nykyään intranet toimii yrityksissä yhä useammin virtuaalisena työskentely-ympäristönä ja tiedonhallintajärjestelmänä. (Juholin 2009, 266.)

Lehmuskallion (2006, 288) mukaan intranet on nopea ja kustannustehokas sisäisen viestinnän kanava. Se sopii käytettäväksi erityisesti tilanteissa, joissa yrityksen on välitettävä sama informaatio yhtä aikaa koko henkilökunnalle toimipisteiden välisistä maantieteellisistä tai aikaan liittyvistä eroista huolimatta. Tutkimusten mukaan intranetin parhaita puolia ovat nopea tiedonvälitys, tehokas tiedon varastointi ja nouto, viestinnän kustannustehokkuus ja mahdollisuus interaktiivisuuteen. Siksi intranet onkin laajasti käytössä suurissa yrityksissä; esimerkiksi Lehmuskallion (2006, 289) tutkimista suomalaisista suuryrityksistä 93 prosentilla oli käytössä intranet, ja 74 prosenttia kyseisistä

y yrityksistä nimesi sen tärkeimmäksi sisäisen tiedon lähteekseen. Parhaimmillaan intranet voi olla tehokas johdon ja henkilöstön välinen kommunikointikanava ja viihtyisä työskentely-ympäristö. Tämä vaatii intranetin suunnittelulta kuitenkin käyttäjien tarpeiden ja yrityksen liiketoiminnan realiteettien ymmärtämistä. (Juholin 2009, 266–267.)

Elomaticissa Inhouseset-nimellä kutsuttava intranet on keskeisessä osassa organisaation sisäisessä viestinnässä. Siihen on sisällytetty esimerkiksi työntekijöiden tuntiseuranta, matkalaskujen teko, työterveyshuoltoon liittyvä ohjeistus, neuvottelutilojen varaukset sekä muita käytännön asioita, mikä lisää sen käyttöastetta henkilöstön keskuudessa. Intranet on uudistettu vuoden 2012 alussa, jolloin sen käytettävyyttä ja ulkoasua parannettiin. Lisäksi uudistuksen yhteydessä ulkomaan konttorit saivat intranettiin omat sivunsa kotimaan toimipisteiden lailla.

Nykyaikaiset intranetit mahdollistavat niin ylhäältä alaspäin suuntautuvan, alhaalta ylös suuntautuvan kuin horisontaalisenkin viestinnän organisaation sisällä. Intranet toimii parhaimmillaan johdon ja henkilöstön välisenä kaksisuuntaisena viestintäkanavana ja välittää lisäksi tietoa osastojen ja liiketoimintayksiköiden välisten rajojen yli. (Lehmuskallio 2006, 292.) Elomaticin intranetissä viestintä on suureksi osaksi ylhäältä alaspäin tapahtuvaa tiedottamista: siellä julkaistaan ajankohtaisia asioita ja uutisia sekä organisaatioon liittyvää tietoa, kuten tulospöytäkirjojen esitysmateriaalia ja yrityksen liikkeelle laskemia tiedotteita. Myös horisontaalinen tiedonjako on läsnä; esimerkiksi kerran kuukaudessa intranettiin päivitetään tietoa yrityksen saamista uusista projekteista, jotta projektin toteuttava yksikön ohella muidenkin liiketoimintayksiköiden työntekijät saisivat tiedon merkittävästä kaupasta. Intranettiin on mahdollista sisällyttää myös esimerkiksi keskustelufoorumeita, blogeja, virtuaalisten tiimien työskentelytiloja tai muita työkaluja (Lehmuskallio 2006, 292), mutta Elomaticin nykyisestä intranetistä tällaisia työtiloja ei löydy. Keskustelun mahdollistava Vuokrataan-palsta intranetistä löytyy, mutta sen käyttö ei ole kovin aktiivista.

Intranetissä viestintäkanavana on haasteensa ja heikkoutensa. Intranetin kautta tapahtuva viestintä voi olla monimutkaista ja haastavaa, ja tietoa voi olla tarjolla käyttäjille niin paljon, että työn kannalta relevantin informaation löytäminen on työntekijälle vaikeaa (Lehmuskallio 2006, 289). Myös Elomaticin intranetistä löytyy paljon sisältöä aina työsuhteasioista terveydenhuoltoon ja organisaatiokaavioista virkistystoimintaan. Haastateltavien mukaan tiedon löytämisessä intranetistä ei kuitenkaan ole ollut mainittavia ongelmia. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan se, että intranettiin tutustuminen on osa uuden työntekijän perehdytysprosessia. Lisäksi monien päivittäisten toimenpiteiden kuten työtuntiseurannan integroiminen osaksi intranetiä pakottaa henkilöstön käyttämään sitä säännöllisesti ja perehtymään sen sisältöön.

Monikansalliset yritykset, joissa on läsnä useita kieliä ja kulttuureja, kohtaavat usein viestinnällisiä haasteita intranetin käyttöön liittyen. Esimerkiksi kielierot voivat vaikeuttaa sisällön ymmärtämistä. (Lehmuskallio 2006, 294.) Elomatic-konsernin virallinen

kieli on suomi, mutta lähes kaikki yhtiön intranetissä julkaisema sisältö on tuotettu kahdella kielellä: sekä suomeksi että englanniksi. Näin myös ulkomaan toimipisteiden työntekijät voivat seurata emoyhtiön kotimaan tapahtumia. Samoin ulkomaan toimipisteiden sivuilla tiedot on esitetty sekä paikallisella kielellä että englanniksi. Kansainvälisille toimipisteille intranet ei vielä ole yhtä tärkeä viestintäkanava kuin suomalaisille.

”Vähitellen on muut maat tulossa mukaan mutta se on pitkä polku ennen kuin ollaan siinä että intranetin anti heille olisi sama kuin Suomelle.”

Toimialajohtaja B

Intranetin sisällöntuotannon tehtävänjako voi aiheuttaa haasteita: liian liberaali julkaisuoikeuksien jako saattaa tehdä intranetistä sekavan kokoelman toisiinsa liittymättömiä sivuja ja epärelevanttia tietoa. Toisaalta tiukasti keskitetty sisällöntuotanto ja julkaisuoikeuksien antaminen vain muutamalle henkilölle vähentää väistämättä julkaistun tiedon määrää ja reagointinopeutta sekä tekee sisällöstä yleisluontoisempaa. Jos intranetin päivitys on vain muutaman henkilön vastuulla, kaikki organisaation liiketoiminta-alueet eivät myöskään välttämättä tule edustetuiksi intranetissä yhtä suuressa määrin. (Lehmuskallio 2006, 294–296).

Elomaticissa intranetin käytännön päivityksestä huolehtivat markkinointiosasto, tietyt nimetyt assistentit sekä jokaisessa toimipisteessä nimetty vastuuhenkilö. Toimintamalli on koettu toimivaksi, mutta paljon on liiketoimintayksiköiden ja vastuuhenkilöiden oman aktiivisuuden varassa. Siinä, kuinka paljon kukin yksikkö toimittaa julkaistavaa sisältöä intranetin päivittäjille, on vaihtelua. Esimerkiksi ulkomaan toimipisteissä intranetin päivitysvastuu on useimmiten toimipisteen päälliköllä, ja päivitysaktiivisuus vaihtelee toimipisteittäin huomattavasti kyseisen henkilön preferensseistä riippuen. Kaikki viestintävastuullisiksi nimetyt henkilöt ovat saaneet tehtäviinsä ohjeistusta, joten esimerkiksi teknologiaosaamisen riittämättömyydestä viestinnän ajoittainen vähäisyys ei johdu. Toisaalta ulkomaan yksiköt ovat kooltaan niin pieniä, ettei niistä riitä tiedotettavaa samalla tavalla kuin kokoluokaltaan moninkertaisista Suomen toimipisteistä.

Elomaticin intranetin sisältö on pitkälti työyhteisöön ja työsuhteeseen liittyvää. Jonkin verran esitellään myös suurimpia uusia projekteja. Kuitenkin vain osa tiedosta on relevanttia koko organisaation laajuisesti. Elomaticin tapauksessa tiedon laaja jakaminen on itse asiassa tietoturvariski; osaan sopimuksista liittyy eritasoisia salassapitovollisuuksia, jotka saattavat vaarantua, jos tieto on satojen ihmisten saatavilla. Tämä vaikuttaa tiedonjaon laajuuteen.

”Hirveen tarkka joutuu olemaan siinäkin että mitä siellä kerrotaan. Oisihan se aina kiva paukutella tietysti niistä omista projekteista mitä on saatu ja

myyty ja mitä on tehty ja toteutettu. -- Mutta siin on pakko olla aika piddätyväinen.”

Liiketoimintajohtaja

Ohjeistusta siitä, millaisista henkilöstöä koskevista asioista tiedotetaan Elomaticin intranetissä ja millaisista sähköpostitse, ei ole olemassa, vaan julkaisukynnys on intranetin päivittäjien oman harkinnan varassa. Käytännössä kanavavalinnat eivät kuitenkaan ole aiheuttaneet päänvaivaa. Nopeaa reagoitua vaatavista ja erityisen merkittävistä asioista, kuten organisaatiomuutoksista, YT-neuvotteluista tai kulloisenkin tilikauden tuloksesta tiedotetaan henkilökunnalle sähköpostitse tai esimerkiksi yhteisessä palaverissa, joka saatetaan välittää reaaliajassa videokuvana myös muihin toimipisteisiin. Ilmoitusluonteiset asiat, jotka eivät vaadi välitöntä reagoitua, annetaan puolestaan useimmiten tiedoksi intranetissä, samoin kuin vuodesta toiseen muuttumattomana säilyvät, työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten sairausloma- ja matkalaskuohjeistukset.

Intranetille asetetut tavoitteet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, mutta Lehmuskallion (2006, 292) mukaan intranetin käytön yleisinä onnistumisen mittareina voidaan pitää sen käyttöastetta henkilöstön keskuudessa sekä sitä, miten hyvin intranet vastaa käyttäjien tarpeisiin ja palvelee johdon, viestinnän ja muiden yrityksen osastojen tavoitteita. Monikansallisessa konsernissa intranetin toimivuuden kannalta olennaisimmat tekijät ovat sen saavutettavuus, kieli ja sisältö: kaikilla työntekijöillä tulisi olla pääsy intranetiin, tekstin tulisi olla kaikkien työntekijöiden ymmärrettävissä mahdollisista kielieroista huolimatta ja intranetin sisällön tulisi olla ajantasaista, hyödyllistä ja relevanttia. (Lehmuskallio 2006, 292–295.)

Näillä mittareilla mitattuna Elomaticin intranet pärjää vertailussa suhteellisen hyvin. Kaikilla konsernin työntekijöille on tietokoneeltaan pääsy Inhousesnetiin. Sisältö esitetään lähes aina kahdella kielellä, joten perehtyminen muidenkin yksiköiden tiedotukseen on mahdollista. Myöskään sisällön ajantasaisuudessa ei haastattelujen perusteella mainittu olevan ongelmia. Intranetin käyttöaste Elomaticilla on suuri; työntekijät eivät voi välttyä intranetin käyttämiseltä, sillä sisäiseen verkkoon liitettyjen tietokoneiden selain avautuu suoraan oman toimipisteen ilmoitustaululle. Lisäksi intranet avautuu kunkin käyttäjän näytölle automaattisesti kerran viikossa, maanantaiaamuna. Jotkut haastateltavat kyseenalaistivat tästä huolimatta intranetin käytön todellisen laajuuden. Arveltiin, että kaikki työntekijät eivät seuraa intranetin sisältöä säännöllisesti. On myös mahdollista, että moni säännöllisistäkin intranetin käyttäjistä seuraa vain oman toimipistensä sivuja ja esimerkiksi konsernin yleistä tiedotusosiota ei huomata seurata lainkaan. Intranetin käyttö saattaa siis rajoittua ainoastaan palvelun tiettyjen sisältöjen seuraamiseen.

5.2.3.3 *Tapahtumat*

Erilaisia ammattilaisten tapahtumia, seminaareja ja muita tilaisuuksia hyödynnetään yleisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakasviestinnän välineinä. Teollisella ja ohjelmistoliiketoiminnan alalla messut on todettu hyväksi kanavaksi välittää tietoa asiakkaille (Tuncalp 1999, 56; Tähtinen & Parvinen 2003, 63–64). *Messut* ovat perinteinen kohdennetun viestinnän muoto, jonka avulla on mahdollista tavoittaa laaja potentiaalinen asiakaspiiri. Lisäksi messuilla on mahdollista seurata kilpailevien yritysten toimintaa, perehtyä yleiseen markkinatilanteeseen ja löytää uusia yhteistyökumppaneita. Messuille osallistumisen kustannukset voivat kuitenkin helposti nousta korkeiksi. (Tähtinen & Parvinen 2003, 63–64.)

Elomaticissa osallistutaan messuille säännöllisesti mutta vaihtelevasti kunkin liiketoiminta-alueen luonteesta ja tarpeista riippuen. Elomatic osallistuu messuille pääasiassa kolmesta eri syystä: viestittääkseen olemassaolostaan ja ollakseen läsnä alan tapahtumissa, tavatakseen nykyisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä luodakseen uusia kontakteja ja kerätäkseen potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja uusasiakashankinnan nimissä. Seminaarit ovat usein alakohtaisia tapahtumia, joten ne ovat hyvin kohdennettuja viestintätilaisuuksia, jotka tavoittavat tarkkaan kohdennettuja sidosryhmien edustajia.

Haastatellut henkilöt kokivat ulkomaiset messut yleisesti ottaen tärkeäviestintämmiksi tapahtumiksi kuin kotimaiset. Suomalaisten messujen koettiin menettäneen merkityksensä viime vuosina. Euroopan mittakaavassa tarkasteltuna mainittiin kuitenkin useita messuja, joille osallistuminen koettiin näkyvyyden ja tunnettuuden kannalta erittäin tärkeäksi. Vielä 15 vuotta sitten messujen merkitys alalla oli suurempi; nykyään erityisesti kotimaisten messujen merkitys Elomaticille ja koko toimialalle on vähentynyt jatkuvasti. Euroopassa järjestettävät kansainväliset, erittäin suuret messut ovat vielä jotta-kuinkin voimissaan, sillä niille moni osallistuu, mutta kotimaisten messujen tehokkuus ja tavoitavuus viestintävälineenä on selvästi laskussa.

Joillain toimialoilla myös *seminaarit* ovat hyviä verkottumistilaisuuksia. Seminaareihin osallistuvat tahot ovat yleensä jo valmiiksi kiinnostuneista käsiteltävästä aihepiiristä, joten osallistujien joukosta on mahdollista löytää potentiaalisia asiakkaita. Ohjelman päätteeksi seminaareissa on usein mahdollisuus vapaamuotoisempaan keskusteluun ja uusien kontaktien luomiseen. Tämä vaatii yrityksen edustajilta kuitenkin valmiuksia verkostoitua, viestiä sujuvasti kasvokkain ja luoda henkilökohtaisia suhteita. (Tähtinen & Parvinen 2003, 64.)

Elomaticilla läsnäolo yhteistyö- ja järjestöseminaareissa nähtiin haastattelujen perusteella välineenä kasvattaa yrityksen näkyvyyttä ja muistuttaa yrityksen olemassaolosta. Tilaisuuksissa on mahdollista tuoda esille myös yrityksen erikoisosaamista, jos esimerkiksi joku yrityksen asiantuntijoista luennoi seminaarissa spesifistä osaamisalueestaan.

Tällainen alan edelläkävijäksi profiloituminen yrityksen omien työntekijöiden kautta koettiin erinomaiseksi tavaksi kasvattaa yrityksen mainetta sidosryhmien silmissä.

”Se on semmosta gurumaista esiintyöntymistä, mikä on meidän alalla erittäin hyvä ja onnistunut tapa viedä (osaamista maailmalle).”

Toimialajohtaja A

5.2.3.4 Muut kanavat

Edellä mainittujen perinteisten viestintäkanavien lisäksi Elomaticissa on käytössä myös muutamia muita viestintäkanavia. *Sosiaalisen median* hyödyntäminen yritysviestinnässä jakaa mielipiteitä. Osa yrityksistä ei halua hyödyntää sosiaalista mediaa siitä huolimatta, että se esimerkiksi asiantuntijapalveluyrityksessä saattaa mahdollistaa tietotyön tuottavuuden kasvattamisen ja uudenlaisen innovoinnin. Parhaimmillaan sosiaalinen media voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan ja maineeseen sekä houkuttaa yrityksen palvelukseen parhaita työntekijöitä. Sen hyödyntäminen työyhteisöviestinnän kanavana voi edistää työhyvinvointia ja sisäisen viestinnän toimivuutta ja auttaa työntekijöitä esimerkiksi kehittämään osaamistaan. Toisaalta sosiaalisen median käyttöönoton opettelu voi olla työntekijöille myös taakka. Samoin sosiaalisen median vuorovaikutuksellinen luonne on paitsi mahdollisuus, myös haaste: avoin keskustelu voi tuottaa paitsi positiivisia, myös negatiivisia kommentteja ja esiin voi nousta epämiellyttäviäkin asioita. (Juholin 2010, 94–95, 112.)

Sosiaalisen median palveluja ovat esimerkiksi verkkoyhteisöt, blogit, keskustelupalstat ja muut sellaiset palvelut, joihin internetin käyttäjät tuottavat sisältöä (Juholin 2010, 135). Sosiaalisen median kanavista Elomaticissa ovat käytössä LinkedIn ja Facebook. Sosiaalisen median trendikkyuden vuoksi monessa yrityksessä Facebook-sivu on otettu käyttöön tietämättä tarkalleen miksi; taustalla ovat saattaneet vaikuttaa esimerkiksi uteliaisuus, kokeilunhalu tai pelko jäädä jälkeen kilpailijoista (Juslén 2013, 26). Myöskään Elomaticin Facebook-sivun tavoitteita ja kohderyhmää ei ole tarkemmin määritelty tai pohdittu. Alun perin ohjelmistopuolen tytäryhtiö Cadmaticilla nähtiin olevan tarve Facebook-sivulle, ja sen jälkimainingeissa syyskuussa 2011 myös koko konsernille päätettiin luoda Facebook-sivu. Kuitenkin esimerkiksi suurimmalle osalle johtoryhmän jäsenistä sosiaalinen media ja Facebook ovat varsin vieras toimintaympäristö.

”Eihän sitä maailmaa tunne. Ja sitä on vaikee ymmärtää. -- Emmä osaa sanoa onks se kohderyhmä vai onks se keino --. Mutta se on semmonen ihmeellinen möykky. Joka jollakin tavalla täytyy ottaa huomioon.”

Henkilöstöjohtaja

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei Facebookia ole käytetty yritysviestinnän kanavana kovin suunnitelmallisesti. Kanavan ensisijaisia kohderyhmiä tai tavoitteita ei ole määritetty, eikä haastateltavilla ollut tuntumaa siitä, kenet sivu tavoittaa. Kaikki johtoryhmän jäsenet eivät myöskään tieneet, onko Elomaticilla ylipäätään Facebook-sivu.

”En tiedä onko Elomaticilla Facebook-sivu.”

Talousjohtaja

”En osaa sanoa siitä mitään.”

Henkilöstöjohtaja

Elomatic Oy:n Facebook-sivulla on 69 tykkääjää (tilanne 19.5.2013). Tilapäivitysten rytmi on satunnainen; esimerkiksi elokuussa 2012 on julkaistu kaksi päivitystä ja marraskuussa 2012 niin ikään kaksi. Syys-, loka- ja joulukuussa 2012 päivityksiä ei ole tehty yhtään. Tilapäivitykset ovat linkityksiä Elomaticin nettisivuille, esimerkiksi avoimiin työpaikkoihin tai uutissisältöön. Tällaisenaan passiivinen Facebook-sivu ei tuottane suurta lisäarvoa seuraajilleen tai vaikuta positiivisesti yrityksen imagoon. Verkkainen päivitystahti ei vahvista kuvaa Elomaticista ajan tasalla olevana huipputeknologian edustajana. Siksi Facebookin roolia yrityksen viestinnässä kannattaisi vielä pohtia, jotta välttyttäisiin negatiiviselta imagovaikutukselta. Kuten missä tahansa muussakin viestintäkanavassa, myös sosiaalisen median ympäristössä on ensiarvoisen tärkeää määrittää viestinnän kohderyhmät, tavoitteet ja ne ydinsisällöt, joiden avulla tavoitteisiin pyritään.

”Kun me ollaan kumminkin ihan logosta asti konservatiivisen sinisiä... kannattaako meidän sitten hosua jossain Facebookissa. -- Ollaan vedetty vähän semmosta linjaa tai asennetta siihen että ei se oo meille oikee kanava, kun meidän asiakaskanta on niin konservatiivista kumminkin vielä toistaseks.”

Toimialajohtaja A

5.2.4 Resurssit ja organisointi

Yritysviestinnän jokapäiväiseen sujuvuuteen vaikuttavat käytössä olevat viestintäresurssit sekä viestintätoimintojen käytännön organisointi yrityksessä. Viestinnän vastuut voidaan määritellä esimerkiksi organisaatorakenteen, liiketoiminnan tai tärkeimpien sidosryhmien pohjalta. Nykyään on usein syytä kiinnittää huomiota myös erilaisten projektien ja verkostojen viestintävastuisiin sekä poikkeus- ja kriisitilanteiden viestinnän orga-

nisointiin. Lähtökohta on, että viime kädessä viestinnästä vastaa yrityksen ylin johto ja johtoryhmä. (Juholin 2009, 89.)

Juholinin (2009, 93) mukaan nykyään on yleistynyt käytäntö, että yrityksen viestintäjohtaja kuuluu johtoryhmään ja viestintää johdetaan näin johtoryhmästä käsin. Tämän katsotaan edustavan yhä yleistyvää integroidun kokonaisviestinnän näkökulmaa, jota käsiteltiin tarkemmin tutkielman luvussa 2.1.4. Myös Elomaticin johtoryhmästä löytyy henkilö, joka oman liiketoimintajohtajan työnsä ohella on nimitetty markkinoinnin ja viestinnän vastuuhenkilöksi. Viestinnän käytännön toteutuksesta vastaa koko konsernia palveleva markkinointiosasto, joka käsittää kolme kokopäiväistä työntekijää: markkinointi- ja viestintäkoordinaattorin, graafikon sekä web designerin. Lisäksi tiimiin kuuluu osa-aikaista työaikaa tekevä toimittaja. Markkinointiosasto hoitaa käytännössä kaiken konsernin viestinnän, eikä toimintoja ole ulkoistettu muutamia harvoja yksittäistapauksia lukuun ottamatta.

Viestintä kuuluu luonnollisesti myös monen muun työntekijän tehtävänkuvaan. Kaikkien yrityksen viestijöiden tunnistaminen saattaa olla vaikeaa, sillä aina arkista kommunikointia ei mielletä viestinnäksi sen selkeästä viestinnällisestä luonteesta huolimatta. Jotkut haastateltavat – esimerkiksi jotkut johtoryhmän jäsenet – eivät kokeneet harjoittavansa työssään viestintää, vaikka todellisuudessa iso osa heidän tehtävistään sivusi sitä päivittäin. Esimerkiksi Turun yksikön paikallista suunnitteluliiketoimintaa johtava henkilö, joka on päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, totesi seuraavasti:

”Se mitä mä viestin tavallaan ulospäin, on sitten tällasta ehkä ei niin formaalista yhteydenpitoa asiakkaisiin ja oppilaitoksiin ja muihin sidosryhmiin. Että se on tämmöstä vaan asiallista tiedon välittämistä.”

Suunnittelujohtaja

Usein viestintää siis toteuttavat sellaiset henkilöt, jotka eivät itse asiassa tunnista tekevänsä sitä. Kuitenkin juuri nämä asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt saattavat toimia ulospäin kaikkein näkyvimpinä yrityksen viestinviejinä. Viestinnän kenttä on laaja ja siihen liittyy monia asioita asiakaskontakteista henkilöstöhallintaan, myyntiin, rekrytointiin ja oppilaitosyhteistyöhön. Johtoryhmän jäsenet eivät usein mieltäneet harjoittavansa viestintää ylläpitäessään vanhoja asiakassuhteita, vaan viestinnäksi miellettiin tyypillisesti vain ulkoinen ja uusille asiakkaille kohdistettu viestintä. Toimitusjohtaja pohtikin, millaisia tuloksia haastattelujen perusteella saadaan, jos haastateltavat eivät tiedosta kaikkia viestinnän käsitteen ulottuvuuksia.

”Meillä on kyl markkinointi ja myynti molemmat aktiivises sanavarastossa, vaikka väärin käytettynä, mutta viestintä ei oo meidän aktiivises sana-

varastossa. Sen takia me ei ymmärretä niin me sanotaan että ei meillä oo.”

Toimitusjohtaja, Elomatic

Viestinnän käytännön organisoinnissa, vastuunjaossa ja prosesseissa oli haastattelu-
jen perusteella havaittavissa joitakin ongelmia. Kaikki viestinnän prosessit eivät olleet
selkeästi määriteltyjä, vaan haastateltavilla oli epäselvyyttä viestinnän toimenpiteiden
vastuunjaon suhteen. Esimerkiksi tiedotteen toteutuksen liittyen vaikutti olevan epäsel-
vää, keneltä aloitteen tiedotteen kirjoitusprosessin alulle saattamiseksi olisi lähde-
ttävä. Jotkut haastateltavista näkivät johtoryhmän tai toimitusjohtajan olevan vastuussa tiedot-
teiden aiheiden päättämisestä ja prosessin alullepanosta, toiset taas kokivat, että mark-
kinointiosaston tulisi aktiivisesti ehdottaa johtoryhmälle tiedottamisen aiheita.

*”Eihän (Elomaticin) toimitusjohtajan aika voi riittää kaiken maailman
tiedotteitten tekemiseen. – Kyllä ne täytyy tulla sielt myynnistä ja seg-
menttivastuullisilta, ja tavallaan koko organisaatiolta. Mun mielestä siel-
tä pitää tulla niitä aloitteita ja siemeniä, että mistä nyt jutun vois kirjoit-
taa.”*

Toimitusjohtaja, Cadmatic

*”Tää viestintä on siinä välissä. -- Se on sinänsä aika kuvaavasti kiskojen
välissä aika monessa asiassa.”*

Toimialajohtaja A

Yleisesti voidaan sanoa, että itsestään selvätkin viestinnän vastuut kannattaa kirjata
yrityksessä ylös. Etenkin viestinnän erityistilanteet kannattaa määritellä ohjeistuksissa
selkeästi: esimerkiksi useimmiten yritystä koskevia lausuntoja tiedotusvälineille saa
antaa vain ylin johto. (Juholin 2009, 91.) Elomaticissa ainakin mediaviestinnän saralla
havaittiin tarve selkeämmin kirjatuille prosesseille ja vastuunmäärittelyille. Jos tietyille
viestinnän toimenpiteille ei ole nimetty vastuuhenkilöä, niiden toteuttaminen saattaa
huonoimmassa tapauksessa jäädä puolitiehen.

*”Ei oo kauheen vaikee välttämättä saada juttuja läpi tietyissä ammatti-
lehdissä, päinvastoin, nehän pyytää että saisko teiltä juttuja --. Vaikeam-
pi on -- saada aikaiseks ne jutut ja että on se kontaktiverkosto.”*

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Viestinnän nykytilakartoituksessa on tärkeää ottaa huomioon yrityksen *resurssit*
viestinnän toteuttamiseen. Resurssit ovat yrityksen hyödynnettävissä olevia aineellisia

ja aineettomia voimavaroja – ihmisten ammatillista osaamista, tietoa, teknologioita, viestintäkeinoja ja rahaa. Niiden määrän arviointi on tärkeää, sillä haluttuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä vain riittävien voimavarojen avulla. Toisaalta resurssihin liittyvät päätökset tarvitsevat taustakseen tiedon yrityksen viestinnän tavoitteista ja päämääristä. Näin tarvittavat voimavarat ja esimerkiksi rekryointitarpeet osataan mitoitaa oikein. (Juholin 2009, 94.) Suurin osa haastatelluista arvioi Elomaticin markkinoitiosaston resurssien olevan riittävät konsernin viestinnän hoitamiseen. Muutama haastatelluista katsoi kuitenkin, että lisäresurssien suuntaamisesta viestintään voisi olla hyötyä, jotta viestinnän perustoiminnoista suoriutumisen lisäksi aikaa jäisi enemmän ad hoc -tyyppiseen viestintään, mediayhteydenpitoon ja esimerkiksi uusiin verkkoviestinnän mahdollisuuksiin tutustumiseen.

”Sitten sitä rajottaa se, että kun sen joutuu tekemään OTO:na, oman muun työnsä ohella, niin kukaan ei viittä semmosta oikeen ylimääräistä tehdä, koska ne jutut täytyy kuitenkin aika pitkälti itse kirjottaa ja tuottaa. -- Se vie aikaa ja resursseja joka tapauksessa ja niitä ei oo sillä tavalla olemassa vapaana.”

Liiketoimintajohtaja

5.2.5 *Mittarit ja seuranta*

Viestintä vaatii onnistuakseen realistista mittausta, arviointia ja toiminnan kehittämistä mittaustulosten perusteella (Goodman 2001, 118). Viestinnän arvioinnin tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa sen viestinnän nykyisestä tilasta sekä tunnistaa siinä mahdollisia kehityskohteita. Arvioinnin kohteita ovat viestinnän tavoitteet, suunnitelmat, prosessit ja lopputulokset. Viestinnän mittausta on perinteisesti pidetty vaikeana tehtävänä, sillä viestinnän tuottamat tulokset – esimerkiksi näkyvyyden, tunnettuuden tai asiakkaiden sitoutumisen parantuminen – ovat usein välillisiä ja niiden vaikutus yrityksen tuloksiin, kuten myynnin kasvuun tai sisäisen tehokkuuden parantumiseen ei ole suoraan mitattavissa. (Juholin 2010, 28–29.)

Viestinnän arvioinnin tulisi pohjautua koko yrityksen strategiaan ja menestykseen. Tuloksia voidaan mitata sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten mittareiden avulla. Mittareiden valinta on jossain määrin mielipide- tai tilannesidonnainen asia: jotkut tutkijat pitävät määrällisesti mitattavissa olevia tulostavoitteita tärkeinä, kun taas toiset painottavat enemmän toiminnan suunnan ja kehityskulun määrittämistä (Juholin 2009, 104). Siitä, että viestinnän tulokset on kyettävä osoittamaan todeksi, ollaan yhtä mieltä, mutta esimerkiksi ROI:n (*Return On Investment*) käytöstä viestinnän arvioinnin tunnuslukuna on esitetty eriäviä mielipiteitä (Juholin 2010, 42).

Perinteisesti viestinnän mittaus yrityksissä on keskittynyt mediaosumiin ja erilaisiin palaute- ja henkilöstökyselyihin. Pelkkää mediajulkisuutta seuraamalla ei kuitenkaan voida tehdä yleistyksiä yrityksen viestinnän vaikuttavuudesta, sillä viestintä liittyy kaikkeen organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. (Juholin 2010, 15, 42–43.) Viestinnän vaikutusta tai vaikuttavuutta voidaan arvioida muun muassa sen perusteella, onko yrityksen viestit huomattu ja muistetaanko niitä, ovatko sidosryhmien tiedot ja mielikuvat yrityksestä lisääntyneet tai muuttuneet, onko yrityksen maine muuttunut, onko haluttuja teemoja noussut esille mediassa, ovatko yhteistyösuhteet parantuneet tai onko uusia suhteita syntynyt uudenlaisen viestinnän myötä tai onko kiinnostus yrityksen palveluita kohtaan lisääntynyt. Tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa tärkeää on tarkkuus: esimerkiksi mediajulkisuuden osalta tulisi määritellä, missä lehdessä halutaan näkyä ja miten. (Juholin 2009, 52, 102–103.) Maineen kehittymistä tai mediaosumien määrää voidaan selvittää sidosryhmäkyselyillä, media-analyysilla tai lukijatutkimuksilla (Forman & Argenti 2005, 261). Myös toiminnanohjauksen arvioinnista tuttua *Balanced Scorecard* (BSC) -suorituskykymittaristoa voidaan hyödyntää viestinnän seurannan työkaluna (Ritter 2003, 59; Juholin 2010, 43).

Nykyään nettipohjaisilla kyselyillä ja tutkimuksilla on mahdollista selvittää käyttäjien kokemuksia viestinnästä. Nämä mittarit voivat toimia viestinnän arvioinnin, uudelleenkalibroinnin ja -suuntaamisen pohjana. (Argenti 2006, 364–365.) Teknologian kehitys on muutenkin mahdollistanut uudenlaisen viestinnän seurannan. Tähän asti yrityksissä on usein keskitytty viestintäpanoksen tulosten, kuten asiakkaiden asennemuutosten tai mediapeiton laajuuden mittaamiseen. Viestinnän yritykselle tuoman taloudellisen arvon määrittäminen on kuitenkin ollut vaikeaa. Uusien teknologioiden avulla on mahdollista liittää viestinnän arvo yrityksen liiketoiminnan lukuihin ja selvittää, miten yrityksen viestintä tai jopa tietyt yksittäiset viestintäkampanjat ovat vaikuttaneet yrityksen kokonaistulokseen ja suoriutumiseen markkinoilla. Nämä luvut ovat avuksi paitsi viestinnän tulosten arvioinnissa, myös ylimmän johdon päätöksenteossa. (Argenti 2006, 365.)

Viestinnän lopullinen mittari on se, miten hyvin se on onnistunut auttamaan koko yrityksen tuloksen saavuttamisessa. Viestinnän vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin aina muistettava, että viestinnän ohella myös monella muulla asialla on ollut vaikutuksensa lopulliseen tulokseen – niin hyvässä kuin pahassa. (Juholin 2009, 105.) Esimerkiksi massamedialla on suuri merkitys siihen, millainen kuva yrityksestä välittyy sidosryhmille. Yrityksen läsnäoloa mediassa – sekä perinteisessä printtimediassa että nykyisin myös digitaalisessa mediassa – on tästä näkökulmasta yksi tärkeimmistä strategisen viestinnän mittareista. (Ritter 2003, 50.)

Elomaticissa ei harjoiteta tällä hetkellä media- tai lehdistöseurantaa, eikä haastateluista suuri osa tiennyt, harjoittaako Elomatic ylipäätään viestinnän seurantaa. Haastateluissa kävi esimerkiksi ilmi, että johdon sihteeri pitää leikekirjaa yrityksestä julkais-

tuista lehtijutuista, mutta itse johtoryhmän jäsenillä ei ollut tietoa tällaisesta arkistoinnista. Myöskään yhtiön tiedotteiden läpimenoa mediassa ei seurata; esimerkiksi tammi-kuussa 2013 julkaistun tulostiedotteen oli huomattu menneen läpi Turun Sanomissa, mutta siitä, oliko tiedote huomioitu myös jossain muussa lehdessä, ei ollut tietoa. Ulkoisen viestinnän arviointiin käytetään Elomaticissa Google Analytics -työkalun nettisivujen kävijämäärän seuranta. Säännöllisestä kävijäseurannasta huolimatta seurannan tuloksia ei suoraan hyödynnetä yrityksen viestintä- tai markkinointitoimenpiteiden kohdentamisessa. Samoin rekrytointiviestinnän osalta jonkinlaista tietoa eri kanavia pitkin tulleista työhakemuksista on kerätty, mutta tuloksia ei ole analysoitu tarkemmin.

”Nää nettisivuseurannat, ne on tärkeitä, mutta tavallaan se tiedon jalostaminen siihen, että mitäs sitten jos joku siellä sivulla kävi? -- Ei meillä oo mitään sellasta, että me otettais IP-osoitteita talteen ja sitten lähestyttäis sen jälkeen heitä jollain viestillä --.”

Toimialajohtaja A

”Siihen (rekrytointiviestintään) meillä on seuranta mutta ei varmaan statistiikkaa.”

Suunnittelujohtaja

Kerran kahdessa vuodessa Elomatic saa tietoa markkina-asemastaan ja positiostaan suhteessa kilpailijoihin Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen Liiton (SKOL) toteuttaman tutkimuksen perusteella. Suurelle asiakaskunnalle toteutetussa kyselytutkimuksessa verrataan toisiinsa Suomen suurimpia suunnittelutoimistoja ja asiakkaiden mielikuvia niiden palvelujen ja toiminnan laadusta. Tutkimus auttaa selvittämään, miten asiakkaat kokevat Elomaticin brändin suhteessa kilpaileviin yrityksiin.

Tytäryhtiö Cadmaticin puolella tämänhetkinen viestinnän seuranta ja mittaaminen perustuvat Cadmaticin omien nettisivujen kävijäseurantaan. Cadmaticin toimitusjohtajan mukaan erillisen seurantapalvelun toimittaman raportin perusteella seurataan nettisivujen kävijämäärä, käyntien pituutta sekä sitä, mistä kävijä on tullut sivuille ja mitä nettisivujen osioita hän on katsonut. Cadmaticissa käytetään myös Google Analytics -kävijäseurantaohjelmaa sekä seurataan tehdyn hakukoneoptimoinnin tuloksia. Muita käytössä olevia mittareita tytäryhtiön toimitusjohtaja kuvailee ”fiilismittareiksi”.

”Esimerkiksi ollaan vähennetty lehtimainonnan määrää, koska on ollu se fiilis. -- Päätöksenteon tueksi olis kiva saada jotain faktaa jostain.”

Toimitusjohtaja, Cadmatic

Tietoa asiakasviestinnän onnistumisesta saadaan jossain määrin asiakastyytyväisyyskyselyistä, joita Elomatic on toteuttanut asiakkailleen epäsäännöllisin väliajoin. Kyselyt on toteutettu tarvelähtöisesti ja ne on lähetetty tarkkaan kohdennetuille vastaanottajille. Kyselyiden avulla on pyritty tutkimaan jotakin tiettyä, melko spesifiä aihetta; laajempia, koko asiakaskunnan kattavia asiakaskyselyitä ei ole tehty eikä erillisten kyselyjen tuloksia ole vertailtu keskenään. Päättäneiden hankkeiden osalta toteutetaan joskus myös projektikyselyjä, joissa selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä toteutettuun yksittäiseen projektiin.

Muuten asiakasviestinnän ja sen tulosten seuranta on monesti työntekijöiden oman omatoimisuuden varassa, sillä yhteisiä mittareita tai systemaattisia seurantakäytäntöjä ei ole. Esimerkiksi puhelinmarkkinointia ja asiakaskontakteja hoitava markkinointiassistentti kertoi pitävänsä soitoistaan ja niiden tuloksista itse kirjaa, sillä selkeää ohjeistusta asiakasviestinnän tulosten seuraamisesta tai raportoinnista ei ole olemassa. Useimmat haastateltavat kokivat, että yrityksessä on selvä tarve selkeämmälle dokumentoinnille ja seurannalle. Niiden pohjalta voitaisiin myös tehdä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja allokoita resursseja paremmin: esimerkiksi satsata enemmän sellaisiin viestintäkanaviin, jotka tavoittavat halutun kohderyhmän tehokkaimmin. Yhtenä esimerkkinä talousjohtaja ehdotti, että rekrytointiviestintää seurattaisiin analyttisemmin.

”Listauksia olisi hyvä tehdä, -- ihan kerätä johonkin Excel-taulukkoon tällöinen tieto. -- Pitäisi olla yks paikka, -- mihin me lisätään että missä kaikissa meillä on ollu ilmoituksia ja montako työhakemusta tuli ja montako valittiin sitten siltä pohjalta. Niin siihen samaan saisi yhdeksi tiedoksi sen kustannuksenkin.”

Talusojohtaja

Ulkoisen viestinnän lisäksi kuitenkin myös sisäisen viestinnän onnistumista tulisi seurata säännöllisesti. Tehokkaimmillaan sisäiselle viestinnälle on asetettu selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan sopivien työkalujen ja mittareiden avulla ja muihin organisaatioihin vertaamalla (Mellor & Dewhurst 2009, 19). Mengin ja Bergerin (2012, 350) mukaan sisäisen viestinnän arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota taloudellisten tunnuslukujen listaamisen lisäksi myös pehmeämpiin tavoitteisiin. Lisäksi mittareita määriteltäessä tulisi aina ottaa huomioon niiden sopivuus kuhunkin tilanteeseen, kuten erillisen viestintäkampanjan tai -ohjelman onnistumisen selvittämiseen.

Sisäisen viestinnän tehokkuutta voidaan mitata epäsuorien, ei-taloudellisten mittareiden kuten henkilöstön motivaation, työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden avulla. Näillä yksilötason hyödyillä on yhteys pitkän aikavälin kilpailuetuun koko organisaation tasolla. Myös ROI:ta tai muita taloudellisia tunnuslukuja laskettaessa painotuksen pitäisi olla

pitkän tähtäyksen tavoitteiden seurannalla, ei voittojen kasvattamisessa lyhyellä aikavälillä. (Meng & Berger 2012, 350–352.)

Elomaticilla sisäisen viestinnän onnistumista on sivuttu vuoden–parin välein toteutettavissa Webropol-pohjaisissa henkilöstökyselyissä. Kaksiosainen kysely koostuu vuodesta toiseen samoina pysyvistä vakiokysymyksistä, jotka liittyvät työn motivoivuuteen ja kannustavuuteen, sekä vuosittain vaihtuvista teemakysymyksistä. Esimerkiksi tammikuussa 2013 toteutetussa kyselyssä teemakysymykset liittyivät Elomaticiin työnantajana, Elomaticiin projektiosajana sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Kyselyn lopussa tiedusteltiin avoimien kysymysten avulla myös suurimpia kehityskohteita ja arvostuksen kohteita Elomaticissa. Teemaosion kysymykset saattavat siis aika ajoin sivuta myös sisäistä viestintää työhyvinvoinnin tai esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Selkeitä viestintään liittyviä kysymyksiä kyselyssä ei kuitenkaan ole.

Toistuvan henkilöstökyselyn lisäksi esimerkiksi uuden intranetin lanseerauksen jälkeen toteutettiin kysely, jossa selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä uudistuneeseen sivustoon. Jyväskylän toimipisteessä työskentelee verkkosivujen käytettävyysasiantuntija, joka on analysoinut esimerkiksi konsernin uudet nettisivut, joten yhtiöstä löytyy mitaus- ja arviointiosaamista omasta takaa. Siksi tämän viestintästrategian luominen lienee hyvä alku viestinnän käytäntöjen ylöskirjaamiselle ja sen myötä vähitellen aloitettavalle viestinnän luotaukselle, seurannalle ja jatkuvalla kehittämiselle.

6 STRATEGISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ELOMATICISSA

6.1 Yhteenveto Elomaticin viestinnän kehittämistä

Tässä tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan manageriaalisena kontribuutiona viestintästrategia case-yritys Elomatic Oy:n viestinnän tueksi. Seuraavassa yhteenvetotaulukossa on esitetty tutkimustulosten perusteella havaitut Elomaticin viestinnän merkittävimmät strategiset kohderyhmät, ydinviestit, viestintäkanavat ja akuuteimmat kehityskohteet. Osa-alueiden sisältöä ja taustoja käsitellään yksityiskohtaisemmin alaluvuissa 6.2–6.5.

Taulukko 5 Yhteenveto Elomaticin strategisesta viestinnästä ja sen tärkeimmistä kehityskohteista

Kohderyhmä: kenelle	Ydinviestit ja -sisällöt: mitä	Viestintäkanavat ja -keinot: miten	Erityiset kehityskohteet
Asiakkaat	Luotettava, osaava, asiantunteva toimija. Monen alan osaaja, asiakkaan liiketoiminnan kehittäjä. Innovatiivinen teknologian edelläkävijä, kansainvälinen toimija ja suurtenkin projektien hallitsija.	Henkilökohtaiset kontaktit ja tapaamiset, nettisivut, Elomatic News, esitteet ja katalogit, sähköiset uutiskirjeet, LinkedIn, messut ja tilaisuudet, seminaarit, yleinen medianäkyvyys	Verkkosivujen sisältö ja tiedon löydettävyys, referenssien hallinta, asiakasviestinnän kyselytutkimus
Nykyiset työntekijät	Vakaa perheyritys, varma ja pysyvä työnantaja, jossa työntekijästä pidetään huolta. Alallaan merkittävä toimija ja hyvämaineinen työnantaja. Työsuhte-edut.	Intranet, henkilökohtainen kanssakäyminen, kokoukset ja palaverit, tulosinformaatiopalaverit ja muu muodollinen viestintä, Elomatic News, yleinen medianäkyvyys	Systemaattinen tiedon- ja projektinhallinta, osastojen ja toimipisteiden välinen yhteistyö, eduista viestiminen ja sitouttaminen
Potentiaaliset työntekijät	Vakaa perheyritys, varma ja pysyvä työnantaja, jossa työntekijästä pidetään huolta ja arvostetaan. Alallaan merkittävä toimija ja hyvämaineinen työnantaja. Hyvä haastaja teollisuuden työnantajille.	Nettisivut, rekrytointi-ilmoitukset netissä ja lehdissä, LinkedIn, Facebook, word-of-mouth, yleinen medianäkyvyys, oppilaitosyhteistyö	Rekrytointi-ilmoitusten kanavalintojen kustannustehokkuus ja tavoitavuus, tunnettuuden kasvattaminen kohderyhmässä
Lehdistö	Monen alan osaaja, mielenkiintoinen ja innovatiivinen edellä-	Lehdistötiedotteet, kontaktit median edustajiin, mahdollisesti lehdistöti-	Mediasuhteiden luominen ja luottotoimittajien

	kävijä. Kansainvälinen ja kasvava perheyritys, jolla on paikalliset juuret. Merkittävä työnantaja ja alihankkijoiden työllistäjä. Alansa kehittäjä ja suunnannäyttäjä. Taloudellisesti vastuullinen ja vakaa yritys.	laisuudet ja taloudellinen viestintä	hankkiminen, taloudellisen viestinnän roolin pohdinta
Yhteistyökumppanit, alihankkijat	Luotettava yhteistyökumppani, pitkien yhteistyösuhteiden vaalija.	Henkilökohtainen viestintä, Elomatic News, Alan yhdistykset ja järjestöt, yleinen medianäkyvyys	Mahdollisesti yhteisten viestintätyökalujen käyttöönotto tulevaisuudessa
Suuri yleisö	Kasvava, kansainvälistyvä monialayritys. Merkittävä paikallinen työllistäjä ja toimija. Luotettava perheyritys, jolla on pehmeät arvot.	Medianäkyvyys, word-of-mouth, nettisivut, työntekijöiden levittämä sana	Medianäkyvyyden ja yleisen tunnettuuden kasvattaminen
Muut alan toimijat, kilpailijat	Varteenotettava kilpailija, innovatiivinen edelläkävijä, toimialan johtava kehittäjä ja esiintuoja	Alan yhdistykset ja järjestöt, yleinen medianäkyvyys	Yleisen tunnettuuden ja merkittävyyden kasvattaminen

6.2 Sidosryhmät ja painopistealueet

Haastatteluaineiston avulla kartoitettiin Elomaticin viestinnän nykyinen tila. Kun yrityksen nykyisiä viestinnän käytäntöjä verrataan strategisesta yritysviestinnästä luotuihin malleihin ja tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, havaitaan joitakin eroavaisuuksia ja myös mahdollisia puutteita. Seuraavaksi esitetään siksi joitakin kehitysehdotuksia strategisesta yritysviestinnästä kirjoitettujen tutkimusten pohjalta.

Haastattelujen perusteella asiakkaat ja henkilöstö nostettiin Elomaticissa melko yksimielisesti yrityksen viestinnän tärkeimmiksi sidosryhmiksi. Viestinnän painopisteenä voidaan edelleen säilyttää asiakkaat ja oma henkilöstö, mutta strategisen viestintäkirjallisuuden perusteella niiden rinnalle ehdotetaan nostettavaksi mediaa. Kuten Goodman (2001, 118) toteaa, mediasuhteet ovat nykyään entistä monimutkaisempia. On tärkeää ylläpitää luottamuksellisia suhteita eri mediakanaviin ja toimittajiin. Media on useimmille yrityksille paitsi viestinnän keino ja välityskanava, myös strategisesti merkittävä viestinnän kohderyhmä. Elomaticissa asiakas- ja henkilöstöviestintään on kyllä kiinnitetty huomiota, mutta mediaviestintä on toistaiseksi jäänyt vähemmälle panostukselle, eikä yrityksen yleinen tunnettuus ole haastattelujen perusteella huipussaan. Mediasuh-

teiden hallinta ja tiedotusvälineviestintä lienevät siksi Elomaticin viestinnän tärkeimmistä tulevaisuuden kehityskohteista.

Myös Elomaticin taloudellisen viestinnän tulevaisuuden linjauksia kannattaa pohtia. Toistaiseksi yrityksen taloudellisesta tuloksesta ei ole juurikaan uutisoitu ulospäin. Talouden tunnuslukujen avoin julkistaminen voisi kuitenkin auttaa Elomaticia saavuttamaan näkyvyyttä talousmedioissa ja kasvattamaan siten yrityksen tunnettuutta. Tähän asti Elomatic ei ole saanut paljon näkyvyyttä talous- ja kaupan alan lehdissä, sillä näiden medioiden uutisointi keskittyy usein yritysten tuloksen, kasvun, merkittävien kauppojen ja tulevaisuudennäkymien esittelyyn. Viestimällä avoimemmin taloudesta myös Elomaticilla voisi olla mahdollisuus saavuttaa näkyvyyttä alan lehdistössä. Talousmediat voisivat olla yritykselle todella hyödyllinen viestintäkanava, sillä kaupan ja talouden alan lehtiä seuraavat aktiivisesti esimerkiksi yritysten päättäjät ja johtavassa asemassa olevat henkilöt. Taluslehtien lukijakunnasta löytyy siis varmasti paljon myös sellaisten yritysten päättäjiä, jotka kuuluvat Elomaticin potentiaaliseen asiakaskuntaan. Talousmediassa näkyminen ja tunnettuuden kasvattaminen yrityselämän päättäjien parissa voisi olla yritykselle hyödyksi tulevaisuudessa.

Elomaticin erikoispiirre, marraskuussa alkava tilikausi tarjoaisi yritykselle mahdollisesti helpotusta uutisoinnin läpimenon suhteen. Kun useimmat pörssiyhtiöt viestivät taloudestaan neljännesvuosittain, erottuminen suuresta viestijöiden joukosta voi olla vaikeaa. Kolmannesvuosittain julkaistut tuloskatsaukset voisivat tarjota Elomaticille väylän erottua muista yrityksistä ja uutiskynnys saattaisi näin ylittyä helpommin.

Taloudellisesta tilanteesta viestiminen tarjoaisi Elomaticille todennäköisesti myös keinon saavuttaa paikallista medianäkyvyyttä toimipisteilleen. Esimerkiksi Turun ja Jyväskylän toimipisteet ovat kaupunkien väkilukuun nähden merkittäviä työllistäjiä ja siksi Elomaticin taloudellisella pärjäämisellä on vaikutusta kyseisten kaupunkien ja niiden lähikuntien työllisyystilanteeseen. Toistaiseksi Elomatic on ollut vakavarainen ja kasvava yritys, joten talousviestintä voisi tuoda yritykselle positiivista julkisuutta kansallisessa ja paikallisessa lehdistössä. Perinteikkäät pitkän linjan perheyrietykset poikivat usein muutenkin positiivissävytteistä uutisointia mediassa, joten Elomatic voisi kehittää vahvasta historiastaan itselleen ainutlaatuisen kilpailuedun. Vahva yritystarina, jossa yhdistyisivät yrityksen pitkät perinteet, perustajan yrittäjähenkisyys ja perheyrietyksen positiivinen brändi, voisi auttaa Elomaticia saavuttamaan positiivista näkyvyyttä. Paitsi Elomaticin yleistä tunnettuutta, tämä voisi edistää positiivisen työnantajakuvan syntymistä potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa.

Työntekijöiden merkityksen Elomaticin viestinnän tärkeänä sidosryhmänä nostivat esiin kaikki haastateltavista henkilöistä. Kun kaikki yrityksen liiketoiminta ja asiakkaalle tuottama lisäarvo on lähtöisin ihmisistä ja heidän henkilökohtaisesta osaamisestaan ja ammattitaidostaan, henkilöstön merkitystä ei voi korostaa liikaa. Kun kyse on tietotyöstä ja toistensa osaamista täydentävistä oman alansa asiantuntijoista, myös sisäinen tie-

donjako ja tiedonhallinta nousevat tärkeään rooliin innovoinnin, ideoinnin ja tehokkaan työskentelyn mahdollistajina. Elomaticilla henkilöstön tärkeys on kyllä tunnustettu, mutta eri liiketoimintayksiköiden ja toimipisteiden väliset rajat ylittävässä viestinnässä on vielä kehittämisen varaa.

Jatkossa sisäisen viestinnän kehittämisen tavoitteita voisivat olla esimerkiksi tiedon saatavuuden parantaminen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen kannustaminen muidenkin kuin vain lähimpien työtovereiden kesken. Yrityksestä löytyy jo esimerkiksi projektinhallintajärjestelmä, jota ei kuitenkaan käytetä vielä kaikissa projekteissa. Järjestelmän entistä tehokkaammasta hyödyntämisestä voisi syntyä henkilöstön keskuudessa vähitellen hyvä toimintatapa, joka leviäisi ajan myötä kaikkien projektitiimien käyttöön. Avoin ja toimiva viestintä sekä yhteistyön lisääminen voivat parhaassa tapauksessa parantaa paitsi yrityksen toiminnan laatua, myös henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Ylimmän johdon sitoutuminen sisäisen viestinnän, kuten muidenkin viestinnän osa-alueiden kehittämiseen on tässä avainasemassa.

Kaikki haastateltavat nimesivät myös asiakkaat tärkeäksi viestinnän kohderyhmäksi. Tähän asti Elomaticissa onkin panostettu eniten juuri asiakasviestintään: esimerkiksi asiakaslehtien ja muiden julkaisujen tekemiseen on käytetty paljon aikaa ja resursseja. Haastatteluista hahmottui myös joitakin asiakasviestintään liittyviä kehityskohteita. Esimerkiksi referenssiviestintää voitaisiin kehittää edelleen; tähän syvennyttään tarkemmin luvussa 6.3. Alalla henkilökohtaisten tapaamisten merkitys on suuri, ja kasvokkaisessa viestinnässä korostuvat asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen. Jatkossa asiakasviestintää voitaisiin pyrkiä kehittämään tekemällä viestinnästä entistä näkemyksellisempää. Viestintää voitaisiin perustaa entistä enemmän ajatusjohtajuuden pohjalle ja tuoda Elomaticia esille visionäärinä ja alan kehittäjänä pelkän teknologiasta ja palveluratkaisuista kertomisen sijaan.

Rekrytointiviestinnästä puhuttaessa on otettava huomioon, että työnantajakuvaan ja siihen, löytävätkö potentiaaliset työntekijät Elomaticin, vaikuttaa varsinaisen rekrytointiviestinnän ohella myös moni muu asia, kuten yrityksen yleinen tunnettuus. Siksi Elomaticin kannattaisi panostaa tunnettuutensa kehittämiseen myös uusiin työntekijöihin vetoamisen näkökulmasta. Aivan kuten nykyiselle henkilöstölle, myös uusille työnhakijoille kannattaa jo hakuvaiheessa kertoa Elomaticin eduista työnantajana: moni pitää esimerkiksi perheyrittystä inhimillisempänä työnantajana kuin valtavaa pörssiyritystä ja tätä näkökulmaa kannattaisi ehdottomasti vahvistaa. Profiloituminen vakavaraiseksi ja turvalliseksi työnantajaksi on kannattavaa nykyisessä epävakassa työmarkkinatilanteessa. Se houkuttelee yritykseen sellaisia työntekijöitä, jotka toivovat työltään jatkuvuutta ja ovat valmiita sitoutumaan saman työnantajan palvelukseen pidemmäksikin aikaa. Työntekijöiden sitoutuminen ja matala vaihtuvuus on epäilemättä eduksi myös Elomaticille.

Kansainvälinen viestintä oli jäänyt Elomaticissa konsernitason melko vähäiselle huomiolle. Ulkomaan toimipisteiden henkilöstö hoitaa viestintää melko itsenäisesti ja omien preferenssiensä mukaisesti, ilman emoyhtiön tarkempaa seurantaa tai ohjeistusta. Tulevaisuudessa myös muiden maiden toimipisteiden viestintään kannattaisi ottaa systemaattisempi ote. Esimerkiksi jonkinlainen nykytilaselvitys ja kartoitus ulkomaan toimipisteiden työntekijöiden viestintätaidoista voisi olla paikallaan. Kotimaan mediakontaktien ohella kansainvälisten mediasuhteiden hoito on jäänyt käytännössä hoitamatta. Kuitenkin kansainvälisestäkin näkyvyydestä olisi varmasti hyötyä suomalaiselle toimijalle, joka on globaalilla mittakaavalla varsin pieni toimija alalla. Hyvä alku kansainvälisten mediasuhteiden luomiselle voisi olla olemassa olevien suhteiden kartoitus ulkomaan toimipisteiden johtoa haastatteleamalla. Tältä pohjalta voitaisiin harkita esimerkiksi kohdennettuja toimittajatapaamisia samaan tapaan kuin kotimaassakin. Ulkomaan toimipisteiden paikalliset asiakas- ja hankekertomukset voisivat kiinnostaa sekä ulkomaisia että kotimaisia medioita. Ulkomailla Elomatic voisi myös personoida yrityskuvaansa mielenkiintoisella yritystarinalla ja pyrkiä profiloitumaan suomalaiseksi teknologian edelläkävijäksi ja innovaattoriksi. Suomalaisyrityksillä on usein luotettavan toimittajan maine ulkomailla, ja lisäksi mielenkiintoinen yritystarina voisi toimia differentitehtäjänä, joka auttaisi Elomaticia erottumaan alan suurista, globaaleista toimijoista.

Kaikki organisaatioviestintään liittyvät ohjeistukset ja linjaukset tulisi luonnollisesti saattaa konsernin kaikkien toimipisteiden tietoon, jotta Elomaticin viestintä olisi yhdenmukaista paitsi kansallisella, myös kansainvälisellä tasolla. Tärkeää on rakentaa Elomaticista organisaatio, jossa tieto ja parhaat käytännöt leviävät nopeasti ja tehokkaasti kaikkien toimipisteiden välillä ja viestinnän prosessit ja ydinsisällöt ovat kaikkien saatavilla.

6.3 Keinot ja kanavat

Elomaticilla on käytössä mittava valikoima erilaisia viestintäkanavia. Kun niiden käyttöä verrataan strategisesta viestinnästä kirjoitettuun teoreettiseen kirjallisuuteen, havaitaan, että muutamien kanavien hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Joitakin viestintäkanavapaletin painotuksia voi olla syytä harkita uudelleen: esimerkiksi sähköiset mediat mahdollistavat aivan uudenlaisen viestinnän kohdentamisen ja voivat siksi olla hyviä keinoja tavoittaa tietyt kohderyhmät, mutta niiden käyttö vaatii myös aikaa, perehtymistä ja resursseja. Siksi uusien viestintäympäristöjen käyttöönottoa kannattaa harkita ennen niihin sitoutumista.

Asiakasviestinnän saralla melko luonnollinen uusi viestintäkanava voisivat olla verkkopohjaiset yritys- ja palveluesittelyt ja webinaarit. Etenkin ohjelmistoalalla niiden käyttö viestinnässä on monessa yrityksessä jo arkipäivää ja haastateltu Cadmaticin toi-

mitusjohtaja mainitsikin harkinneensa webinaarien järjestämistä. Web-pohjaiset neuvottelut, tuote- ja palveluesittelyt ja tapahtumat yleistynevät tulevaisuudessa entisestään yritysmaailmassa. Siksi niiden varhainen käyttöönotto olisi yritykselle hyvä mahdollisuus luoda itsestään kuvaa ajan tasalla olevana ja teknologian uusimmat kehityskulut tuntevana toimijana. Webinaarit ovat myös erittäin hyvä keino tavoittaa suppea kohderyhmä hyvin kohdennetusti. Niiden avulla vältetään matkustamiselta ja siihen liittyvistä aikaero-ongelmilta ja kustannuksilta. Oikein käytettynä verkkoneuvottelut ja webinaarit voivat olla kustannustehokas ja tarkasti kohdennettava viestinnän väline.

Elomaticissa on jo laitettu alulle sähköisten uutiskirjeiden lähettäminen asiakkaille. Myös sähköinen uutiskirje on mahdollista lähettää hyvin tarkasti kohdennetulle kohderyhmälle. Siten se mahdollistaa todellisen lisäarvon tuottamisen vastaanottajalle: pienelle kohderyhmälle voi tuottaa hyvinkin yksityiskohtaista ja tarpeiden pohjalta kohdennettua sisältöä. Sähköinen uutiskirje on Elomaticille uusi työkalu. Sen taustalle kannattaa heti alusta alkaen luoda selkeä tuotantoprosessi ja työnkulku. Esimerkiksi uutiskirjeiden lähetyssajankohdat ja pääaiheet voidaan kenties suunnitella pääpiirteittäin kunkin vuoden alussa jopa koko loppuvuoden ajaksi. Hyvin kohdennettu ja laadukasta sisältöä sisältävä sähköinen uutiskirje voi parhaimmillaan olla erinomainen suoramarkkinoinnin väline (Young 2005, 275).

Elomaticin verkkosivut palvelevat useaa kohderyhmää. Niiden suurin haaste on hyvin laajan sisällön esittäminen selkeässä ja helposti omaksuttavassa muodossa: monialayhtiöllä on tarjottavanaan niin monenlaisia palveluja, että niiden kaikkien esittäminen sivuilla riittävän yksinkertaisesti ja havainnollisesti on vaikeaa. Monia palveluja tarjoavan yrityksen nettisivuilla tärkeimpään osaan nousee sivujen käytettävyys ja sitä kautta tiedon mahdollisimman helppo löydettävyys. Tähän voidaan vaikuttaa huolellisella käytettävyysuunnittelulla ja -testauksella. Selkeä sivustorakenne, loogiset etenemispolut ja toimiva asiasanahaku ovat avainasemassa, kun potentiaalinen asiakas, yhteistyökumppani tai työntekijä etsii sivuilta tietoa omasta kiinnostuksenkohteestaan. Myös sivuston hakukoneystävällisyyteen ja hakusanoihin yleisesti kannattaa kiinnittää huomiota: sivujen löydettävyys hakukoneissa on tärkeää, sillä Internet on nykyään monesti tiedonhaun ensimmäinen työkalu myös yrityselämässä.

Elomatic News -lehti ja yrityksen palvelukatalogi toimivat paitsi asiakasviestinnän, myös sisäisen viestinnän kanavina. Palvelukatalogi koettiin hyväksi keinoksi pysyä myös organisaation sisäisesti kärryillä Elomaticin laajasta palvelutarjonnasta ja osaamisesta. Lehdissä ja julkaisuissa tärkeimpään osaan nousee laadukas sisältö ja sen relevanttius lehden lukijan kannalta. Projektikuvausten ja case-tapausten lisäksi lehteen kannattaisi sisällyttää myös jatkossa asiantuntija-artikkeleita ja sisältöä, joka tuottaa lukijalle lisäarvoa ja ahaa-elämyksiä ja jonka perusteella Elomatic voi nostaa esiin osaavia työntekijöitään ja näiden asiantuntijuutta.

Ydinviestien rinnalle yritys tarvitsee myös muuta viestinnällistä sisältöä. Elomatic voi viestiä sidosryhmilleen paitsi itsestään, myös itselleen tärkeistä asioista. Nämä niin sanotut teemat voivat liittyä esimerkiksi yrityksen missioon ja vahvistaa sen olemassaolon oikeutusta tai liittyä yhteiskunnallisiin, yritystä koskettaviin puheenaiheisiin, joiden käsittelyssä yritys tahtoo olla mukana. Esimerkiksi energiayhtiöt osallistuvat usein julkisuudessa erilaisista energiantuotantotavoista käytävään keskusteluun. (Juholin 2009, 85.) Elomatic voisi pyrkiä vaikuttamaan näkyvyyteensä mediaviestinnän saralla herättämällä keskustelua erilaisista ajankohtaisista teemoista ja harrastamalla aktiivista ajatuksenvaihtoa median edustajien kanssa. Lehdistölle voidaan järjestää esimerkiksi kohdennettuja toimittajatapaamisia, joiden pääviesti on mietitty etukäteen valmiiksi ja sen ympärille on kerätty taustoittavaa, lehdistöä kiinnostavaa materiaalia. Medialle kannattaa tarjota jokin mielenkiintoinen näkökulma: yrityksen tuotteiden tai palvelujen sijaan esiin kannattaa ehkä nostaa esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja trendejä, jotka saattaisivat kiinnostaa laajempaakin lukijakuntaa, ja profiloitua tämän aihealueen asiantuntijaksi ja puhemieheksi.

Moni Elomaticin liiketoimintayksiköistä toimii suhdanneherkällä alalla ja taantuma on vaikuttanut paljon teollisuusalojen työllisyyteen viime vuosina. Esimerkiksi Turun alueella laivateollisuus on perinteisesti ollut tärkeä työllistäjä ja telakan projekteja ja taloudellista menestystä on seurattu tarkasti. Vahvasti telakkateollisuudessa vaikuttavalla Elomaticilla voisi olla tätä kautta mahdollisuuksia nousta mediassa esiin teollisuusalan suhdanteiden kommentoijana. Etenkin paikallismediassa Elomatic voisi profiloitua alan teollisuuden edistäjäksi ja tuoda myös esille omaa pitkää taustaansa alan hankkeiden parissa ja alan ammattilaisten työllistäjänä.

Myös mediaviestinnän prosesseja kannattaisi hioa. Henkilökohtaisten suhteiden luomisen median edustajiin katsotaan olevan toimivan tiedottamisen perusedellytys (Åberg 2000, 161). Myös suurempi määrä tiedotteita nostaisi Elomaticin mahdollisuuksia saavuttaa medianäkyvyyttä. Toistaiseksi tiedotteen tuotantoprosessi on ollut epäselvä ja tiedotteita on lähetetty vuosittain vain muutamia. Myös jälkiseuranta on jäänyt turhan vähälle huomiolle. Selkeä prosessimäärittely ja tiedotteiden kirjaaminen viestinnän vuosisuunnitelmaan jo etukäteen voisi auttaa tuottamaan niitä säännöllisemmin. Taloudellisen viestinnän ja tulosraporttien julkaisemisen lisäksi Elomatic voisi tulevaisuudessa pohtia esimerkiksi vuosikertomuksen tai muun säännöllisen, yhtiön talouttakin raottavan selonteon sisällyttämistä ulkoiseen viestintäänsä. Olisi myös tärkeää seurata läpimenosuhdetta tiedotteen tai muun mediaviestin liikkeellelaskun jälkeen. Viestinnän seurantaan liittyviä kehityskohteita käsitellään tarkemmin luvussa 6.5.

Sosiaalisen median hyödyntäminen B2B-puolelle on monessa yrityksessä vielä alkutekijöissään. Kaikki sosiaalisen median palvelut eivät sovellu yritysmarkkinoinnin tarkoituksiin yhtä luontevasti kuin kuluttajamarkkinointiin. Asiantuntijayrityksissä on usein hyötyä LinkedInistä, josta Elomaticissakin on jo saatu hyviä kokemuksia rekry-

tointiviestinnän välineenä. Sen käyttöä yrityksessä kannattanee jatkaa; etenkin vasta valmistuneita tai nuoria työntekijöitä rekrytoitaessa se tavoittanee hyvin halutut kohde-ryhmät ja on varmasti esimerkiksi perinteistä printtimediaa kustannustehokkaampi työpaikkailmoitusten julkaisukanava.

On kuitenkin huomioitava, että kanavana LinkedIn – kuten mikä tahansa muukin sosiaalisen median palvelu – vaatii yritykseltä sitoutumista, läsnäoloa ja jatkuvaa aktiivisuutta. Sosiaalisen median luonteelle on ominaista aktiivinen keskustelu, jakaminen ja kaksisuuntainen dialogi. LinkedInin jättäminen pelkäksi passiiviseksi työpaikkailmoitusten julkaisukanavaksi sotii sen tarkoitusta ja luonnetta vastaan. Suuri osa palvelun mahdollisuuksista jää tällä tavalla hyödyntämättä. Toisaalta aktiivinen keskusteluun osallistuminen sitoo yrityksen viestinnältä väistämättä jonkin verran resursseja. Siksi on hyvä linjata selkeästi, miten LinkedIniä pyritään hyödyntämään ja millaisessa roolissa se Elomaticin rekrytointiviestinnässä on sekä kuinka paljon sen käyttömahdollisuuksiin perehtymiseen ja aktiiviseen keskustelun käymiseen on mahdollista ohjata markkinointiosaston rajallisia resursseja.

Facebookin rooli Elomaticin liiketoiminnan edistämisessä on vielä epäselvä. B2B-yrityksessä se ei todennäköisesti toimi asiakasviestinnän kanavana tai potentiaalisten uusien asiakkaiden houkuttelijana – etenkin, kun Elomaticin Facebook-sivun tykkääjien lukumäärä on vielä hyvin vaatimaton. Jossakin toisessa tarkoituksessa, kuten alan opiskelijoiden tai potentiaalisten nuorten työntekijöiden tavoittamisessa se voisi kuitenkin mahdollisesti toimia. Myös Facebook-viestinnältä vaaditaan kuitenkin nopeaa reagoitua, aktiivista keskustelua ja laadukasta sisältöä, jotta se palvelee tarkoitustaan. Hyvin passiivinen ja staattinen sivusto voi jopa sotia perustamistarkoitustaan vastaan ja laskea yrityksen imagoa sidosryhmien silmissä.

Siksi Facebook-sivuston tulevaa käyttöä kannattaisi vielä pohtia: jos se halutaan sisällyttää viestinnän työkalupakkiin, sen käyttöön tulisi ohjata riittävästi resursseja ja tehdä sivusta entistä interaktiivisempi ja keskusteluun kannustavampi. Facebookia tulisi tarkastella osana yrityksen kokonaisviestintää ja sen tulisi tarjota kohderyhmille aitoa lisäarvoa. Siksi Facebookin käyttöä voitaisiin kehittää esimerkiksi seuraamalla kilpailijoiden vastaavia sivustoja. Usein sosiaalisessa mediassa toimii persoonallisempi ja tuttavallisempi sävy kuin asiallisessa asiakasviestinnässä; jos Facebookin halutaan tehdä kiinteä osa yrityksen viestintää, on perehdyttävä myös palvelun ominaispiirteisiin ja muokattava viestintää juuri tähän kanavaan sopivaksi. Elomaticin verkkosivujen käytettävyyden parantaminen ja hakukoneoptimointi lienevät kuitenkin sosiaalisen median viestintäpalveluja akuutimpi kehityskohde.

Sisäisen viestinnän osalta tiedonhallintaa ja tiedon jakamista voitaisiin kehittää ottamalla yrityksen oma Elodoc-projektinhallintatyökalu käyttöön myös pienemmän mittakaavan projekteissa. Tällä hetkellä työkalua hyödynnetään vaihtelevasti ja pienimuotoisemmissa projekteissa sen käyttöönottoa ei aina ole koettu tarpeelliseksi. Kaikkien pro-

jektien yhtenäinen ja systemaattinen seuranta ja tiedon varastointi mahdollistaisivat kuitenkin tehokkaan tiedonhaun myös tulevaisuudessa, kun vanhatkin projektit löytyisivät tarvittaessa yhteisestä tietokannasta kunkin työntekijän oman muistin tai kovalevyn sijaan. Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyvään, varastoitavaan muotoon on tietotyöhön perustuvassa asiantuntijapalveluorganisaatiossa tärkeä asia.

Tiedonjaossa ja osastojenvälisessä kommunikaatiossa voisi olla hyödyksi myös sosiaalisen intranetin ratkaisu Yammer, jota on suunniteltu testattavaksi Cadmaticissa. Jos työkalu osoittautuu toimivaksi Cadmaticissa, se voitaisiin tulevaisuudessa laajentaa koko organisaation ja jopa tärkeimpien strategisten yhteistyökumppanien käyttöön. Yammer voisi parantaa eri toimipisteiden välisen viestinnän sujuvuutta. Organisaatorajat ylittävä kommunikaatio voisi parhaimmillaan tehostaa toimintaa ja mahdollistaa ajasta ja fyysisestä sijainnista riippumattoman, entistä tehokkaamman ja laadukkaamman yhteistyön.

Viestinnän suuret linjat määrittelevän viestintästrategian lisäksi Elomaticille olisi hyötyä seikkaperäisemmästä, operatiivisen ja taktisen tason viestintäsuunnitelmasta, jossa määriteltäisiin prosessit, aikataulut ja vastuut. Esimerkiksi useissa yrityksissä käytettävä viestinnän vuosikello voisi toimia viestinnän kausisuunnittelun pohjana ja auttaa organisoimaan viestintää entistä pidemmällä tähtäimellä. Viestinnän yhdenmukaisuutta konsernissa parantaisi selkeä viestinnän ohjeistuksen luominen ja sen saattaminen koko henkilökunnan tietoon. Yksinkertaisessa ja tiiviissä muodossa esitetyt ydinviestit auttaisivat koko henkilöstöä sisäistämään yrityksen kaiken toiminnan taustalla vaikuttavat arvot ja ajatukset ja toteuttamaan niitä omassa toiminnassaan ja viestinnässään. Esimerkiksi tulospalavereissa ja muissa koko henkilöstön yhteisissä kokoontumisissa voitaisiin järjestää viestinnän tietoisukuja tai muuten muistuttaa siitä, että kaikki työntekijät ovat myös Elomaticin viestinviejiä. Myös intranetissä esitettävät tiiviit tietopakettit voisivat toimia viestinnän ydinasioiden esiintuomisessa. Lisäksi intranetiin voitaisiin lisätä viestintää käsittelevää materiaalia, jotta asiasta kiinnostuneet voisivat halutessaan perehtyä aiheeseen syvällisemminkin. Tarvittaessa voitaisiin järjestää viestintäkoulutusta sitä tarvitsevalle henkilöstölle, erityisesti sellaisille henkilöille, jotka toimivat asiakasrajapinnassa tai muuten kokevat tarvitsevansa lisää tukea viestimiseensä.

Sekä asiakasviestintää että organisaation sisäistä yhteistyötä tehostaisi selkeän referenssitietokannan luominen. Nyt monilla henkilöillä on omalla tietokoneellaan listoja ja case-kuvauksia aiemmille asiakkaille toteutetuista projekteista, joita hyödynnetään asiakasviestinnässä referensseinä. Yhteinen referenssien rekisteröinti mahdollistaisi tehokkaamman tiedonhaun ja toisi tiedon kaikkien saataville. Näin jokaisen olisi helppo löytää kuhunkin tarjoukseen tai myyntineuvotteluun sopivat case-tapaukset tai selvittää sisäisesti, kuka organisaation sisällä voisi parhaiten vastata jonkin tietyn projektin tarpeisiin tai osaamiskuvaan.

6.4 Resurssit ja organisointi

Useimmat haastateltavat eivät nähneet yrityksessä akuuttia tarvetta viestinnän resurssien lisäämiselle. Viestinnän tehtävät on aiemminkin saatu hoidettua omin voimin, joten uusien henkilöiden palkkaamiselle ei nähty tarvetta. Kuitenkin haastatteluissa nousi esille myös sellaisia viestinnän osa-alueita, jotka ovat strategisesta merkityksestään huolimatta jääneet varsin vähälle huomiolle. Yksi tällainen alue oli media- ja lehdistöviestintä. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, ettei mediasuhteiden luomiseen riittänyt tarpeeksi resursseja tai osaamista.

Tähän haasteeseen on useita mahdollisia lähestymistapoja: markkinointiyksikköön voitaisiin esimerkiksi palkata lehdistöviestintään erikoistunut asiantuntija vahvistamaan markkinointiosaston osaamista. Toimivien mediasuhteiden rakentaminen on kuitenkin pitkä prosessi. Paikallisten viestintätoimistojen valmiita kontakteja ja mediasuhteita hyödyntämällä voitaisiin saada nopeammin yhteys Elomaticin kannalta tärkeisiin lehdistön edustajiin. Mediaviestintää voitaisiin siis myös ulkoistaa ostamalla ulkopuoliselta palveluntoimittajalta lehdistötilaisuuksien järjestämiseen, mediakontaktointiin ja lehdistöseurantaan liittyviä palveluja. Näin olisi helpompaa aloittaa dialogi lehdistön kanssa ja ryhtyä ulkopuolisen osaajan avustuksella rakentamaan luottamuksellisia suhteita toimittajiin.

Viestinnän johtamiseen ja organisointiin kaivataan selkeyttä. Selkeät prosessit, kaaviot ja määrittelyt siitä, kuka on vastuussa mistäkin viestinnän osa-alueesta ja kenellä on esimerkiksi lupa antaa virallisia yritystä koskevia lausuntoja, auttavat viestinnän toimijoiden koko kentän hahmottamisessa ja myös äkillisiin viestintätarpeisiin reagoinnissa. Viestinnän suunnittelussa avuksi kannattaa ottaa viestinnän vuosikello tai muu operatiivisen ja taktisen tason viestinnän suunnitelma, josta käyvät ilmi esimerkiksi yrityksen osavuosikatsaukset, erilaiset messut ja tapahtumat, lehtien ilmestymisaikataulut ja muun toiminnan syklit. Näin myös viestinnän resurssien arviointi ja allokointi helpottuvat, kun aikaa vieviin projekteihin on varauduttu jo etukäteen.

Vastuiden lisäksi erilaiset viestinnän säännöllisinä toistuvat prosessit kannattaisi kirjata näkyviin. Esimerkiksi tasaisin väliajoin toteutettavien asiakaslehtien julkaisusta ja tiedotteiden työstöstä voitaisiin tehdä selkeät kaaviot, joista käyvät ilmi kunkin prosessin vaiheen vastuuhenkilöt ja prosessin koko kulku. Näin yrityksessä ei pääsisi syntymään epäselvyyttä siitä, onko esimerkiksi tiedotteen alulle saattaminen johtoryhmän vai viestinnän vastuulla, vaan kaikkien tiedossa olisi, että kumpikin taho voi tuottaa ideoita tiedotteiden aiheiksi. Insinööripainotteisessa yhtiössä esimerkiksi prosessikaaviot voisivat olla hyvä tapa visualisoida myös viestinnän kulkua. Työnjaon selkeyttämisen lisäksi prosessidokumentoinnin avulla on mahdollista tehdä viestinnästä entistä tehokkaampaa, yhtenäisempää ja tasalaatuisempaa. Työntekijöiden vaihtuessa prosessikuvaukset myös

ehkäisevät hiljaisen tiedon menettämistä ja auttavat uusien työntekijöiden perehdytyksessä. (Korhonen & Rajala 2010, 188, 194–195.)

Markkinointiosastolta nousi esiin toive viestinnän johtamiseen liittyvästä lisäkoulutusta. 2000-luvulla viestinnän ammattilaisten rooli onkin muuttunut viestinnän tekijöistä yhä enemmän yrityksen sisäisen viestintäkonsultin suuntaan. Viestijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista, kuten strategiaviestinnän taitoja ja työyhteisön sisäisenä viestintäkouluttajana toimimista. (Juholin 2010, 149.) Juholin (2010, 150) suosittaa kuitenkin, että ennen viestintäkoulutuksen järjestämistä yrityksessä kartoitettaisiin viestijöiden nykyisten ja tulevien työtehtävien osaamistarpeet. Tällaisen kartoituksen perusteella kouluttamistarpeita voitaisiin tarkastella koko yrityksen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Näin resursseja voitaisiin kehittää strategisesti ja suunnitellusti, pitkällä tähtäimellä.

6.5 Mittarit ja seuranta

Elomaticissa viestintää ei tällä hetkellä seurata tai mitata systemaattisesti. Jatkossa yrityksen kannattaisi määritellä ja ottaa käyttöön selkeät, viestinnän tavoitteiden pohjalta luodut mittarit ja luotauksen apuvälineet. Näin voidaan seurata viestinnän tehokkuutta ja kehityskulkua. Seurannan tulosten perusteella voidaan tehdä muutoksia viestinnän toimenpiteisiin ja esimerkiksi miettiä uudelleen viestinnän resurssien organisointia, sidosryhmien priorisointia tai kustannustehokkaimpia kanavavalintoja.

Haastatteluissa Cadmaticin toimitusjohtaja muistutti, että ydinviestit saattavat muuttua ajan saatossa yrityksen muiden tavoitteiden mukana. Esimerkiksi Cadmaticin strategia uudistettiin 2000-luvun alussa, kun puunjalostukseen panostusta vähennettiin ja keskityttiin muihin liiketoiminta-alueisiin sen sijaan. Tämä vaikutti luonnollisesti myös viestinnän painopisteisiin, esitemateriaalien uudistukseen ja niin edelleen. Viestintä ei siis ole koskaan stabiilia, vaan sen tulee heijastaa yrityksen strategiaa ja siten myös jatkuvasti peilata koko yrityksen liiketoiminnassa ja strategisissa tavoitteissa tapahtuvia muutoksia ja uudelleenmäärittelyjä.

Elomaticin asiakasviestinnän toimenpiteiden tuloksia tulisi seurata entistä systemaattisemmin. Kirjanpito siitä, kuinka paljon messuilta, asiakastapahtumista tai telemarkkinoinnista saadaan liidejä ja kuinka moni yhteydenotoista johtaa kauppoihin, voisi auttaa tekemään päätöksiä sen suhteen, millaisiin viestintäkanaviin kannattaa jatkossa panostaa eniten resursseja. Asiakastyytyväisyys on hyvin perinteinen viestinnän tutkimuskohde yrityksissä (Juholin 2010, 133). Tähän asti Elomatic on toteuttanut säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyskyselyn. Kyselylomakkeeseen voitaisiin jatkossa sisällyttää yksi tai useampi kysymys, joilla selvitetäisiin asiakkaan tyytyväisyyttä viestintään tai

kysyttäisiin esimerkiksi, mitä kautta asiakas tai tarjouspyynnön tekijä on alun perin saanut tiedon Elomaticista.

Asiakasdialogilla on kiinteä yhteys yrityksen brändinhallintaan. Siksi brändin ja maineen seuranta ja analysointi tuottavat tietoa myös yrityksen asiakasviestinnän onnistumisesta. Brändin tilannekuvaa ja yrityksen tunnettuutta kartoitetaan usein kyselytutkimusten avulla. (Juholin 2010, 127.) Myös Elomaticille voisi olla hyötyä tutkimuksesta, jossa selvitetäisiin yrityksen tunnettuutta eri sidosryhmien keskuudessa sekä sitä, millainen maine Elomaticilla on näiden henkilöiden ja yritysten mielikuvissa. Tällaisen tutkimuksen voisi toteuttaa jokin ulkopuolinen taho tai esimerkiksi opiskelija lopputyönään. Tietoa muuttuvista markkinoista, tulevaisuuden kuluttamisesta ja työelämästä sekä asiakasyritysten moninaisista tarpeista on mahdollista kerryttää myös tutustumalla esimerkiksi tutkimuslaitosten, jonkin toimialan järjestöjen ja median tekemiin ja teettämiin tutkimuksiin (Juholin 2010, 131). Elomaticin kannattaisi vähintään seurata jatkuvasti brändinsä asemaa ja tunnettuutta suhteessa kilpailijoihin.

Yksi viestinnän yleisistä tavoitteista on yrityksen tunnettuus ja siksi sen toteutumista tulisi myös seurata säännöllisesti. On sanottu, että ellei yritys tule toimialansa toimijoista mieleen kolmen ensimmäisen joukossa, se ei ole tunnettu. (Juholin 2009, 105). Elomatic saa markkina-asemastaan tietoa Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen Liiton kyselytutkimuksen perusteella. Jatkossa tutkimustuloksiin voitaisiin kiinnittää yhä enemmän huomiota ja suunnitella viestintää niiden perusteella tai teettää oma markkinatutkimus, jonka avulla saataisiin tietoa Elomaticin tunnettuudesta sekä paikallisella että kansallisella tasolla. Näin voitaisiin myös pohtia tarvetta jatkotoimenpiteille ja tunnettuuden kasvattamiselle esimerkiksi viestintäkampanjoinnin avulla.

Tähän asti henkilöstöviestintää on sivuttu säännöllisin väliajoin toteutettavassa Elomaticin henkilöstökyselyssä. Jatkossa henkilöstökyselyyn kannattaa lisätä viestintään liittyviä kysymyksiä, joiden avulla saadaan muodostettua laajempi kokonaiskuva henkilöstön viestintätyytyväisyydestä; tässä tutkimuksessahan haastateltavien henkilöiden pienen määrän vuoksihan tulokset eivät ole yleistettävissä koko organisaation näkemykseen viestinnän toimivuudesta. Kyselyn avulla sisäistä viestintää voidaan kuitenkin ryhtyä seuraamaan vuosittain. Näin nähdään, onko viestintätyytyväisyydessä tapahtunut muutoksia ajan saatossa.

Avoimien kysymysten tai avoimen palautemahdollisuuden avulla voidaan myös havaita erityisiä esille nousevia viestinnän kehityskohteita, joista voidaan johtaa kehitysprojekteja toteutettavaksi sopivana ajankohtana. Tarvittaessa yrityksessä voidaan myös toteuttaa erillinen työilmapiirikysely, jossa keskitytään syvällisemmin työyhteisön sisäiseen viestintään ja tiedotukseen, esimiestyöskentelyyn ja -viestintään sekä esimerkiksi luottamusmiestoimintaan. Myös intranet voisi olla hyvä alusta pienimuotoisen kyselyn tai jopa avoimen keskustelufoorumin perustamiselle. Tarvittaessa keskustelua viestinnän tarpeista ja kehityskohteista voitaisiin käydä nimettömänä.

Intranetin käyttöasteesta puolestaan voitaisiin saada hyödyllistä lisätietoa esimerkiksi organisaatiossa sisäisesti toteutettavalla kyselyllä. Lisäksi jo yksinkertaisilla seuranta-työkaluilla ja web-sivuanalytiikalla voitaisiin saada perustietoja siitä, kuinka paljon intranet-sivuston kullakin sivulla on kävijöitä tietynä ajanjaksona ja esimerkiksi paljonko aikaa intranetissä keskimäärin vietetään.

Vaikka Elomaticin verkkosivut on uudistettu muutama vuosi sitten, moni haastateltava kyseenalaisti niiden käytettävyyden. Esimerkiksi tiedon löytäminen sivuilta koettiin edelleen vaikeaksi. Koska Elomatic-konsernista löytyy käytettävyyteen erikoistuneita asiantuntijoita omasta takaa, verkkosivujen parantaminen olisi yritykselle luonnollinen kehitysprojekti. Verkkosivujen merkitys potentiaalisten asiakkaiden tiedonhankintakanavana on nykyään niin suuri, että sivujen käytettävyyteen ja löydettävyyteen hakukoneiden kautta kannattaisi kiinnittää huomiota. Käyttäjätyytyväisyys on yksi tärkeimmistä verkkosivujen toimivuuteen liittyvistä mittareista (Pohjanoksa ym. 2007, 76) ja kehitysprojektin tuloksia voitaisiin seurata hyvin yksinkertaisellakin kyselyllä. Lisäksi jo yksinkertaisella web-analytiikalla ja verkkosivujen käyttäjätiedon hyödyntämisellä saadaan viitteitä siitä, miten hyvin verkkosivuilla kävijät onnistuvat navigoimaan sivuilla, kuinka kauan aikaa he milläkin sivulla viettävät tai miltä sivulta he siirtyvät pois. Tämä auttaa paitsi käytettävyyden kehittämisessä, myös sivujen viestinnällisen sisällön parantamisessa. Seurannassa olennaisinta eivät ole kävijämäärät tai muut absoluuttiset luvut, vaan sivun selaajien käyttäytymisen ymmärtäminen ja trendien havaitseminen (Juholin 2010, 136).

Sivujen hakukoneystävällisyyttä kannattaa seurata jatkuvasti sekä yrityksen nimellä että yrityksen palveluihin liittyvillä asiasanoilla tehtävillä Google-hauilla. Myös web-analytiikan käytön taustalla tulisi olla selkeästi asetettuja tavoitteita tai mittareita (Juholin 2010, 136). Elomaticin tapauksessa sen verkkosivujen tavoitteeksi voitaisiin esimerkiksi sivuja selaavien potentiaalisten asiakkaiden osalta asettaa se, että selailija päätyisi sivuihin tutustumisensa päätteeksi täyttämään sivuilta löytyvän yhteydenottolomakkeen. Tällaisten konversioiden toteutumista on mahdollista seurata ja tilastoida tarkastikin ja kehittää sivuja edelleen konversiosuhteen parantamiseksi.

Samoin nyt kun organisaatiossa on otettu käyttöön sähköiset uutiskirjeet, niiden seurantaan kannattaa kiinnittää huomiota jo alusta asti, jotta seurannasta tulee luonnollinen osa uutiskirjeiden tuotantoprosessia. Uutiskirjeiden postitusjärjestelmä sisältänee jo valmiiksi perustavanlaatuisia mittareita, joiden avulla voidaan seurata esimerkiksi kuinka moni vastaanottaja avaa kirjeen, kuinka kauan kirjettä luetaan ja mitä sen otsikoita klikataan. Näiden yksinkertaistenkin mittarien avulla voidaan kehittää uutiskirjeen sisältöä vastaamaan entistä paremmin vastaanottajien tarpeita.

Muiden viestinnän muotojen ohella rekrytointiviestintää tulisi seurata systemaattisesti, jotta tiedettäisiin, millainen ja missä kanavassa julkaistu rekrytointiviestintä tavoittaa parhaiten Elomaticin etsimät työnhakijat ja on lisäksi kustannustehokkainta. Esimerkik-

si teknisen alan vastavalmistuneiden insinööreiden pääasiallinen työnhakukanava lienee Internet, joten heidän tavoittamisessaan voidaan suosia vaikkapa verkkoviestintäkanavia perinteisten lehti-ilmoitusten sijaan.

Mediajulkisutta käytetään usein viestinnän onnistumisen mittarina (Juholin 2010, 29). Myös Elomaticin kannattaisi seurata yrityksen näkymistä mediassa. Erityisesti silloin, kun yrityksestä lasketaan liikkeelle lehdistötiedote, sen läpimenon seuranta on tärkeää, jotta voidaan arvioida tiedotuksen onnistumista ja mahdollisesti muuttaa toimintaa jatkossa. Leikeseurantaa ja erilaisia referaattipalveluja on mahdollista myös tilata ulkopuolisilta palveluntuottajilta, mikäli yrityksen omat resurssit eivät riitä painetun ja digitaalisen median systemaattiseen seurantaan (Juholin 2010, 78). Jokaiselle Elomaticista julkaistulle lehtijutulle voitaisiin myös esimerkiksi toteuttaa pienimuotoinen media-analyysi ja tarkastella esimerkiksi, onko juttu sävyllään positiivinen vai negatiivinen ja nostetaanko siinä esille juuri niitä asioita, joita Elomatic on halunnutkin vai onko toimittaja valinnut asiaan erilaisen näkökulman. Lehti- ja muiden juttujen analysointiin löytyy myös valmiita malleja, kuten Kuutin (2008, 114–118) malli. Oleellisinta medianäkyvyydessä ei ole niinkään mediaosumien suuri määrä tai jatkuva esilläolo, vaan läsnäolo ja äänen kuuluviin saattaminen sellaisissa medioissa ja asiayhteyksissä, jotka ovat relevantteja juuri Elomaticin liiketoiminnalle (Juholin 2010, 116).

Elomaticin yleistä mainetta ja tunnettuutta voitaisiin selvittää yleisen sidosryhmäanalyysin avulla. Tarvittaessa voitaisiin hyödyntää ulkopuolista tahoa, joka selvittäisi tärkeimpien sidosryhmien tämänhetkiset tiedot ja mielipiteet yrityksestä sekä sen, miten yrityksen kannattaisi jatkossa kehittää toimintaansa ja vuorovaikutustaan. Suoran sidosryhmäseurannan ja dialogin käymisen lisäksi yrityksen kannattaisi silloin tällöin käyttää aikaa sen selvittämiseen, millaisilla foorumeilla ja mihin sävyyn yrityksestä puhutaan verkossa. B2B-yrityksen kannalta keskeisiä seurattavia viestintäympäristöjä ovat yleensä oman toimialan ja sen vaikuttajien suosimat ammatilliset keskustelufoorumit. Verkkoviestintää seuraamalla Elomatic voisi saada myös arvokasta tietoa toimialan viestinnästä yleensä: siitä, ketkä viestivät yrityksen nimissä ja miten yrityksen luomaa sisältöä jaetaan tai välitetään eri medioissa. Mediajulkisuuden lisäksi kannattaa seurata media- ja toimittajasuhteiden kehittymistä: sitä, mitä toimittajat odottavat yritykseltä ja kykeneekö yrityksen viestintä vastaamaan näihin odotuksiin. (Juholin 2010, 110–116.)

Sosiaalisen median seurantaan on olemassa lukuisia ohjelmistoja ja hakupalveluja. Esimerkiksi Facebook tarjoaa sivun ylläpitäjälle valmiit perustyökalut sivun aktiivisuuden seurantaan. Sosiaalisessa mediassa voidaan seurata esimerkiksi keskusteluissa toistuvia teemoja ja sanoja, keskustelun aktiivisuutta ja yrityksestä tehtyjen mainintojen määrää sekä vertailla näitä asioita tärkeimpiin kilpailijoihin. (Juholin 2010, 114.) Elomaticilla sosiaalisen median hyödyntäminen on kuitenkin vielä niin alkuvaiheessa ja se on yritykselle niin marginaalinen viestintäkanava, ettei sen seurantaan liene järkevää uhrata kovin paljon aikaa ja resursseja. Ennen arviointia ja seurantaa sosiaalisen median

käytölle tulisi nimittäin määrittää strateginen tarkoitus ja tavoitteet; niiden puuttuessa seurannan harjoittaminen lienee jokseenkin hyödytöntä. Tulevaisuutta ajatellen voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että esimerkiksi Facebookissa viestinnän arvioinnin tulisi perustua yhteisön aktiivisuuden ja dialogin seuraamiseen. Fani- ja tykkääjämäärien seuranta ja kasvattaminen ovat yritykselle vain välillisiä tavoitteita. Samoin esimerkiksi statuspäivitysten taustalla tulisi aina olla jokin tavoite; pelkkä päivittämisen pakko ei riitä tuottamaan seuraajille lisäarvoa eikä siten kannusta keskusteluun tai sitouta käyttäjiä.

Viestinnän tulostittareiden rinnalla kannattaa seurata myös yrityksen yleisiä liiketoiminnan tavoitteita ja tunnuslukuja, kuten myyntiä ja markkinaosuutta, ja tarkastella niiden kehitystä tehtyjen viestinnän toimenpiteiden näkökulmasta. Kaikessa viestinnässä tulisi muistaa toiminnan jatkuva itsearviointi. Esimerkiksi säännöllinen benchmarking ja kilpailevien yritysten brändinhallinnan seuraaminen auttavat yritystä seuraamaan omaa toimintaansa kriittisesti ja rakentavasti (Juholin 2010, 140) ja saattavat tuottaa hyödyllistä tietoa toimialan yleisistä viestintätoimenpiteistä. Verrokkianalyysit voivat olla hyvä tapa selvittää toimialan parhaita käytäntöjä ja niiden vaikutuksia. Elomaticin kilpailijat näkyvät mediassa Elomaticia enemmän, joten niiden tiedotuksen analysoinnista voisi olla apua Elomaticin viestinnän kehittämisessä. Avainasia Elomaticin viestinnän kehittämisessä on jatkuvan ja systemaattisen seurannan ottaminen osaksi kaikkea yrityksen viestintää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida strategista yritysviestintää erityisesti teollisella alalla toimivan tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen, niin sanotun KIBS-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkasteltiin kuvatussa kaltaisessa toimintaympäristössä operoivan, suunnittelu- ja konsultointipalveluja sekä ohjelmistoratkaisuja tarjoavan turkulaisyritys Elomatic Oy:n viestinnän strategisuutta. Teoriakirjallisuuden perusteella pyrittiin ensin löytämään strategiselle yritysviestinnälle, teollisen alan yritysten liiketoiminnalle ja globaaleille B2B-markkinoille ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat myös alalla toimivien yritysten strategisen viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Empiirisen osan haastatteluissa suuri osa havainnoista sai lisävahvistusta.

Sekä kirjallisuuden että haastatteluaineiston pohjalta havaittiin, että merkittäviä investointeja tehtäessä yritysten ja niiden edustajien välinen luottamus ovat tärkeässä roolissa sopivaa palveluntoimittajaa valitessa (Gao ym. 2005, 402–403; Bergström & Lepänen 2009, 149; Vitale ym. 2011, 9, 59, 74). Myöskään referenssien merkitystä ei voi aliarvioida; aiemmin toteutetut projektit lienevät yksi konkreettisimmista tavoista, joilla aineettomia, asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä palveluja myyvä yritys voi vakuuttaa potentiaalisen asiakkaan osaamisestaan (Kotler & Bloom 1984, 10; Jalkala & Salminen 2010, 983). Henkilökohtaiset suhteet ja verkostoituminen nousevat korkeaan arvoon (Alajoutsijärvi ym. 2000, 157), samoin kuin tunnettuus alalla ja maine luotettavana kumppanina ja toimittajana (Ewing ym. 1999, 127) sekä yhä enenevässä määrin myös vahva yritysbrändi (Tähtinen & Parvinen 2003, 52; Young 2005, 267; Ojasalo & Ojasalo 2010, 199). Haastatteluissa esille nousi myös huomio siitä, että asiantuntijapalvelun yrityksen viestinnän tarpeisiin vaikuttavat huomattavasti paitsi asiantuntijapalveluyrityksen toimialan piirteet, myös tietyn asiakasyrityksen toimialalle tyypilliset toimintatavat.

Sekä kirjallisuus että haastatteluaineisto korostivat, että osaamisintensiivisiä asiantuntijapalveluja myyville yrityksille henkilöstö on tärkeä resurssi ja samalla yksi viestinnän strategisimmista sidosryhmistä (von Hertzen 2006, 32–33). Sujuva sisäinen viestintä edesauttaa yrityksen liiketoimintaa myös osaamisen kehittämisen ja innovoinnin näkökulmasta (Park ym. 2011, 72). Tehokas tiedonjako mahdollistaa osastojenvälisen yhteistyön, synergiaetujen syntymisen ja yhä suurempien projektien toteuttamisen (Kowalkowski ym. 2011, 192). Lisäksi viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työskentelymotivaatioon (Kärreman & Rylander 2008, 114, 120–121). Kaiken taustalla on positiivinen yrityskuva ja hyvä maine (Ewing ym. 1999, 127). Näihin

asioihin vaikuttavat myös yrityksen yleinen tunnettuus ja sen saavuttama medianäkyvyys (Vitale ym. 2011, 9, 377), joskaan sen merkitystä ei vielä case-yrityksessä ollut tunnustettu yhtä tärkeäksi kuin aiheesta tehdyssä teoreettisessa tutkimuksessa.

7.2 Teoreettiset implikaatiot

Tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisia strategisen viestinnän teoreettisia malleja ja niiden peruselementtejä sekä soveltuvuutta teollisella alalla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen viestintästrategian pohjaksi. Analysoitavaksi valittiin Moisalan ja Åbergin puiteanalyysi, Benita Steynin strategisen viestinnän malli sekä Elisa Juholinin viestintästrategiamalli.

Teoreettisessa ympäristössä esimerkiksi Juholinin malli vaikuttaa varsin laajalta, mutta tässä tutkimuksessa esitellyn case-yrityksen viestintää tutkittaessa sitä ei koettu riittävän kattavaksi. Erityisesti strategisten kanavavalintojen osalta malli tuntui jäävän vajaaksi tosielämän yritysten käyttöä varten. Tutkimuksessa tarkastellun case-yrityksen toimintaympäristön erityispiirteiden ja kompleksisten markkinoiden vuoksi viestinnän kanavat koettiin ehdottoman tärkeiksi sisällyttää strategisen viestinnän suunnittelun piiriin. Siksi empiirisen tutkimuksen viitekehyyksiksi valittiin itse luotu malli, jossa kolme aiemmin esiteltyä strategiamallia erilaisine elementteineen täydentävät toisiaan. Näin koostetun teoreettisen viitekehyyksen perusteella Elomatic Oy:n viestintää kyettiin analysoimaan alkuperäistä Juholinin mallin esittämää rakennetta monitahoisemmin.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio kiteytyy siten tunnettujen viestintästrategiamallien sovittamiseen tietynlaiseen B2B-toimintaympäristöön. Tutkimuksessa tarkastellut mallit koettiin joltain osin vajavaisiksi käytännön yrityselämän käyttöä ajatellen, sillä yksikään käsitellyistä malleista ei ottanut huomioon kaikkia niitä yritysviestinnän strategisia valintoja, jotka ovat tärkeässä osassa asiantuntijapalveluista viestittäessä. Mallien erilaisia painotuksia yhdistämällä kyettiin kuitenkin kattamaan kuvatunkaltaisen yrityksen viestinnän tärkeimmät osa-alueet melko laajasti ja luomaan siten systemaattinen tapa hahmottaa KIBS-yrityksen viestintää. Tieteellinen kontribuutio olisi luonnollisesti ollut jonkin verran kattavampi, jos kolmen valitun mallin lisäksi olisi käyty läpi useampia strategisen yritysviestinnän teorioita. Luodun mallin uskottavuutta parantanee kuitenkin sen perustuminen tunnettuihin, laajasti hyväksytyihin ja käytettyihin malleihin.

7.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot kytkeytyvät tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan vahvasti tutkimuksessa tarkastellun Elomatic Oy:n viestinnän kehittämiseen tulevaisuudessa. Manageriaalisena kontribuutiona case-yritykselle luotiin tämän tutkimuksen myötä kirjallinen viestintästrategia, joka yrityksestä aiemmin puuttui. Empiirisen aineiston perusteella havaittiin, että Elomatic Oy:n viestintä ei ole vielä kaikilta osin strategisella tasolla. Yhtiöltä puuttuivat viestintään liittyvät kirjalliset dokumentit kuten viestintästrategia tai -suunnitelma sekä yhteiset viestinnän ohjaukset ja linjaukset. Yrityksen uuteen viestintästrategiaan kirjattiin tärkeimmät sidosryhmät, ydinviestien sisältö sekä viestinnässä käytettävät kanavat. Samoin tutkimuksen pohjalta esitettiin useita kehitysehdotuksia yrityksen viestinnän yhtenäistämiseksi ja organisoimiseksi.

Tärkeimpänä huomiona mediaviestintä on jäänyt yrityksessä hyvin vähälle huomiolle, vaikka median välittämä kuva yrityksestä sekä yleinen tunnettuus ja näkyvyys vaikuttavat huomattavasti yrityksen maineeseen sen kaikkien strategisesti merkittävien sidosryhmien keskuudessa. Lisäksi ehdotettiin kaiken yrityksen toteuttaman viestinnän systemaattisempaa ja säännöllisempää seurausta ja mittausta sekä toiminnan kehittämistä edelleen jatkuvan arvioinnin pohjalta. Yksittäisistä kehitysehdotuksista, kuten sisäisen tiedonhallinnan parantamisesta, referenssitietokannan luomisesta tai asiakasviestinnän kyselyn toteuttamisesta voidaan johtaa esimerkiksi erilliset viestinnän kehitysprojektit, jotka voidaan toteuttaa yrityksessä sopivaksi katsottuna ajankohtana.

Kyseessä on tapaustutkimus ja valittu case-yritys on monilta piirteiltään uniikki yritys, joten tutkimuksen suurin ansio ei ole yleistettävyydessä. Muutkin kansainvälistyvät, tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset voivat toki jossain määrin saada hyötyä tutkimuksessa esitetyistä havainnoista ja soveltaa niitä mahdollisesti omaan viestintäänsä ja toimintaansa. Elomatic edustanee alallaan melko tyypillistä teknologia- ja suunnittelupainoista yritystä, jossa markkinointi ja viestintä jäävät helposti tuote- ja palvelukehitystä pienempään rooliin ja hoituvat ikään kuin muun liiketoiminnan sivussa. Teknisellä ja teollisella alallakin toimivat yritykset hyötyisivät kuitenkin todennäköisesti viestintätoimenpiteiden entistä systemaattisemmasta suunnittelusta, joka kytkettäisiin vahvemmin yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja kokonaisstrategiaan. Siksi kuvattunkaltaiset yritykset voivat hyvin käyttää tutkimusta oman viestintänsä strategisuuden peilaamisessa ja löytää kenties toiminnastaan kehittämiskohteita.

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli kuitenkin luoda kokonaisvaltainen ja kattava käsitys yhden yrityksen viestinnästä suhteessa yrityksen toimialalle ja liiketoiminnalle tyypillisiin piirteisiin sekä antaa yritykselle eväitä strategisen viestinnän dokumentointiin, organisointiin ja kehitykseen tulevaisuudessa. Tämän liikkeenjohdollisen kontribuution tuottamisessa lienee onnistuttu, sillä yrityksen viestintää käsiteltiin tutkimuksessa hyvin laajasti ja yleisesti tunnettujen ja hyväksytyjen viestintästrategiamalli-

en jäsenyyksiin perustuen. Tutkimustulokset palvelevat tutkimuksen kohteena ollutta yritystä jatkossa sen viestinnän taktisen ja operatiivisen tason suunnittelun pohjana ja mahdollistavat entistä systemaattisemman ja tavoitteellisemman yritysviestinnän toteuttamisen.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen laajan aihepiirin vuoksi kaikkein yksityiskohtaisimpia case-yrityksen viestinnän nyansseja ei voitu ottaa huomioon, vaan strategisten suuntausten määrittelyssä keskityttiin suuriin linjoihin. Laajan tutkimusaiheen rajaaminen johonkin suppeampaan viestinnän osa-alueeseen, kuten sisäiseen viestintään tai mediasuhteiden hallintaan olisi voinut tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa ja mahdollistaa myös syvällisempien luonnehdintojen esittämisen. Myöskään case-yrityksen kansainvälisten toimipisteiden viestinnän erityispiirteisiin ei syvennetty, vaikka esimerkiksi Aasian ja Venäjän yrityskulttuurit ja siten myös viestintäkulttuurit eronnevat huomattavasti suomalaisesta ja länsimaisesta yritysviestinnän kentästä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisikin olla esimerkiksi kuvatus kaltaisen KIBS-yrityksen kansainvälinen viestintä, sillä teknologia- ja suunnittelualalla toimivat asiantuntijapalveluyritykset ovat tärkeitä Suomen viennin edistäjiä. Pienet yritykset, joiden osaaminen painottuu markkinoinnin ja viestinnän sijaan teknologiaan, kohtaavat kuitenkin todennäköisesti monia viestinnällisiä haasteita laajentaessaan toimintaansa ulkomaille. Globaaleilla markkinoilla pienen toimijan voi olla vaikea erottua suurten varjosta, ja kulttuuri- ja kielierot vaikuttavat niin yrityksen sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään. Suhteiden luominen kansainväliseen mediaan lienee sekin vaikeaa. Siksi jatkotutkimus esimerkiksi tästä aiheesta voisi olla tarpeen ja toimia kenties myös käytännön apuna kansainvälistyville suomalaisyrityksille.

Samaan aihepiiriin liittyen voitaisiin tutkia myös muita suomalaisia, tässä tutkimuksessa tarkastellun kaltaisia KIBS-yrityksiä ja sitä, miten niissä yleisesti ottaen suunnitellaan, toteutetaan ja organisoidaan viestinnällisiä toimenpiteitä. Näin voitaisiin saada tilastollisesti yleistettävää tietoa tietointensiivisten asiantuntijapalveluyritysten harjoittamasta viestinnästä ja niiden toiminnassaan kohtaamista viestinnällisistä haasteista. Toimintatutkimuksen tai etnografian metodein voitaisiin myös perehtyä jonkun tietyn yrityksen viestintään monitahoisemmin. Viestinnän teorioihin perehtynyt tutkija voisi havainnoida yrityksen todellista viestinnän toteuttamista aidossa toimintaympäristössä ja teoreettisen taustan valossa esittää viestinnälle kehitysehdotuksia.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella yrityksen strategista viestintää ja sen suunnittelua teollisella alalla ja globaaleilla B2B-markkinoilla toimivan tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen eli niin sanotun KIBS-yrityksen näkökulmasta. Tutkielman tarkoitus jakautui seuraaviin osaongelmiin:

1. Mitä on strateginen yritysviestintä?
2. Miten yrityksen toimiala ja sen erikoispiirteet vaikuttavat yrityksen strategisen viestinnän suunnitteluun?
3. Millaiset tekijät korostuvat teollisella ja teknisellä B2B-alalla toimivan, kansainvälisesti ja liiketoiminta-alueittain hajanaisen tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen strategisessa viestinnässä ja sen suunnittelussa?

Osaongelmien avulla tutkielmassa pyrittiin löytämään niitä teollisen ja teknisen alan yritysmarkkinoiden erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat alalla toimivien asiantuntijapalveluyritysten viestinnän painopistealueisiin, keinoihin ja käytännön organisointiin. Aiheeseen tutustuminen aloitettiin määrittelemällä aihepiiriin liittyvät käsitteet, kuten viestintä ja organisaatioviestintä, sekä analysoimalla yrityksen liiketoimintastrategian ja viestintästrategian välistä yhteyttä.

Seuraavaksi analysoitiin kolmea tutkijoiden luomaa viestintästrategiamallia ja luotiin niiden pohjalta yhteenveto yrityksen viestintästrategian yleisestä sisällöstä. Tutkimuksen toiseen osaongelmaan paneuduttiin tarkastelemalla niitä erityisvaatimuksia, joita B2B-markkinat, asiantuntijapalvelujen kuten ohjelmistojen ja teolliseen alaan liittyvien suunnittelu- ja konsultointipalvelujen myynti sekä globaali toimintakonteksti asettavat yrityksen tavoitteelliselle viestinnälle.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytettiin apuna teorialukujen pohjalta luotua teoreettista viitekehystä ja tarkasteltiin tapaustutkimuksen kohteeksi valitun Elomatic Oy:n viestintää. Viestinnän taustalla vaikuttavia strategisia linjauksia ja lähtökohtia sekä viestinnän nykyistä toteutusta analysoimalla esitettiin arvio yrityksen viestinnän tämänhetkisestä tilasta sekä kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseksi tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kontribuutio on pitkälti manageriaalinen: tulokset palvelevat jatkossa case-yrityksen viestinnän kehittämisen pohjana. Kun kerättyä haastatteluaineistoa peilattiin yritysviestinnän teorioihin, case-yrityksessä havaittiin useita viestinnän kehittämisen kohteita. Ensinnäkin yrityksen johdon kannattaisi ottaa media huomioon strategisesti merkittävänä viestinnän sidosryhmänä ja keskustelukumppanina, ei ainoastaan viestinnän välineenä tai muiden sidosryhmien tavoittamiseen käytettävänä välillisenä viestintäkanavana. Toiseksi viestintää, sen tavoitteita tai yhteyttä liiketoimintastrategiaan ei tutkimushetkellä dokumentoitu millään tavalla. Kirjaamalla ylös viestinnän strategiset osa-alueet – arvot, ydinviestit ja viestinnän linjaukset – ja saattamalla nämä

avainasiat koko henkilöstön tietoon Elomaticin viestinnästä voidaan tehdä entistä yhdenmukaisempaa.

Samoin viestinnän systemaattisen seurannan ja mittaamisen myötä viestintää voitaisiin parantaa. Tulostittareiden avulla viestinnän merkitys liiketoiminnalle voidaan näyttää selkeämmin toteen ja vahvistaa siten viestinnän asemaa yrityksessä. Jatkuva arviointi ja kehittäminen nousivat esiin myös viestinnän muuttuneen roolin määrittelyssä: nykyisessä tietoyhteiskunnassa viestinnän on kyettävä reagoimaan nopeasti ja muuttumaan yrityksen ja sen sidosryhmien tarpeiden mukaisesti. Siksi viestintästrategia ei ole koskaan valmis, vaan se ja viestintä elävät jatkuvassa muutoksessa ja seuraavat yrityksen strategisista tavoitteista luoden tiukan yhteyden yrityksen kokonaisstrategiaan.

Aihe on mielenkiintoinen myös muiden kuin tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen näkökulmasta, sillä tutkitun kaltaiset teollisen ja teknisen alan asiantuntijapalveluyritykset ovat tärkeitä Suomen kilpailukyvyllä. Tavarantuotannon siirtyessä halvan työvoiman maihin osaamisintensiiviset KIBS-palvelut nousevat yhä tärkeämpään osaan Suomen taloudellisen kehityksen kannalta. Pystyäkseen kilpailemaan globaalien markkinoiden suurten toimijoiden kanssa tietointensiivisten ja insinöörivaltaisten suomalaisyritysten on kuitenkin opittava viestimään osaamisestaan toimialan ja potentiaalisten asiakasyritysten edellyttämällä ja odottamalla tavalla. Pelkkä erinomainen palvelu tai tuote ei enää riitä takaamaan menestystä nykyajan maailmassa, jossa strategiset sidosryhmäsuhteet ja reaaliaikainen dialogi nousevat yhä tärkeämpään rooliin.

LÄHTEET

- Adams, Carol & Frost, Geoffrey (2006) The internet and change in corporate stakeholder engagement and communication strategies on social and environmental performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 2(3), 281–303.
- Alajoutsijärvi, Kimmo, Mannermaa, Kari & Tikkanen, Henrikki (2000). Customer relationships and the small software firm. A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information & Management*, Vol. 37(3), 153–159.
- Argenti, Paul, Howell, Robert & Beck, Karen (2005) The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46(3), 82–89.
- Argenti, Paul (2006) How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 20(3), 357–370.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2012) Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, Saku, Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki, 43–51.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja (2009) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita, Helsinki.
- Christensen, Lars Thøger, Firat, A. Fuat & Cornelissen, Joep (2009) New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14(2), 207–219.
- Christensen, Lars Thøger, Firat, A. Fuat & Torp, Simon (2008) The organisation of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, Vol. 42(3), 423–452.
- Cornelissen, Joep (2011) *Corporate communication. A guide to theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cornelissen, Joep & Lock, Andrew (2001) The appeal of integration: managing communications in modern organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19(6/7), 425–431.
- Dürig, Uta-Micaela & Sriramesh, Krishnamurthy (2004) Public relations and change management: The case of a multinational company. *Journal of Communication Management*, Vol. 8(4), 372–383.
- Elomatic. <<http://www.elomatic.com/fin/>>, noudettu 17.11.2012.
- Eloranta, Eero, Ranta, Jukka, Salmi, Pekka & Ylä-Anttila, Pekka (2010) *Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen*. Edita, Helsinki.

- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Ewing, Michael, Caruana, Albert & Loy, Ernest Rinson (1999) Corporate reputation and perceived risk in professional engineering services. *Corporate Communications*, Vol. 4(3) (1999), 121–128.
- Forman, Janis & Argenti, Paul (2005) How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8(3), 245–264.
- Gao, Tao, Sirgy, M. Joseph & Bird, Monroe (2005) Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing. Can supplier trust, commitment, and dependence help? *Journal of Business Research*, Vol. 58(4), 397–405.
- Ghoshal, Sumantra, Korine, Harry & Szulanski, Gabriel (1994) Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, Vol. 40(1), 96–110.
- Goodman, Michael (2006) Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11(3), 196–213.
- Goodman, Michael (2001) Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6(3), 117–123.
- Goczol, J & Scoubeau, C. (2003) Corporate communication and strategy in the field of projects. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8(1), 60–66.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY, Helsinki.
- Hansen, Håvard, Samuelsen, Bendik & Silseth, Pål (2008) Customer perceived value in B-t-B service relationships. Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37(2), 206–217.
- Helander, Anton & Möller, Kristian (2008) System supplier's roles from equipment supplier to performance provider. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 23(8), 577–585.
- Von Hertzen, Pirjo (2006) *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Talentum, Helsinki.
- Hietala, Juhana, Kontio, Jyrki, Jokinen, Jani-Pekka & Pyysiäinen, Jarkko (2004) Challenges of software product companies: Results of a national survey in Finland. *Proceedings of the 10th International Symposium on Software Metrics*, 232–243. IEEE Computer Society, Washington DC.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. painos. Tammi, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hyvönen, Eero (2003) Johdatus ohjelmistoalaan. Teoksessa Hyvönen, Eero (toim.) *Ohjelmistoliiketoiminta*, 1–7. WSOY, Vantaa.
- Hyypiä, Marja & Kautonen, Mika (2006) *Suomi liike-elämän palvelujen kansainvälistymisessä ja keskittymisessä. Innovaatiopalvelujen kansainvälistyminen ja alueellistuminen -tutkimushankkeen tilastoraportti*. KTM Rahoitetut tutkimukset 4/2006, Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Illia, Laura & Balmer, John (2012) Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17(4), 415–433.
- Jalkala, Anne & Salminen, Risto (2010) Practices and functions of customer reference marketing. Leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39(6), 975–985.
- Jalkala, Anne & Salminen, Risto (2009) Communicating customer references on industrial companies' web sites. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38(7), 825–837.
- Jensen, Morten Bach (2006) Characteristics of B2B adoption and planning of online marketing communications. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 14(4), 357–368.
- Juholin, Elisa (2008) Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa P. Aula (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki, Infor Oy, 237–254.
- Juholin, Elisa (2008) *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY, Juva.
- Juholin, Elisa (2009) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uud. painos. Inforviestintä, Helsinki.
- Juholin, Elisa (2010) *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Inforviestintä, Helsinki.
- Juslén, Jari (2013) *Facebook-mainonta*. Akatemia 24/7, Vantaa.
- Kitchen, Philip & de Pelsmacker, Patrick (2004) *Integrated marketing communications. A primer*. Routledge, New York.
- Korhonen, Nina & Rajala, Reetta (2011) *Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle*. Talentum, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, Philip & Bloom, Paul (1984) *Marketing professional services*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Kowalkowski, Christian, Kindström, Daniel & Brehmer, Per-Olof (2011) Managing industrial service offerings in global business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(3), 181–192.
- Kuutti, Heikki (2008) *Mediakierre: selviytyminen kielteisessä julkisuudessa*. Infor, Helsinki.
- Kvale, Steinar (1996) *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage, London.
- Kärreman, Dan & Rylander, Anna (2008) Managing meaning through branding — the case of a consulting firm. *Organization Studies*, Vol. 29(1), 103–125.
- Laihonen, Harri, Lönnqvist, Antti & Käpylä, Jonna (2011) Tietointensiiviset liikelämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 3, 329–351.
- Lehmuskallio, Sari (2006) The uses, roles, and contents of intranets in multinational companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 20(3), 288–324.
- Lee, Choong & Wu, Fang Chi (2010) Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. *Journal of International Management Studies*, Vol. 5(2), 118–126.
- Levitt, Theodore (1996) Communications and industrial selling. *Marketing Management*, Vol. 5(3), 44–49.
- Louhiala-Salminen, Leena & Kankaanranta, Anne (2012) Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? *Public Relations Review*, Vol. 38(2), 262–269.
- Luukkonen, Jussi (2006) Digitaalinen viestintä. Teoksessa Juholin, Elisa (2006) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä, Helsinki, 253–273.
- Mellor, Victoria & Dewhurst, Sue (2009) A definitive framework for internal communication. *Strategic Communication Management*, Vol. 13(2), 16–19.
- Meng, Juan & Berger, Bruce (2012) Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, Vol. 16(4), 332–354.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uud. painos. International Methelp, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Mäkelä, Klaus (toim.) (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.

- Nørgaard Kristensen, Nete (2010) Nice to have – or need to have? The professional challenges of the communication sector. *Nordicom Review*, Vol. 31(2), 135–150.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri (2010) *B-to-B-palvelujen markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.
- Park, Taeho, Lee, Mingo, Zhou, Ming, & Kim, Changho (2011) The impact of internal communication and collaboration between operations and marketing on new service development. *Journal of Services Research*, Vol. 11(1), 61–75.
- Pesonen, Pirkko (2012) *Yritysviestinnän säännöt*. Edita, Helsinki.
- Peuhkuri, Timo (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Pietiläinen, Tarja, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi & Hiukka, Kristiina (2007) *Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä*. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.
- Pohjanoksa, Iiro, Kuokkanen, Eevi & Raaska, Timo (2007) *Viesti verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja*. Infor, Helsinki.
- Raupp, Juliana & Hoffjann, Olaf (2012) Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, Vol. 16(2), 146–161.
- Ritter, Michael (2003) The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8(1), 44–59.
- Ryynänen, Harri (2012) A social network analysis of internal communication in a matrix organization – the context of project business. *International Journal of Business Information Systems*, Vol. 11(3), 324–342.
- Salminen, Risto & Möller, Kristian (2006) Role of references in business marketing. Towards a normative theory of referencing. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 13(1), 1–51.
- Scarso, Enrico & Bolisani, Ettore (2012) Trust in knowledge exchanges between service providers and clients: a multiple case study of KIBS. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 10, 16–26.
- Silverman, David (2000) *Doing qualitative research. A practical handbook*. Sage, London.
- Silverman, David (1993) *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage, Lontoo.
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. WSOY, Helsinki.

- Stake, Robert (1995) *The art of case study research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Steyn, Benita (2000) Model for developing corporate communication strategy. *Communicare*, Vol. 19(2), 1–33.
- Steyn, Benita (2003) From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, Vol. 8(2), 168–183.
- Toivonen, Marja (2001) *Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tulevaisuudenäkymät*. Työministeriö, Helsinki.
- Toivonen, Marja, Patala, Irma, Lith, Pekka, Tuominen, Tiina & Smedlund, Anssi (2009) *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle*. Tekesin katsaus 265/2009, Helsinki.
- Tuncalp, Secil (1999) Evaluation of information sources in industrial marketing: implications for media planning in the Arabian Gulf. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14(1), 49–60.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tähtinen, Jaana & Parvinen, Petri (2003). Ohjelmistojen markkinointi. Teoksessa Hyvönen, Eero (toim.) *Ohjelmistoliiketoiminta*, 41–76. WSOY, Vantaa.
- Vehmanen, Jukka (2012) Cadmatic teki historiansa suurimman kaupan. *Turun Sanomat* 23.9.2012, 12.
- Wellman, Jerry (2007) Leadership behaviors in matrix environments. *Project Management Journal*, Vol. 38(2), 62–74.
- Vitale, Robert, Giglierano, Joseph & Pfoertsch, Waldemar (2011) *Business-to-business marketing. Analysis and practice*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Wiio, Osmo (1994) *Johdatus viestintään*. 6. uud. painos. WSOY, Porvoo.
- Wilkinson, Ian, Young, Louise & Freytag, Per Vagn (2005) Business mating: Who chooses and who gets chosen? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(7), 669–680.
- Wind, Yoram (2006) Blurring the lines: Is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21(7), 474–481.
- Yamauchi, Kiyoshi (2001) Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6(3), 131–137.
- Yin, Robert (2009) *Case study research. Design and methods*. 4th edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

Young, Laurie (2005) *Marketing the professional services firm. Applying the principles and the science of marketing to the professions.* Wiley, Chichester.

Åberg, Leif (2000) *Viestinnän johtaminen.* Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, Leif (1997) *Viestinnän strategiat.* Inforviestintä, Helsinki.

LIITE 1

Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuskysymys	Osa-ongelmat	Aihealue	Haastattelukysymykset	Haastateltavat
Mistä tekijät vaikuttavat yrityksen strategisen viestinnän suunnitteluun?	1. Mitä on strateginen yritys-viestintä?	Elomaticin yritys-viestintä ja sen strategia – kokonais-kuvan ja lähtötilan-teen kartoitus	Mikä on viestinnän merkitys Elomaticille? Miten se kytkeytyy organisaation toimintaan ja tavoitteisiin? Mitä viestinnältä odotetaan organisaatiossa? Millaisia tavoitteita viestinnälle on määritelty? Miten tavoitteista viestitään organisaatiossa?	tj, johtoryhmä, viestintä
		Viestinnän strategisuus ja rooli yrityksessä	Miten Elomaticin viestintä kiinnittyy yrityksen kokonais-strategiaan? Tukeeko viestintä yrityksen kokonais-strategian toteutumista? Miten johtoryhmä tukee viestintää? Millaisena johtoryhmä näkee viestinnän roolin yrityksessä?	tj, johtoryhmä, viestintä
		Ydinviestit: <i>mitä</i> viestitään	Mikä/mitkä ovat yrityksen nykyiset ydinviestit? Millainen yhteys ydinviesteillä on yrityksen strategiaan, tavoitteisiin, visioon ja missioon?	tj, johtoryhmä, viestintä, henkilöstö
		Kohderyhmät: <i>kenelle</i> viestitään	Mitkä ovat tärkeimmät viestinnän kohderyhmät? Viestitäänkö kaikille kohderyhmille yhtä paljon vai miten	tj, johtoryhmä, viestintä

			ryhmät on priorisoi- tu? * Henkilöstö * Asiakkaat * Alihankkijat, yhteistyökumppanit * Media * Yhteiskunta * Potentiaaliset työntekijät * Muut, mitkä? Esim. oppilaitokset, poliitti- set / kansalliset / kunnalliset päättäjät...?	
		Kanavat: <i>miten, mitä kautta</i> viestitään	Mitkä ovat tärkeim- mät viestintäkanavat? Mitä kanavia käyte- tään kunkin kohde- ryhmän tavoittami- seen? Millä perusteella käy- tetyt viestintäkanavat on valittu? Miten kukin viestin- täkanava tällä hetkel- lä toimii ja kenet se tavoittaa? Voisiko kanavavalinnoissa olla kehitettävää? Nettisivut Intranet Asiakaslehdet ja esit- teet Tiedotteet Sähköpostiviestintä (sisäinen) Facebook-sivu LinkedIn-profiili Henkilökohtaiset kontaktit esim. medi- an edustajiin Muut mahdolliset käytössä olevat kana- vat	tj, johtoryhmä, viestintä, henkilöstö
		Organisointi, vas- tuut: <i>kuka</i> viestii	Kuka viestinnästä vastaa tällä hetkellä? Ketkä toteuttavat viestintää yrityksessä varsinaisen markki- nointi-	tj, johtoryhmä, viestintä, henkilöstö

			/viestintähenkilökunnan lisäksi, joko virallisesti tai epävirallisesti tehtäviensä myötä?	
		Mittarit ja seuranta	Millä keinoilla ja mittareilla viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan? Onko tavoitteet ja mittarit kirjattu ylös? Millaisella aikajänteellä tavoitteiden toteutumista seurataan? Ovatko viestinnän tavoitteet toteutuneet viime aikoina?	tj, johtoryhmä, viestintä
		Viestintäilmapiiri, viestinnän asema yrityksessä	Miten yrityksessä suhtaudutaan viestintään, millainen on henkilöstön yleinen asenne sitä kohtaan? Millainen on viestintäilmapiiri?	tj, johtoryhmä, viestintä, henkilöstö
	2. Millaiset strategisen viestinnän mallit soveltuvat kansainvälisen, teollisella alalla toimivan B2B-palveluyrityksen viestintästrategian pohjaksi?	Elomaticin toimialan (B2B-toimija, asiantuntijapalvelut, teollisuusala) erityispiirteet viestinnän näkökulmasta	Millaisia ominaispiirteitä teollisella toimialalla on viestinnän näkökulmasta? Miten toimiminen B2B-markkinoilla vaikuttaa viestintään verrattaessa esimerkiksi B2C-markkinoihin? Miten yrityksen ja sen toimialan erityispiirteet vaikuttavat viestinnän ydinviesteihin, kohderyhmiin, kanaviin ja viestinnän organisointiin?	tj, johtoryhmä, viestintä
		Kansainvälisyys, kansainväliset kohderyhmät	Miten ulkoisessa viestinnässä on huomioitu mahdolliset kieli- ja kulttuurierot?	viestintä
		Sisäinen viestintä monikansallisessa konsernissa	Miten toimipisteet viestivät keskenään? Ovatko viestinnän	viestintä, henkilöstö

			<p>yleiset linjaukset (mitä, kenelle, miten, kuka) kaikkien toimipisteiden tiedossa? Miten viestintä on organisoitu kussakin toimipisteessä ja kuka siitä vastaa? Mitä kieltä tai kieliä konsernissa käytetään? Miten sisäisessä viestinnässä on huomioitu mahdolliset maiden väliset kulttuurierot?</p>	
3. Miten yrityksen erikoispiirteet vaikuttavat yrityksen strategisen viestinnän suunnitteluun?	Viestinnän resurssit	<p>Onko viestintään ohjattu riittävästi resursseja? Saadaanko kaikki tarvittava tehtyä, vai jääkö jotain tekemättä resursien puutteen vuoksi? Miten resurssit on allokoitu? Pitäisikö johonkin osa-alueeseen panostaa nykyistä enemmän tai vähemmän? Onko viestintää ulkoistettu?</p>	tj, johtoryhmä, viestintä	
	Viestinnän käytännön organisointi	<p>Miten viestinnän resursointi ja organisointi tällä hetkellä tapahtuu? Kuka vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta? Onko työnjako kaikille selvä?</p>	viestintä	