
Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt

Viestinnälliset arvoketjut – mistä koostuu viestinnän arvo organisaatioille?

Tiivistelmä

Viestintä on siirtymässä tukiprosessista organisaatioiden toiminnan ja johtamisen ytimeen. Sekä viestinnän vaikuttavuutta että arvoa koko organisaatiolle on viime vuosina tutkittu vilkkaasti. Samalla on keskusteltu paljon työn viestinnällistymisestä eli viestinnän sisällyttämisestä kaikkiin tehtäväkuviin. Artikkelimme tavoitteena on tutkia viestinnällisiä arvoketjuja organisaatioiden näkökulmasta ja selvittää, millaista arvoa viestintä voi tuottaa organisaatiolle ja mistä tekijöistä arvo voi muodostua. Tarkastelemme viestinnällisiä arvoketjuja sekä tutkimuskirjallisuuden että empiirisen aineiston valossa. Aineisto koostuu suomalaisten johtajien ja esihenkilöiden (N=64) näkemyksistä. Analyysimme tuloksena esittelemme neljä viestinnällistä arvoketjua, joista keskeisin on organisaation strategian toteutuminen. Muut arvoketjut rakentuvat talouden tulosten, organisaation jatkuvuuden ja näkyvyyden ympärille.

Avainsanat: viestintä, arvoketjut, strateginen viestintä, aineelliset pääomat, aineettomat pääomat

Johdanto

Organisaatioiden odotetaan viestivän itsestään, toiminnastaan ja suunnitelmistaan, koska ne ovat yhteiskunnalle ja sidosryhmilleen eri tavoin tilivelvollisia (Heide ym. 2018). Viestinnän on myös reagoitava muuttuvan ja osin hallitsemattoman toimintaympäristön tuottamiin haasteisiin (Bentele & Nothhaft 2010), joihin tällä hetkellä kuuluvat esimerkiksi polarisoituva keskustelukulttuuri sekä mis-, dis- ja malinformaation leviäminen (Carmi ym. 2020; Tampere 2020). Organisaation sisältä katsottuna viestinnällä nähdään usein olevan yhteys ihmisten sitoutumiseen ja työhyvinvointiin sekä sitä kautta tuloksiin. Digitaalinen transformaatio, poikkeusolot ja hybridityön yleistyminen ovat korostaneet viestinnän merkitystä organisaatioiden toimivuudelle (O'Connor & Shumate 2018; Zerfass ym. 2018; Einwiller ym. 2021; Kenney ym. 2021; Luoma-aho & Bradham 2023). Viestinnän merkitystä organisaatioille ja työelämälle yleensä voimistaa myös työn viestinnällistyminen eli viestinnän sisältäminen kaikkiin tehtäväkuviin (Pekkala 2021), jota edesauttaa itseohjautuvan tai hajautetun työn yleistyminen (esim. Mäki 2017; Vuori & Martela 2020). Viimeaikainen tutkimus painottaa viestinnän roolia osana johtamista ja johtajuutta (Johansson ym. 2014; Zerfass & Scherzada 2015; Ruben & Gigliotti 2016; Jian & Fairhurst 2017; Juholin & Rydenfelt 2020; 2023). Viestinnän onkin kuvattu olevan siirtymässä tukiprosessista strategisen johtamisen ytimeen (Fairhurst & Connaughton 2014; Jian & Fairhurst 2017; Zerfass ym. 2018).

Ammatillista keskustelua viestinnän arvosta ja merkityksestä organisaatioille siivittää usein näkemys, että vaikka viestintä on monilta osin lakisääteistä tai erilaisiin suosituksiin perustuvaa, siihen suunnatuille resursseille halutaan konkreettista vastinetta. Myös viestinnän tavoitteita sekä niiden tuottamia tuloksia ja mittareita on tutkittu pitkään keskittyen yksittäisiin viestinnän toimintoihin tai kampanjoihin (ks. Juholin & Rydenfelt 2021). Tuoreimmassa tutkimuksessa viestinnän arvoa koskeva keskustelu on siirtynyt yksittäisten toimintojen sijasta strategiseen viestintään, jossa viestinnälle asetetaan tavoitteita ja mittareita organisaation strategian pohjalta, toiminta- ja viestintäympäristön muutokset huomioiden (Volk 2016; Zerfass & Viertmann 2017; Gregory & Macnamara 2019). Toisaalta on myös korostettu, että viestinnällä on oma itseisarvonsa ja että organisaatiot itsessään ovat olennaisesti viestinnällisiä, eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja merkitysten tuottamisen rakentamia (Taylor & Van Every 2000; Putnam & Nicotera 2010; Cooren ym. 2011; Vásquez & Schoeneborn 2017).

Organisaatioiden viestintään kohdistuu monia odotuksia, joiden hahmottaminen suhteessa toisiinsa on vähintäänkin haastavaa. Tämän artikkelin tavoitteena on selventää viestinnälle asetettuja tavoitteita sekä viestinnän strategista roolia tutkimalla *viestinnällisiä arvoketjuja* organisaatioiden näkökulmasta. Michael Porterin (1985) luomassa arvoketjuajattelussa liiketoiminnalliset prosessit pilkotaan arvo tuottaviin vaiheisiin, jotka yhdessä synnyttävät kilpailuetua. Viestinnällisiä tai kommunikatiivisia arvoketjuja on käsitelty tietyvästi ensimmäisen kerran 1990-luvun lopulla, minkä jälkeen tutkimus on kuitenkin ollut vähäistä. Viestinnän arvoketjuajattelu on ajankohtaista ottaa uudelleen esiin 2020-luvun kontekstissa. Esitämme, että viestintään sovellettuna arvoketjuajattelu auttaa erottamaan viestinnän aktiviteeteista ja niiden tuloksista muodostuvia jatkumoa eli ketjuja, joiden lenkit toisiinsa liittyen ja toisiaan täydentäen tuottavat arvoa organisaatioille. Viestinnän arvo voi olla myös negatiivista esimerkiksi mainehaittoina (esim. Hadani 2021; Makridis 2021) tai epäonnistumisina asiakassuhteissa (Makkonen & Olkkonen 2017; Salin ym. 2022).

Pyrimme tutkimuksellamme tarjoamaan uuden näkökulman strategiseen viestintään sekä viestinnän tavoitteisiin ja niihin liittyviin mittareihin kehittämällä viestinnällisiä arvoketjuja koskevaa teoreettista ajattelua ja soveltamalla sitä empiirisesti. Päättökysymyksemme on: *millaisia viestinnällisiä arvoketjuja tähänastinen tutkimus tarjoaa ja millaisia arvoketjuja on tunnistettavissa suomalaisten johtajien ja esihenkilöiden näkemyksistä?* Tarkastelemme tutkimuskirjallisuuden valossa, millaisia tavoitteita organisaatioiden viestinnälle on asetettu ja millaisia viestinnällisiä arvoketjuja tavoitteista ja niihin kytketyistä tekijöistä voidaan muodostaa. Tämän jälkeen peilaamme näitä tekijöitä vuosina 2018–2022 kerättyyn tutkimusaineistoon. Aineisto koostuu 64 suomalaisen johtajan ja esihenkilön kuvauksista oman organisaationsa viestinnän tavoitteista ja niiden linkittymisestä toisiinsa. Johtajat ja esihenkilöt ovat organisaatioissaan vastuussa viestinnän tavoitteiden asettamisesta sekä viestinnän strategisen kontribuution hahmottamisesta; tarkastelemalla heidän kuvauksiaan voimme syventää ymmärrystä siitä, millaisista tekijöistä viestinnän arvon ajatellaan muodostuvan ja mikä on viestinnän kautta tavoiteltava lopullinen päämäärä eli arvo.

Viestinnällisten arvoketjujen rakentuminen

Arvoketju Porterin mukaan

Tarkastelemme aluksi arvoketjuja Michael Porterin mukaan ja hänen malliinsa nojaavia käsityksiä viestinnällisistä arvoketjuista sekä esittelemme viestinnälle asetettuja tavoitteita tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Arvoketjuajattelun avulla viestinnän arvoa voidaan tarkastella osana organisaatioiden johtamista: arvoketjut nivovat yhteen viestinnän eri osa-alueita sen sijaan että niitä tarkasteltaisiin erillään toisistaan.

Arvoketju (*value chain*) on Porterin kehittämä malli yrityksen (taloudellisesta) arvonmuodostusprosessista. Hän esitteli sen kirjassaan *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), minkä jälkeen siitä on laadittu sovelluksia eri tarkoituksiin. Arvoketju kuvaa prosessia, jossa esimerkiksi raaka-aineesta valmistuu eri vaiheiden tuloksena tuote, joka saatetaan markkinoille. Malli erottelee toisistaan perus- ja tukiprosessit, joista ensin mainittuihin kuuluvat saapuvan (materiaalin) logistiikka, itse operaatiot, lähtevä logistiikka, markkinointi ja myynti sekä tuotteisiin liittyvät palvelut. Tukitoimintoina Porter mainitsee hankintainfrastruktuurin, HR-johtamisen ja teknologian kehittämisen. Arvoa tulisi syntyä ketjun jokaisessa vaiheessa. Yhteenlaskettua arvoa tarkastellaan yritykselle syntyvänä kilpailuetuna (*competitive advantage*), esimerkiksi tuottavuutena, markkinaosuutena tai muuna mitattavana hyötynä (Porter 1985, 11–15). Arvoketjun idea pohjautuu teollisuudelle ominaiseen prosessiorganisaatioon, jota on sovellettu myös palvelujen tuottamiseen. Kaplinsky ja Morris (2001, 4–6) pelkistivät tällaisen arvoketjun neljään vaiheeseen: suunnittelu ja tuotekehitys, tuotantoprosessi, markkinointi sekä kulutus ja kierrätys.

Porter jatkoi mallin kehittelyä yhdessä Mark R. Kramerin kanssa pyrkimyksenään löytää vastaus globaalin kapitalismin legitimititeettikriisiin yhteisen arvon (*shared value*) luomisesta (Porter & Kramer 2011). Jaettu arvo muodostuu sellaisista käytännöistä, joissa yritykset edistävät paitsi omaa kilpailukykyään myös pyrkivät parantamaan niiden yhteiskuntien sosiaalisia ja taloudellisia olosuhteita, joissa toimivat (Porter & Kramer 2011, 66). Jaettu arvo muistuttaa yritysten yhteiskuntavastuuta (*corporate social responsibility, CSR*), jossa yritykset pyrkivät lisäämään kilpailuetuaan ottamalla huomioon tai ennakoimaan niihin suunnatut odotukset ympäristö-,

taloudellisessa ja sosiaalisessa vastuussa (esim. Carroll 1991; 2016). Porter ja Kramer pitävät kuitenkin yhteiskuntavastuuta pääasiassa maineen rakentamisena, jonka kytkennän liiketoimintaan he mielsivät vähäiseksi. Yhteisessä arvонуonnissa vastuullisuus ja kilpailuedun tavoittelu ovat heidän mukaansa tasapainossa keskenään (Porter & Kramer 2011, 76). Porteria ja Krameria on kritisoitu muun muassa siitä, että yhteisen arvon muodostus ei motivoi yrityksiä, jos oma kilpailuetu on vaarassa. Samoin heidän on esitetty ohittavan yrityksiä sitovat eettiset standardit (de los Reyes & Scholz 2019). Myös keskittymistä panos-tuotosajatteluun ja kustannusten minimointiin on kritisoitu liian kapeaksi nykyisessä kilpailuympäristössä, joskin varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten kustannusten seurannassa mallin on todettu toimivan (Ruan 2020). Kritiikistä huolimatta mallilla on edelleen kannattajansa, ja arvoketjua on sovellettu esimerkiksi yrityksen innovaatioprosesseihin (Koc & Bozdog 2017) sekä kestäväen kehityksen edistämiseen (World Business Council for Sustainable Development 2011).

Arvoketjut viestinnän tutkimuksessa

Viestinnän tutkimuksessa arvoketjuja on käsitelty sekä aineellisten että aineettomien pääomien näkökulmasta. Tarkastelussa on nähtävissä kaksi erilaista lähestymistapaa: viestinnän omina arvoketjuina sekä viestintänä osana koko organisaation arvoketjua, jonka odotetaan johtavan organisaatiotason päämääriin (taulukko 1).

Tietyvästi ensimmäisen kerran teemaa käsitteli Ruotsin tiedottajajärjestö Sveriges Informationsförening (1996) julkaisussaan *Return on Communication*. Ajatus viestintään sijoitetusta tuotosta mukaili ajatusta investointien tuotosta (*Return on Investment, ROI*). Näkökulma oli yrityksissä, joiden viestinnällisiä arvoketjuja tarkasteltiin tunnettuuden, organisaatioon sitoutumisen ja vaikuttavuuden kautta. Lopullista vaikuttavuutta (*performance measurement*) arvioitiin viiden ”segmentin” valossa: johtamisen kannustavuus, markkinaosuus, pääomakustannukset ja taloudellinen tulos, henkilöstön tuottama lisäarvo sekä oikeutus toimia. Viisi segmenttiä koostuivat kaikkiaan 17 tekijästä eli arvoketjun lenkistä, joita olivat esimerkiksi johtoa kohtaan koettu luottamus, brändin asema ja asiakastytyväisyys, sijoittajien tyytyväisyys ja organisaation sijoitus erilaisissa yritysten välisissä vertailuissa ja riskiprofiilien määrittelyssä sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen organisaation arvoihin ja strategiaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta viestinnällistä

Taulukko 1. Tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä viestinnällisiä arvoketjuja

Tutkimuksia	Osatekijöitä I. "lenkkejä"	Päämääriä
Sveriges Informationsförening 1996	Sidosryhmäsuhteet ja organisaation tunnettuus Luottamus johtoa kohtaan Brändin asema markkinoilla Asiakastyytyväisyys Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen arvoihin, visioon ja strategiaan Onnistuminen teemojen hallinnassa Luottamus organisaatioon	Johtamisen kannustavuus Markkinaosuus Pääomakustannukset ja taloudellinen tulos Henkilöstön tuottama lisäarvo Oikeutus toimia
Olsson & Johansson 2013	Vahva organisaatioidentiteetti Suotuisan mediajulkisuus Sidosryhmien mielipiteisiin ja asenteisiin vaikuttaminen sekä herkkyys kuunnella heitä Luottamus Kriisienhallinta Uskottava ja luotettava viestintä	Riskien hallinta Säästöt Tulot ja voitot (välillisesti)
Gregory & Macnamara 2019	Toimiva informointi Sidosryhmien nykyisten ja tulevien huolenaiheiden tunnistaminen ja työstö Yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa Potentiaalisten teemojen hallinta Kriisien ratkaiseminen Tilaisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen Johdon ja muun henkilöstön valmennus ja mentorointi Parhaiden viestintäkäytäntöjen luominen	Luottamus Maine vastuullisena toimijana
Zerfass & Viertmann 2017	Julkisuus Asiakkaiden preferenssit Henkilöstön sitoutuminen Sidosryhmäsuhteet Luottamus ja legitimitteetti Ajatusjohtajuus Innovaatiopotentiaali Resilienssi Maine, brändi Organisaatiokulttuuri	Toiminnan mahdollistaminen Strategian toteutuminen Aineettomien pääomien rakentaminen Joustavan toimintatavan varmistaminen

arvoa edusti organisaation onnistuminen keskusteluteemojen hallinnassa julkisuudessa. Arvoketjuissa korostettiin yleisesti kaksisuuntaisen viestinnän ja osallistamisen merkitystä sidosryhmäsuhteissa.

Jonas Olsson ja Catrin Johansson (2013) kiinnittivät myöhemmässä, julkisia organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan viestinnän koko organisaation arvon tuottamiseen, kuten riskienhallintaan ja säästöihin. Heidän mukaansa on vaikea osoittaa viestinnän lisäävän suoraan voittoja; sen sijaan välillisesti viestintä voi vaikuttaa monissa prosesseissa. Viestinnällisen arvoketjun lenkkeinä he tunnistivat

vahvan organisaatioidentiteetin, organisaation arvostuksen tai maineen (*anseende*), suotuisan mediajulkisuuden, sidosryhmien mielipiteisiin ja asenteisiin vaikuttamisen sekä luottamuksen ja kriisienhallinnan, joille kaikille dialoginen viestintä ja sidosryhmäsuhteet luovat edellytyksiä.

Anne Gregoryn ja Jim Macnamaran (2019) tutkimuksessaan määrittelemä viestinnällinen arvoketju keskittyy sidosryhmäyhteistyöhön organisaatiotyypistä riippumatta. Heidän arvoketjunsä muodostuu toimivasta informoinnista, nykyisten ja tulevien huolenaiheiden tunnistamisesta ja työstämisestä, potentiaalisten teemojen hallinnasta ja kriisien ratkaisemisesta, mahdollisuuksien hyödyntämisestä sekä tulevaisuuden yhteiskehittämisestä (*co-creating a future*). Tukiprosessin tapaan heidän arvoketjussaan ovat mukana myös johdon ja muun henkilöstön valmennus ja mentorointi sekä parhaiden viestintäkäytäntöjen luominen ja soveltaminen. Sidoryhmäyhteistyön lopullisena arvona he esittävät luottamuksen syntymistä ja vastuullisuutta korostavaa läpinäkyvyyttä.

Ansgar Zerfassin ja Christine Viertmannin (2017) kehittämän viestinnän arvokehän (*communication value circle*) ytimessä on organisaatiostrategia. Tarkastelu kohdistuu yrityksiin. Kehän neljänä pääulottuvuutena ovat organisaation toiminnan mahdollistaminen (*enabling operations*), aineettomien pääomien rakentaminen (*building intangibles*), strategian toteutuminen (*adjusting strategy*) ja joustavan toimintatavan varmistaminen (*ensuring flexibility*). Näihin sisältyy puolestaan 12 strategisen viestinnän toimintoa, joita tarkastellaan henkilöstön, asiakkaiden, johtajuuden, julkisuuden, maineen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Viestinnän arvokehän muodostavat julkisuus, asiakkaiden preferenssit, henkilöstön sitoutuminen, suhteet, luottamus, legitimitetti, ajatusjohtajuus, innovaatiopotentiaali, resilienssi, maine, brändi ja organisaatiokulttuuri.

Kirjallisuudessa esitettyjen näkökulmien pohjalta on koostettavissa näkemys viestinnälle asetetuista tavoitteista ja toisaalta siitä, miten näistä toisiinsa liittyvistä tavoitteista voi rakentua arvoketjuja, jotka erilaisina yhdistelminä palvelevat organisaation päämääriä. Näkökulmissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne eroavat toisistaan keskeisesti siinä, korostetaanko enemmän taloudellisia tuloksia vai organisaatiota kulttuurina ja ihmisten kokemuksina. Viestinnällä voi näin olla useita erilaisia päämääriä, joiden voidaan odottaa johtavan Porterin näkemyksen mukaisesti ”kilpailuetuun” tai muuhun organisaation ylitason strategiseen tavoitteeseen tai arvoon.

Viestinnälle asetettuja tavoitteita

Ajatus tavoitteellisuudesta ja arvon tuottamisesta liittyy viestinnän arvoketjuajattelun organisaatioiden strategiaa koskevaan keskusteluun, jonka tutkimuksessa on perinteisesti korostettu toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta (esim. Deetz 1994, 94; Torp Møberg 2015). Aiemmassa strategian ja strategisen johtamisen käsitteistössä strategia ymmärretään suunnitelmaksi saavuttaa organisaation itselleen asettamat tavoitteet (esim. Nothhaft & Schölzel 2015). Viestinnän strateginen käänne laajentaa ajattelua siten, että viestinnällä voidaan samaan aikaan pyrkiä vaikuttamaan organisaation tehokkuuteen sekä vastaamaan muiden tahojen odotuksiin, kuten osallisuuteen ja vaikuttamiseen (Deetz 1994; Holtzhausen & Zerfass 2015). Viestinnän strategiset tavoitteet voivat kohdistua sekä aineellisiin (*tangible*) että aineettomiin (*intangible*) pääomiin (Zerfass ym. 2018). Aineellista arvoa edustavat esimerkiksi taloudellinen tulos, markkinaosuus, myynti tai tuottavuus, aineettomia taas esimerkiksi maine, brändi, organisaatiokulttuuri, sidosryhmien luottamus, yhteistyöhalukkuus, sitoutuminen tai (työ)hyvinvointi. Aineetonta arvoa ei yleensä huomioida tilinpäätöksessä. (Holtzhausen & Zerfass 2013; Zerfass & Viertmann 2017; Zerfass ym. 2018.)

Organisaation viestinnän tavoitteita on sekä tutkimuskirjallisuuden että tämän tutkimuksen aineiston pohjalta luokiteltu sen mukaan, kontribuoivatko ne koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, organisaation itsensä jatkuvuuteen vai viestinnän omien päämäärien saavuttamiseen (Juholin & Rydenfelt 2020). Tällaisen luokittelun alatavoitteita voidaan pitää arvoketjujen osatekijöinä, joiden voidaan olettaa johtavan erilaisina yhdistelminä yllä mainittuihin päätavoiteteisiin (taulukko 2).

Viestinnän osatavoitteet voivat palvella samaan aikaan useita päämääriä. Esimerkiksi organisaation ja sen asioiden näkyminen julkisuudessa tai organisaation maine voi yhtäältä tukea (tai heikentää) koko organisaation strategisia tavoitteita esimerkiksi siten, että organisaatio koetaan luotettavana toimijana, houkuttelevana työnantajana tai hyvänä sijoituskohteena. Toisaalta ne voivat palvella viestinnän toiminnallisia tavoitteita, kuten informaation saatavuutta ja läpinäkyvyyttä tai mediapalvelun toimivuutta. Työhyvinvointi voi yhtäältä tukea organisaation strategiaa ja toisaalta olla viestinnän tavoite esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Edelleen esimerkiksi toimintaympäristön seuranta ja riskien tun-

Taulukko 2. Strategisen viestinnän kontribuutioita (Juholin & Rydenfelt 2020)

Päätavoitteet	Osatavoitteita
Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen	Taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloksiin vaikuttaminen Tiedon ja tietämyksen lisääntyminen organisaatiosta tai sille tärkeistä asioista Tunnettuus, näkyvyys, maine, brändi Yhteiskunnallinen vaikuttaminen, lobbaus, medialobbaus Ennakointi ja riskienhallinta Työhyvinvointi, työnantajamielikuva Markkinointi ja myynti
Organisaatio itse, sen rakentuminen ja jatkuvuus	Toiminnan oikeutus, legitimitetti Riskien tunnistaminen ja hallinta Sidosryhmien kuuntelu ja yhteistyö Kehittyminen ja uusiutuminen Sisäinen yhteistyö Identiteetti, kulttuuri ja arvot
Viestinnän omat tavoitteet ja toimivuus	Yhteisöllisyyden ja kulttuurin vahvistaminen Kansalaiskeskustelun mahdollistaminen Työntekijäkokemus ja sitoutumisen edellytysten luominen Brändi ja maine itseisarvoina Näkyvyys ja tunnettuus eri julkisuuksissa Viestinnän laadulliset tavoitteet, kuten tavoittavuus, rakenteet, avoimuus, vastuullisuus, rohkeus, ennakoivuus

nistaminen voivat olla samaan aikaan viestinnän tavoitteita mutta palvella myös organisaatiota itseään ja sen strategiaa.

Johtajat kantavat organisaationsa viestinnästä lopullisen vastuun, joten heidän viestintää kohtaan osoittamallaan tavoitteilla on suuri painoarvo. Johtajien odotukset viestintää kohtaan painottuvat usein strategiseen johtamiseen ja strategian toteutumiseen. Saksalaistutkimuksen (Zerfass & Sherzada 2015) mukaan yritysjohtajat pitävät viestinnän tärkeimpänä kontribuutiona tukea liiketoiminnalle, jonka osatekijöitä olivat henkilöstön motivointi, sidosryhmien informointi ja yleisön huomion ohjaaminen yritykselle suotuisaan suuntaan. Myös luottamuksen rakentamista, myönteistä imagoa, organisaation strategian viestintää, kielteisen julkisuuden välttämistä ja sidosryhmädialogia arvostettiin (emt.). Ruotsalaiseen tutkimukseen (Falkheimer ym. 2017) osallistuneet johtajat ja viestintäammattilaiset arvioivat viestinnän merkityksen liiketaloudellisille tuloksille ja menestykselle ratkaisevan tärkeäksi. Johdon rooli strategian viestinnässä nähtiin keskeisenä, ja viestintä-

ammattilaisten tehtäviksi koettiin esimerkiksi viestintäkanavien sisällöntuotanto, mediasuhteet sekä johtajien viestintävalmennus (emt.).

Empiirisen tutkimuksemme lähtökohtana on ajatus, että johtajien ja esihenkilöiden ilmaisemat tavoitteet omien organisaatioidensa viestinnälle voivat konkretisoida sitä, mistä tekijöistä viestinnän mahdollinen arvo ja arvoketjut muodostuvat. Empiirisessä tutkimusosiossa analysoimme suomalaisten johtajien ja esihenkilöiden vastauksista koostuvaa aineistoa ja kysymme, millaisia tavoitteita johtajat ja esihenkilöt asettavat viestinnälle, miten he arvioivat viestinnän vaikuttavuutta ja arvoa ja mitä tämän perusteella voidaan päätellä viestinnän potentiaalisista arvoketjuista.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto koostuu vastauksista, jotka viestintäpäällikkökoulutuksiin osallistuneiden esihenkilöt antoivat heille esitettyihin kysymyksiin. Koulutukset järjesti kaupallinen koulutusyrittäjä vuosina 2018–2022. Esihenkilöt edustivat sekä ylintä että keskijohtoa. Aineiston kokosi koulutusyhtiö kurssin omalla verkkoalustalla, ja tämän artikkelin kirjoittajilla oli pääsy aineistoon sekä lupa tutkimuskäyttöön. Osallistujat lähettivät vastaukset nimillään mutta eivät nähneet toistensa vastauksia. Osallistujille jaettiin kurssin verkkoalustalla seuraavat kysymykset:

Haastattele esihenkilöäsi, mielellään ylintä johtoa, ja kysy:

- (a) mitkä ovat hänen odotuksensa koskien viestintää ja sen tuloksia (vaikuttavuutta) ja
- (b) millaisin mittarein tai miten hän arvioi viestinnän vaikuttavuutta?

Aineisto koostuu yhteensä 64 johtajan ja esihenkilön vastauksista (taulukko 3). Vastaajat edustivat 31 yritystä, 22 julkishallinnon organisaatiota sekä 11 järjestöä tai säätiötä. Organisaatioiden koot vaihtelivat mikroyrityksistä monialakonserneihin ja kansainvälisiin järjestöihin sekä toimialat palveluista tuotantoon, infrastruktuuriin, hallintoon ja asiantuntijuuteen. Aineistossa oli sekä uusia että pitkään toimineita organisaatioita. Aineisto on näyte suomalaisten organisaatioiden johtajien ja esihenkilöiden viestintäkäsityksistä. Sen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä, mutta aineiston voi odottaa heijastelevan sitä, miten viestintään panostavien suomalaisten organisaatioiden johtajat ja esihenkilöt käsittävät viestinnän arvon ja sen muodos-

tumisen. Johtopäätöksiä rajoittaa se, että aineisto koostuu kurssien osallistujien esihenkilöilleen suorittamien haastattelujen pohjalta kirjoittamista tai viimeksi mainittujen itse kirjoittamista vastauksista. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemakirjoittaminen, jossa tutkija esittää kysymykset ja joihin osallistujat vastaavat kirjoittaen. Vastaukset vaihtelivat muutamasta rivistä pariin sivuun.

Taulukko 3. Empiirinen aineisto

	Osallistujien organisaatiot	Tutkimusluvan antaneet organisaatiot	Johtajat (N)
2018	14	13	11
2019	23	19	10
2020	24	21	17
2021	13	13	12
2022	19	17	14
Yhteensä	93	83	64

Tutkimusotteemme on määrällisen sisällönerittelyn ja laadullisen sisällönanalyysin yhdistelmä. Analyysi on teoriasidonnainen: se sisältää kytkennän teoriaan mutta ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Pyrimme myös tunnistamaan tilanteita ja ilmiöitä, joissa aineisto poikkeaa aiemmasta tutkimuksesta.

Tarkastelimme aineistoa aluksi viestinnän tavoitteiden kautta pohjaten tutkimuskirjallisuudessa tehtyihin erittelyihin. Muodostimme aineistosta kvantitatiivisia havaintoja ja kuvasimme vastauksia sanallisesti perusteltuina faktoina. Aineiston analyysissa koodasimme vastaajien viestinnälle asettamat tavoitteet avainsanoja käyttäen. Tavoitteiksi hyväksyimme eksplisiittiset ilmaisut sanoina tai ilmaisuina sekä tapaukset, joissa mainittiin ensisijaisesti mittari tai mittareita, joiden avulla viestinnän tuloksia arvioidaan. Kokosimme koodauksen avainsanat teemoihin, jotka jaoimme edelleen kattavampiin luokkiin kirjallisuudessa tehtyjen erottelujen perusteella. Tematisoinnilla tai teemoittelulla pyritään nostamaan tutkittavaksi laajempia kokonaisuuksia ja antamaan niille nimiä tai kuvauksia (Eskola 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme lähiluvun avulla, mitä tekijöitä tai mahdollisten arvoketjujen lenkkejä tavoitteisiin liitetään ja millaisia arvoketjuja on näin tunnistettavissa ja koostettavissa. Lähiluku (*close reading*) on laadullinen, tietei-

denvälinen metodi, jonka juuret ovat kirjallisuuden ja folkloristiikan tutkimuksessa. Viestinnän tutkimuksessa lähilukua on käytetty väitöskirjoissa (esim. Siivonen 2007; Haavisto 2011) ja graduissa sekä suppeammissa analyyseissa. Menetelmän vahvuus on, että sen avulla voidaan etsiä ja löytää temaattisia aineksia, mikä antaa tutkijalle työkalut aineistonsa uudelleenjärjestelyyn sekä uusien teemojen ja kategorioiden löytämiseen. Lähiluvulla päästään tällä tavoin yksityiskohtaiseen merkitysten etsimiseen, mikä mahdollistaa tutkijan omien tulkintojen tarkastelun. (Pöysä 2010, 2015; Greenham 2019, 1–8.) Etsimme lähiluvun avulla arvoketjuja yksittäisten viestinnän tavoitteiden toisiinsa liittyvinä jatkumoina.

Erottelimme aineistosta 50 näytettä, joissa esiintyi vähintään kahden tavoitteen kytkettyminen toisiinsa. Nämä 50 näytettä esiintyivät 40 vastaajan vastauksissa: joihinkin vastauksiin sisältyi useampi kuin yksi etsimämme jatkumo, ja toisaalta joissakin vastauksissa ei esiintynyt yhtään tällaista kytkentää. Lähiluvun periaatteen mukaan tekstiä luetaan yksityiskohdista kokonaisuutta kohti. Aluksi etsimme eri tavoin ilmaistut maininnat odotetuista lopputuloksista tai päämääristä. Sen jälkeen etsimme osatavoitteita, joita vastaajat kytkivät mainitsemaansa päätavoitteeseen. Lukuprosessissa oli useita vaiheita alusta loppuun ja lopusta alkuun. Jokainen paluu aineiston pariin tuotti uusia ja keskeisiä havaintoja, joita emme olleet tehneet ensimmäisellä tai toisellakaan lukukerralla. Esittelemme aluksi teemoittelun tulokset koko aineistosta ja sen jälkeen lähiluvun tulokset rajatumasta aineistosta sitaatien avulla.

Viestinnän tavoitteet teemoittelun tuloksena

Erotimme aineistosta yhteensä 311 tavoitetta, jotka vastaajat ilmaisivat organisaationsa viestinnälle, eli keskimäärin viisi vastaajaa kohti. Vastausten pituus ei määrittänyt tavoitteiden lukumäärää: puolen sivun vastaukseen oli mahdutettu enimmillään seitsemän tavoitetta, kun taas esimerkiksi yli sivun mittaisista vastauksista saattoi erottaa vain 1–2 tavoitetta.

Muodostimme eritellyistä tavoitteista yhdeksän teemaa, jotka sijoitimme edelleen kolmeen luokkaan tutkimuskirjallisuudessa esitetyn viestinnän kontribuutioiden jaottelun mukaisesti (taulukko 4). Lukumääräisesti eniten mainintoja koko aineistossa (53 vastaajaa) sijoittui *organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen* luok-

kaan. Tämä luokka sisälsi toisistaan poikkeavia viestinnän kontribuutioita, kuten rahalla tai osuuksilla mitattavia tuloksia tai esimerkiksi vahinkojen tai onnettomuuksien torjuntaa. Sisällytimme tähän myös strategiseen viestintään sisältyviä tekijöitä, kuten viestinnän tuki johdolle ja johtamiselle, omien intressien edistäminen yhteiskunnallisilla areenoilla sekä vaikuttaminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien valintoihin sekä näiden odotuksiin vastaamisen. Organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen vaikuttamisen alle luokittelimme näin kaksi viidennestä (40 %) kaikista vastauksista erittelemistämme tavoitteista.

Organisaatiota itseään koskeviksi tavoitteiksi luokittelimme aineettomiin pääomiin, organisaation koheesioon ja kulttuuriin sekä näkyvyyteen ja tunnettuuteen erilaisilla julkisuuden areenoilla liittyvät viestinnän tavoitteet. Myös tähän luokkaan sijoitimme noin kaksi viidennestä (39 %) kaikista aineistossa esiintyvistä tavoitteista. Organisaatiota itseään koskevat tavoitteet esiintyivät myös osittain viestinnän omina tavoitteina, mutta koodasimme ne koskemaan organisaatiota itseään silloin, kun vastauksissa korostettiin nimenomaan lopputulosta eikä tekemistä.

Viestinnän omat tavoitteet esiintyivät noin joka viidennessä vastauksessa. Tähän luokkaan sijoitimme viestinnän johtamiseen ja toteutukseen liittyviä tavoitteita. Viestinnän tuki johdolle nähtiin osittain viestinnän tavoitteena mutta vahvemmin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvänä.

Arvoketjut lähiluvun tuloksena

Etsimme lähiluvun avulla vastauksia siihen, miten vastaajat yhdistävät viestinnän tavoitteita toisiinsa jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Aineistosta erottelemisemme 50 näytteessä esiintyi vähintään kahden tavoitteen kytkeytyminen toisiinsa. Ryhmittelimme jatkumot neljäksi viestinnälliseksi arvoketjuksi, jotka nimesimme sen mukaan, mihin lopputulokseen vastaaja ilmaisi näiden kautta päästävän.

Keskeinen aineistossa viestinnälle esitetty lopputulos oli 1) *organisaation strategian toteutuminen*, joka tosin ilmaistiin monin eri tavoin. Lisäksi erotimme kolme muuta arvoketjua, joita vastaajat joko liittivät strategian toteutumiseen tai kuvasivat ilman viittausta strategisiin tavoitteisiin sekä niitä koskevaan arvoketjuun. Näiden kolmen arvoketjun kuvattiin aineistossa myös tukevan toisiaan. Nimesimme nämä arvoketjut seuraavasti: 2) *talouden tulokset*, 3) *organisaation jatkuvuus* ja 4) *organisaation näkyvyys* erilaisilla foorumeilla. Näin erottamissamme arvoketjuissa esiintyi

Taulukko 4. Johtajien ja esihenkilöiden viestinnälle asettamat tavoitteet teemoittelun tuloksena

Avainsanat ja -ilmaisut	Osuus erotelluista tavoitteista (%)	Teemat	Pää tavoitteet
Johdon oma strategian viestintä Lisäarvo bisnekseen ja hankkeisiin Tulokset, osuudet, säästöt Rekrytointien onnistuminen Muutosten toteutuminen Brändiarvo	53 (17 %)	Strategian toteutuminen	
Strategian viestintä henkilöstölle ja sidosryhmille Ulostulojen suunnittelu ja prosessit Johdon sparraus, konsultointi Tilannekuva ja ennakointi Riskienhallinta, kriisit ja poikkeustilanteet	29 (9,3 %)	Viestinnän tuki johtamiselle *)	Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen (40,1 %)
Julkinen keskustelu ja siihen vaikuttaminen Keskusteluteemojen hallinta Yhteydenpito poliittisiin päättäjiin Vaikuttaminen yhteiskunnallisiin päätöksiin	11 (3,5 %)	Omien intressien edistäminen	
Sidosryhmävuorovaikutus Odotustenhallinta ja ennakointi Palaute, sitoutumisen vahvistaminen	32 (10,3 %)	Sidosryhmä-vaikuttaminen	
Luottamus, maine, brändi Olemassaolon oikeutus l. legitimizeetti, Työnantajamaine ja -vetovoima	43 (13,8 %)	Aineettomat pääomat	
Ajantasaisen tiedon vaihdanta Merkityksellisyyskokemus Kulttuuri, työhyvinvointi, yhteishenki ja -työ Vuorovaikutus työyhteisössä, henkilöstön sitoutuminen Työyhteisö/sisäinen viestintä Ilmapiiri, tunnelma	39 (12,5 %)	Organisaation koheesio ja kulttuuri	Organisaatio itse, sen näkyvyys ja jatkuvuus (38,8 %)
Mediajulkisuus Some-näkyvyys ja läsnäolo Tunnettuus Huomio, osuus keskusteluissa	39 (12,5 %)	Näkyvyys eri foorumeilla**)	
Viestintästrategia ja -suunnitelmat Resurssit ja niiden kohdentaminen Viestinnän kehittäminen Viestintäosaamisen kehittäminen Mittaaminen, seuranta, arviointi	21 (6,8 %)	Viestinnän johtaminen	Viestinnän omat tavoitteet ja toimivuus (20,6 %)
Tiedonvälitys ja -vaihdanta, faktat Digitaaliset alustat, foorumit ja kanavat, monikanavaisuus Sisällöntuotanto eri medioihin Laatutavoitteet: avoin, selkeä, luotettava, oikea-aikainen	43 (13,8 %)	Viestinnän toteutus ja infrastruktuuri	
Yhteensä	311		

*) Viestinnän tuki johdolle ja johtamiseen esiintyi myös viestinnän omista tavoitteista, mutta johtajat liittivät sen vahvimmin oman johtajuutensa tukeen.

***) Näkyvyys ja julkisuus esiintyivät organisaatiota itseään koskevin silloin, kun näkyvyys esitettiin tavoitteena, ja viestinnän tavoitteina silloin, kun vastaajat korostivat esimerkiksi julkisuustyötä.

vaihtelua myös sen mukaan, kuvattiinko arvon muodostumista organisaation sisäpuolella vai suhteessa sen ulkopuolisiin toimijoihin. Edelleen arvoketjun tuottamaa arvoa kuvattiin joskus konkreettisemmin, joskus taas abstraktein termein tai välineenä toisiin tavoitteisiin. Joitakin tekijöitä vastaajat kuvasivat monissa yhteyksissä, joista kaikki eivät asetu edellä mainittuihin keskeisiin arvoketjuihin. Tällaisia olivat esimerkiksi maine ja luottamus sekä sidosryhmien kokemukset. Näihin aineettomiin pääomiin keskittyvistä vastauksista olisi mahdollista eritellä erillisiä arvoketjuja (vrt. Zerfass & Viertmann 2017; Gregory & Macnamara 2019). Johtajien vastauksissa nämä tekijät kuitenkin kuvattiin kiinteässä yhteydessä muun arvon synnyttämiseen.

Viestintä organisaation strategian toteuttajana

Viestinnän tuki organisaation strategialle ja sen tavoitteiden saavuttamiselle nousi keskeiseksi viestinnän arvoksi, jota muut arvoketjut usein tukivat. Tulos ei luonnollisesti ole yllätys: monissa organisaatioissa viestinnän lähtökohtana voidaan pitää koko organisaation strategiaa (Zerfass & Viertmann 2017). Johtajien strategialähtöinen ajattelu perustuu heidän vastuuseensa organisaationsa strategian määrittelystä ja toteutuksesta. Tällöin viestintää ja siihen usein rinnastettavaa markkinointia tarkastellaan suoraviivaisesti siitä näkökulmasta, mitä suoraa strategista hyötyä voidaan saavuttaa tai mitä epätoivottuja seurauksia ehkäistä (Zerfass & Sherzada 2015).

Toimivalla viestinnällä voidaan ratkaisevasti vaikuttaa yrityksen strategian saavuttamiseen. (H20)

Viestinnän tavoitteiden on linkittyttävä suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin, eivätkä ne saa olla erillinen osa siitä. (H34)

Strategian toteuttamisessa viestintä nähtiin yhtäältä välineellisesti ”työkaluna” ja toisaalta strategisena tukena johdolle ja asiantuntijoille. Viestintä voidaan näin ollen tulkita sekä tukitoimintona että organisaation strategisena voimavarana ja kiinteänä osana strategista johtamista.

Kaikkiaan viestintä mielletään strategiseksi työkaluksi, jolla on paljon potentiaalia ja merkitystä. (H36)

Konserniviestinnällä on päävastuu viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta parhaiten tavoitteet saavutetaan, kun konserniviestintä pystyy tukemaan konsernin johtoa, avainhenkilöitä ja koko henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti eri viestintäkanavissa ja eri viestintätilanteissa. (H57)

Organisaatiostrategian saavuttamiseen tähtäävä arvoketju voidaan kuvata pelkistetysti seuraavasti:

Organisaation strategia → viestinnän ja markkinoinnin tavoitteet → viestintäammattilaisten tuki ja sparraus → viestinnän suunnittelu ja toteutus sisältäen viestinnän infrastruktuurin ja tilanteiden hallinnan.

Viestintä talouden tulosten saavuttamisessa

Organisaatiostrategian toteutumiseen liittyi kaksi erilaista, toisiinsa kytkeytyvää talouden ketjua. Toisen nimesimme *aineettomiksi pääomiksi*, joiden odotettiin palvelevan varsinaisia talouden tai toiminnan tuloksia. Sen lenkit sisälsivät vaikuttamista asiakkaiden kokemuksiin, brändiarvoon ja työnantajamaineeseen sekä tuloksellisen markkinoinnin. Toinen, *aineellisiin tuloksiin* tähtäävä ketju keskittyi pitkälti (liike)toimintaan ja sen tukeen, rahaan, liikevaihtoon ja myyntiin. Tähän ketjuun sisällyitimme myös onnistuneet rekrytoinnit ja rahoituskulujen hallinnan sekä vahinkojen ehkäisyn.

Vaikka myyntiin vaikuttavat monet tekijät, kuten tuotekehitys ja tuotteiden saatavuus, hinnoittelu ja palvelu, johtajat kuitenkin katsoivat, että viestinnällä voidaan herättää kiinnostusta ja aktivoida kysyntää. Erään vastaajan sanoin: *Kaikki palautuu lopulta tuotteiden myyntiin. (H4)*

Viestinnän vaikutukset organisaation ulkoisiin sidosryhmiin ja toimintaympäristöön: liiketoiminnan tuki: suora myynnin tuki + vaikuttaminen kysyntään ja asenteisiin. (H62)

Tuo aitoa lisäarvoa organisaation ydinbisnekseen eli näkyy liikevaihdossa ja tuloksessa. (H1)

Onnistuneet rekrytoinnit koettiin viestinnällä saavutettavana arvona silloin, kun työnantajamaine on houkutteleva. Tämän kuvattiin sisältävän työyhteisön kulttuuriin ja sisäiseen viihtyvyyteen liittyviä tekijöitä, jotka liittävät talouden tulokset toiseen arvoketjuun eli organisaation jatkuvuuteen. Erään vastaajan sanoin: *Kun syntyy positiivinen kuva meistä, saamme runsaasti kandidaatteja rekrytointeihin.* (H41)

Halutaan sidosryhmäviestintää, sisäistä viestintää, lisätä haluttavuutta työnantajana. Vaikuttavuus näkyy sitten tietysti hyvässä yhteistyössä, kaupankäynnissä, sisäisessä viihtyvyydessä ja turvallisuudessa, uusissa, kyvykkäissä rekryissä. (H17)

Strategisten tavoitteiden toteutuminen, toiminnan ymmärrettävyys ja hyväksyttävyyden asiakaskokemuksen parantaminen työvoiman saatavuuden edistäminen. (H62)

Myös organisaation kulttuurin vahvistamisen nähtiin vaikuttavan esimerkiksi vahinkojen ehkäisyyn tai säästöihin esimerkiksi siten, että toimintoja siirretään verkkoon.

Viestinnällä olisi vaikutuksia onnettomuuksien määrään. Turvallisuuskulttuuri parani ja kansalaiset osaisivat toimia hätätilanteessa. (H23)

Brändiarvon sijoitimme talouden arvoketjuihin silloin, kun vastaajat selkeästi korostivat sen taloudellista arvoa. Myös maineen nähtiin vaikuttavan tuloksiin, ja se liitettiin esimerkiksi hyvään asiakaskokemukseen. Ihannetilanteessa viestintä nähtiin strategisena voimavarana, jota mitataan tarkastelemalla sen vaikutusta brändiarvoon.

Viestintämme tavoitteena on vastuullinen, brändin ja strategian mukainen, liiketoimintaa edistävä ja yksinoikeuden hyväksyttävyyttä vahvistava viestintä. (H3)

Tavoittelemme vahvempaa mainetta sekä entistä parempaa asiakas- ja henkilöstökokemusta ja -tyytyväisyyttä. (H49)

Talouden arvoketjuissa näyttäytyi näin kaksi näkökulmaa, joista yhden tavoitteena oli vaikuttaminen suoraan liiketoiminnan ja toiminnan tuloksiin ja toisen nähtiin luovan mahdollisuuksia niiden toteutumiseen.

*Aineelliset tulokset → (liike)toiminnan tuki → kysyntä → rekrytoinnit
→ rahoituskulut → myynti → vahinkojen ehkäisy*

*Aineettomat pääomat → tuloksekas markkinointi → asenteet → kiinnostus
→ asiakaskokemus → brändiarvo → työnantajamaine*

Viestintä organisaation jatkuvuuden takaajana

Organisaation jatkuvuuden turvaaminen kytkettiin läheisesti sekä strategian toteutumiseen että talouden tuloksiin mutta myös yleiseen näkymiseen erilaisilla julkisuuden areenoilla ja sitä kautta mahdollisesti saatavana oikeutuksena toiminnalle. Jatkuvuuteen tähtäävässä arvoketjussa oli nähtävissä kaksi erilaista näkökulmaa, jotka liittyvät yhtäältä *organisaation ulkoiseen arvostukseen* ja toisaalta *sisäiseen koheesioon*.

Toimintaympäristöstä käsin tarkasteltaessa jatkuvuus nojaa siihen, että organisaatiota arvostetaan, siihen luotetaan ja sidosryhmät pitävät sen toimintaa oikeutettuna, mikä usein palautuu kokemuksiin organisaation vastuullisuudesta (Gregory & Macnamara 2019). Aineistomme kuvauksissa myös maineen koettiin liittyvän organisaation jatkuvuuteen siten, että maine vahvistaa luottamusta. Luottamus määritellään usein varmuudeksi siitä, että toinen osapuoli ei halua pahaa eikä halua pettää ja että se pitää kiinni sopimuksista (Kähkönen ym. 2021). Aineistossamme luottamus kuvattiin myös edellytyksenä työvoiman saatavuudelle ja pysymiselle, jotka puolestaan miellettiin tarpeelliseksi jatkuvuuden kannalta.

Viestintämme tärkeimmäksi tavoitteeksi luottamuksen jatkuva rakentaminen ja vahvistaminen maineen hallinnan perustana asiakkaitten ja kaikkien sidosryhmien suuntaan. Liiketoimintamme ja palvelutuotantomme tavoitteellisuuden tapaan viestintämme tavoitteellisuutta ohjaa jokapäiväisen työmme ja toimintamme perusta: vastuullisuus. (H59)

Tärkein tulos kansalaisviestinnässä on kansalaisen luottamus [...] ja kokemus siitä, että hänellä on riittävä tieto saatavilla henkilökohtaisten, [...] liittyvien päätöstensä tueksi. (H40)

Organisaation sisäisen koheesion arvoketju liittyy organisaatioon itseensä, mutta se kiinnittyy myös muihin ketjuihin, kuten talouteen ja organisaation näkyvyyteen julkisuuksissa. Koheesion eli organisaation yhteisöllisyyden ja me-hengen odotettiin syntyvän ja vahvistuvan vuorovaikutuksessa, joka puolestaan rakentaa organisaatiokulttuuria. Koheesion oletettiin syntyvän myönteisistä henkilöstökokemuksista ja -tyytyväisyydestä, henkilöstön aktiivisuudesta ja sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin: *Olisimme organisaatio, jossa tiedetään mitä tapahtuu. Osastojen raja-aidat poistuisivat ja yhteistoiminta osastojen välillä paranisi.* (H23)

Aktiivisuuteen kannustava yrityskulttuuri tukee kaiken suuntaista viestintää. Hyvä viestintä näyttäytyy henkilöstön aktiivisena osallistumisena, koko toiminnan korkeana laatuna sekä hyvässä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydessä. (H27)

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin tapahtuu vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta. Työyhteisöviestinnällä luodaan ja mahdollistetaan yhteistä ajattelua ja ymmärrystä. Se, että henkilöstö voi muodostaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja omasta roolista osana sitä on tärkeä tavoite. (H14)

Koheesioketjussa viestintä ja vuorovaikutus näyttäytyivät eksplisiittisesti, koska viestintä ja vuorovaikutus organisaation sisällä ja määriteltyjen sidosryhmien kanssa sisältyy luonnostaan jokaisen organisaation jäsenen työhön. Sen rinnalla korostui viestintäfunktion merkitys, mikä tarkoittaa sitä, että viestintää suunnitellaan, johdetaan ja kehitetään ammattimaisesti, sille määritellään strategia ja mittarit sekä resurssit suunnataan strategisen viestinnän ajattelun mukaisesti (Zerfass ym. 2018; Gregory & Macnamara 2019).

Viestintään kohdistuu suuria odotuksia. Tavoitteina on luoda viestintästrategia ja mittarit, päivittää viestintäsuunnitelma sekä toimintamallit ja siinä sivussa kouluttaa koko henkilökunnasta viestijöitä. (H64)

Esimieheni eli liiketoiminnan johtaja ja toimitusjohtaja ovat toivoneet viestinnältä läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntymistä, strategian ymmärryksen lisääntymistä sekä konkreettista tukea viestinnässä (esitykset, avainviestit, työkalujen uudistaminen jne). (H29)

Vaikuttavuus tulee aluksi palautteena mm. keskinäisten keskustelujen kautta sekä kun erilaisia tiedonkulkua parantavia tilaisuuksia ja tapahtumia järjestetään, tunteena ja/tai suullisena palautteena toimivatko ne vai eivät. (H52)

Jatkuvuuden arvoketjut rakentuvat seuraavista lenkeistä:

*Ulkoinen arvostus → vastuullisuus → luottamus → maine → oikeutus
→ sidosryhmäkokemukset*

*Sisäinen koheesio → kulttuuri → osallisuus → yhteisöllisyys → sitoutuminen
→ työntekijäkokemus → vuorovaikutus*

Viestintä organisaation näkyvyyden varmistajana

Näkyminen julkisilla areenoilla ja yhteiskunnallisessa keskustelussa nähtiin arvona sinänsä mutta myös yhteydessä muihin arvoketjuihin. Nykyisessä hybridissä media-tilassa näkyvyys tarkoittaa läsnäoloa sekä perinteisessä mediajulkisuudessa (sanomalehdet, radio, tv) että erilaisilla sosiaalisen median alustoilla. Nämä voivat tuottaa arvoa itsessään, mutta ne voivat myös tukea tai vastaavasti murentaa strategian, talouden ja jatkuvuuden arvoketjuja.

Näkyvyyden arvoketjussa oli havaittavissa kaksi lähestymistapaa. Yksi edusti pyrkimystä organisaation tai sen edustaman asian *tunnettuuteen itseisarvona* ja toinen näkyvyyden potentiaaliin seurauksiin eli *vaikuttamiseen ja vaikuttavuuteen*. Läsnäolo ja keskustelu julkisilla areenoilla voi olla välttämätöntä organisaation toiminnalle, mikäli esimerkiksi suunnitteilla on lakeja tai muita muutoksia, jotka voivat yhtäältä kieltää tai rajoittaa organisaation toimintaa tai toisaalta edistää sitä. Myös kansalaismielipiteen muodostuminen tai muutokset julkisessa keskustelussa miellettiin samaan aikaan sekä riskinä että mahdollisuutena. Joissakin organisaatioissa viestinnän yhtenä keskeisenä tavoitteena oli mielipiteiden ja päätöksenteon muovaaminen oman agendan suuntaan.

Kyky hallita dialogia tai ohjata sitä, vaikuttaa julkiseen keskusteluun. Kyky reagoida tilannekuvan muuttuessa. (H18)

Odotukset ovat kovat. Halutaan saada oma näkökanta läpi ja odotetaan, että se myös vaikuttaa esimerkiksi poliittisiin päätöksiin. (H5)

Näkyvyyteen sisällytimme myös aineiston sisältämät kuvaukset organisaatioiden pyrkimyksistä johtajuuteen julkisuudessa sekä suljetummissa vallankäytön tilanteissa. Tutkimuskirjallisuudessa ajatusjohtajuudella tarkoitetaan sellaisten informatiivisten ja emotionaalisesti vaikuttavien ammatillisten sisältöjen viestimistä, joiden odotetaan laventavan sidosryhmien ymmärrystä ja haastavan heidän ajatteluaan ja käsityksiään kyseisestä asiasta (Ala-Kortesmaa ym. 2022). Vastauksissa viitattiin hyvin samanlaisin termein näkemys- ja ajatusjohtajuuteen, jotka voivat vahvistaa organisaation legitimitettä ja arvostusta ja sitä kautta luoda toiminnan edellytyksiä.

[Organisaation] viestinnän päätavoite on ajatusjohtajuuden rakentaminen: tuemme ja valmennamme johtoa ja asiantuntijoita ulkoisen viestinnän areenoille kertomaan asiastamme. (H40)

Se että näkemysjohtajuus toteutuu, organisaation johtajiin ja asiantuntijoihin ollaan yhteydessä jopa kansainvälisesti ja pyydetään puhumaan, jolloin meitä pidetään luotettavana edelläkävijänä. (H18)

Näkyvyyden nähtiin myös johtavan konkreettisiin päämääriin, kuten rahoituksen saamiseen ja kustannusten hallintaan sekä kumppanuuksiin. Tunnettuuden suoraviivaiseen vaikutukseen myös luotettiin, ja se saatettiin kytkeä strategisten tavoitteiden edistämiseen.

Toivon meille lisää näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Tarvitsemme tätä mm. vetääksemme puoleen hyviä projektiehdotuksia sekä rahoituskumppaneita. Lisäksi meidän olisi hyvä olla tunnetumpi poliittisten päättäjien keskuudessa, jotta organisaation rahoituspohja saadaan kestäväälle pohjalle. (H13)

Meidän ylin johto hahmottaa viestinnän keskeisiksi tehtäviksi seuran tunnettuuden ja näkyvyyden, joista syntyy myös vaikuttavuutta. Meidän kannalta on tärkeää saada myös muut organisaatiot ja toimijat edistämään meille tärkeitä asioita. (H54)

Vaikka näkyvyys on keskeinen tavoite ja arvo, siitä voi seurata myös laadultaan huonoa tunnettuutta tai mainetta, jota kuvausten mukaan pyritään välttämään. Esimerkiksi nopeatempoisessa uutisvirrassa itseisarvoksi on tullut nopea reagointi. Tällöin näkyvyydessä ja julkisuudessa toimimisessa ei ole kyse pitkäjänteisestä maineen rakentamisesta vaan tilannekohtaisesta reagoinnista, kuten virheiden oikaisuista ja faktojen tarjoamisesta. Tilannenopeus voi tuoda myös etua omalle organisaatiolle tai asialle.

Kun organisaatiomme viestii, meitä kuunnellaan ja meidän viestintää arvostetaan. Toimijamme näkyvät ja kuuluvat julkisuudessa. (H55)

Tavoitteena olisi saada mediaan esityksistä ja tekijöistä kertovien juttujen lisäksi juttuja meistä myös talona, siitä hyvästä pohinasta, joka meillä täällä vallitsee. (H11)

Näkyvyyden saavuttamiseksi viestintäfunktion rooliin kuvattiin kuuluvan myös johdon ja asiantuntijoiden viestintävalmennus ja -sparraus, jolla parannetaan heidän valmiuksiaan toimia journalistien kanssa, antaa haastatteluja, pitää infotilaisuuksia, olla sosiaalisessa mediassa ja kohdata haastavia tilanteita. Niin sanottuun julkisuuden hallintaan kuuluvaksi voidaan laskea lisäksi media-analyytit ja erilaiset selvitykset, joilla pyritään seuraamaan näkyvyyttä ja tunnistamaan kehityskohteita.

Viestintäpäällikkö tai viestintäasiantuntijat ovat paikalla mm. kaikissa johtokunnan kokouksissa ja merkittävimpien tapahtumien ja ulostulojen suunnittelussa. He tunnistavat, että vaikuttava viestintä vaatii paljon työtä taustalla (mm. mediasparraus, kirjoittamiskoulutus, some-koulutus, strategiaosaaminen, viestinnän toimenpiteiden kokonaissuunnittelu). (H21)

Mediaseurannan kautta voidaan tarkastella meille tärkeiden teemojen/viestiemme näkyvyyttä ja vastaanottoa julkisuudessa ja julkisessa keskustelussa. (H53)

Näkyvyyden arvoketjut rakentuvat seuraavista lenkeistä:

Tunnettuus → mediajulkisuus ja -suhteet → mediahuomio → digitaalinen läsnäolo → omat ja maksetut mediasisällöt

Vaikuttaminen → osallisuus julkisessa keskustelussa → ajatusjohtajuus → maine → kumppanuudet → johdon valmennus ja sparraus → näkyvyyden seuranta

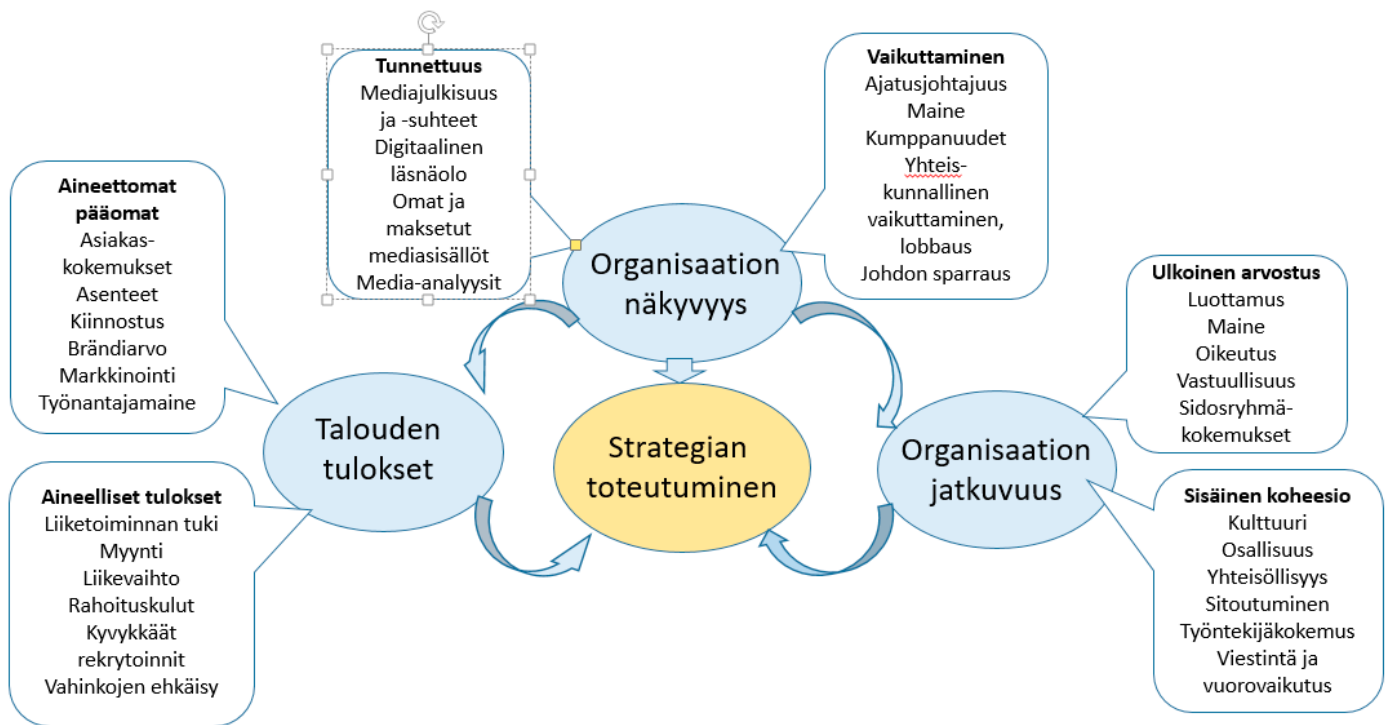
Yhteenveto ja tulosten arviointi

Aineiston määrällisessä temaattisessa analyysissä hyödynsimme strategisen viestinnän päämääriä koskevaa jaottelua. Kaksi viidennestä aineistosta eritellyistä tavoitteista edusti organisaation strategian toteutumiseen tähtäävää viestintää. Miltei yhtä yleisiä olivat organisaatioon itseensä kohdistuvat tavoitteet. Viestinnän omia tavoitteita oli noin viidennes. Kaikki kolme päätavoitetta esiintyivät aineistossa.

Lähiluvun avulla syntyneet viestinnälliset arvoketjut tarkentavat kuvaa siitä, mistä tekijöistä johtajat ja esihenkilöt näkevät viestinnän arvon muodostuvan. Keskeinen löydös on, että vastauksissa luettiin suuri määrä yksittäisiä viestinnän tavoitteita, kun taas niistä muodostettavia arvoketjuja oli huomattavasti vähemmän. Michael Porterin (1985) alkuperäinen ajatus suoraviivaisesti syntyvästä kilpailuedusta ei sellaisenaan esiintynyt aineistossamme. Tulos on ennakoitavissa, sillä arvoketjuajattelu luotiin alun perin prosessiteollisuuteen tai -organisaatioon, kun taas viestintä on luonteeltaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa ja toimii erilaisissa konteksteissa. Analyysimme tuottaa arvoketjuista monisyisemmän kuvan, jossa arvoketjut toimivat myös limittäin tai itsenäisesti. Lisäksi samoja arvoketjujen lenkkejä sisältyy useisiin ketjuihin, jolloin yksittäiset lenkit synnyttävät arvoa useampaan pääarvoon. Vastauksista ei näin muodostunut yhtä viestinnällistä arvoketjua vaan useita toisiinsa linkittyviä ketjuja, jotka kytkeytyivät organisaation tehtäviin, toimintaympäristöön ja tilanteisiin.

Lähilukumme tulosten mukaan keskeistä on viestinnän tuki organisaation strategian toteutumiselle, kuten tutkimuskirjallisuus (esim. Zerfass & Sherzada 2015) antaa odottaa. Viestinnän strateginen käänne näkyi selkeästi johtajien vastauksissa. Muut arvoketjut joko tukevat strategian toteutumista, toimivat itsenäisesti tai kiinnittyvät toinen toisiinsa. Aiemmassa arvoketjututkimuksessa eritellyt arvoketjut esiintyivät myös oman tutkimuksemme aineistossa. Suomalaisten johtajien vastauksissa viestintä liitettiin kuitenkin tiiviimmin johtamisjärjestelmiin ja viestinnän johtamiseen. Myös viestintäfunktion ja -ammattilaisten rooli nähtiin vahvempana kuin tutkimuskirjallisuudessa, jossa tätä pidetään enemmän tukitoimintona (Gregory & Macnamara 2019). Suhde sidosryhmiin kuvataan tutkimuskirjallisuudessa laajemmin yhteistyön ja dialogin kautta, kun taas aineistossamme sidosryhmät nähtiin kohteina, joille pyrittiin luomaan positiivisia kokemuksia ja joiden toivottiin tekevän organisaatiolle mieluisia valintoja ja päätöksiä.

Lähiluvulla erottamamme arvoketjut tuottavat organisaatiolle arvoa erilaisina yhdistelminä (kuvio 1). Näkyvyyden kautta pyritään lisäämään tunnettuutta ja rakentamaan johtajuuden uskottavuutta. Osallistumalla yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikutetaan esimerkiksi poliittisiin ja viranomaispäätöksiin, joilla voi olla seurauksia organisaation talouteen ja jatkuvuuteen. Tunnettuuden oletetaan myöskin auttavan organisaatiota löytämään yhteistyökumppaneita ja vaikuttavan esimerkiksi rahoituksen kuluihin sekä rekrytointeihin. Organisaation jatkuvuuden ja strategian toteutumisen välinen suhde näyttäytyi sekä ulkoisena arvostuksena että organisaation sisäisenä koheesiona. Organisaation koheesio voi edistää strategian toteutumista ja tukea talouden tuloksia henkilöstön sitoutumisen kautta. Organisaation jatkuvuus voi riippua siitä, millaisista asioista organisaatio tunnetaan julkisuudessa ja miten johtajat puhuvat organisaationsa nimissä.



Kuvio 1. Viestinnälliset arvoketjut johtajien ja esihenkilöiden vastauksissa lähiluvun tuloksena.

Tuloksiin voi suhtautua kriittisesti ensiksikin siksi, että aineisto on suppea ja edustaa näytettä johtajien ja esihenkilöiden vastauksista. Menetelmänä käyttämämme niin sanotun teemakirjoittamisen haasteena on, että kirjoittajat eivät välttämättä malta tai muista kertoa kaikkea oleellista, eikä tutkija pääse tekemään tarkentavia kysymyksiä (Laajalahti 2014, 104). Kysymyksissä, jotka ovat vertailtavuuden vuoksi pysyneet samoina vuodesta 2018 lähtien, ei eksplisiittisesti kysytty arvosta vaan tavoitteista. Tulkitsimme analyysissa vastauksista erottamiemme tavoitteiden edustavan tavoiteltua arvoa, ja tarkastelimme tavoitteiden ja keinojen linkityksiä teoriaan vedoten arvoketjuina. Emme pyytäneet vastaajia priorisoimaan tavoitteitaan, joten vastaajakohtaiset painotukset eivät tulleet esiin. Lisäksi vastaajat edustivat yrityksiä, julkisia organisaatioita, järjestöjä ja säätiöitä, joiden viestinnän lähtökohdat voivat olla erilaisia. Aineiston rajallisuuden vuoksi emme erotelleet näitä toisistaan. Analyysin alussa teimme alustavan vertailun eri organisaatiotyyppien kesken. Emme havainneet selkeitä eroja: esimerkiksi niin julkiset organisaatiot kuin järjestötkin nostivat esiin taloudellisia kysymyksiä, ja yrityksille luottamus ja maine näyttivät olevan yhtä tärkeitä kuin muillekin. Laajempi aineisto olisi kuitenkin saattanut tuoda esiin erilaisten organisaatiotyyppien välisiä eroja.

Aineiston luotettavuutta voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että vastaajat olivat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita viestinnän kehittämisestä lähettäessään edustajansa viestintäkoulutukseen. Tällaisissa organisaatioissa viestinnän merkitys strategialle ja johtamiselle voi olla keskeisempi kuin yrityksissä ja organisaatioissa yleensä.

Johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää organisaatioiden viestinnällisiä arvoketjuja tutkimuskirjallisuuden ja empiirisen aineiston kautta. Tarkastelimme viestintää johtajien prioriteettien kautta, mikä kontribuoi myös työelämän tutkimukseen ja käytäntöihin. Viestintä niveltyy johtamiseen ja johtajuuteen entistä kiinteämmin mediaympäristön muutoksen ja yhteiskunnallisen keskustelun polarisoitumisen vuoksi (Juholin & Rydenfelt 2023). Johtajat esiintyvät organisaatioidensa kasvoina julkisuudessa, jolloin heidän on tarpeen ymmärtää ja määritellä, millaista arvoa heidän organisaationsa viestintä kokonaisuudessaan tavoittelee ja mitkä asiat siihen

vaikuttavat. Viestintäosaamisen merkitys työelämässä kasvaa koko ajan, ja periaatteessa jokainen organisaation jäsen on viestijä. Tällöin johtajat ovat avainasemassa päättämässä organisaationsa viestinnällistä arvoketjuista sekä avaamassa niiden sisältöä ja merkitystä käytännön tasolla ja resursseja suunnaten.

Jaottelimme aluksi kirjallisuudessa esitettyjä viestinnän tavoitteita sen mukaan, tähtäävätkö ne organisaation tavoitteiden ja strategian toteutumiseen, organisaation itsensä rakentumiseen ja jatkuvuuteen vai kohdistuvatko ne viestintään itseensä (Juholin & Rydenfelt 2020). Seuraavaksi tarkastelimme viestinnän tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä. Keskeisiä ovat Ruotsin tiedottajajärjestön *Return on communication* -konsepti (Sveriges Informationsföreningen 1996), Jonas Olssonin ja Catrin Johanssonin (2013) arvoketjututkimus sekä Ansgar Zerfassin ja Christine Viertmannin (2017) arvokehämalli. Näissä strategian toteutuminen, talouden ja toiminnan tulokset sekä aineettomat pääomat korostuvat tavoitteina eri tavoin.

Aineiston analyysin tuloksena tunnistimme ja erittelimme viestinnällisiä arvoketjuja suomalaisten johtajien ja esihenkilöiden näkemyksiä kuvaavassa aineistossa. Aineistossamme näyttäytyivät aiempien tutkimusten mukaiset löydökset viestinnän strategiakeskeisyydestä. Tämä teema on noussut vahvasti viestinnän tutkimukseen 2000-luvulla. Johtajien keskeisiin prioriteetteihin kuului odotetusti organisaation media- ja muu näkyvyys sekä tunnettuus, joka on yksittäisenä tavoitteena hallinnut PR:n tutkimusta viimeiset sata vuotta. Laajemmin katsottuna aineettomat pääomat, kuten maine, brändi, luottamus ja legitimizeetti, esiintyivät useiden arvoketjujen lenkkeinä. Nämä liittyivät myös organisaation jatkuvuuden turvaamiseen, jonka taas nähtiin tukevan organisaation strategiaa. Vastajaat osoittivat olevansa tältä osin hyvin perillä viestinnän ajankohtaisesta keskustelusta. Porterin ja Kramerin (2011) ajatus, että vastuullisuus ja kilpailuedun tavoittelu voivat olla tasapainossa keskenään, sai tuloksissamme vastakaikua. Toisaalta heidän saamansa kritiikki siitä, että yhteisen arvon muodostus ei välttämättä motivoi yrityksiä, jos oma kilpailuetu on vaarassa (de los Reyes & Scholz 2019), sai tukea niissä vastauksissa, joissa viestintä kaikkienensa alistettiin esimerkiksi liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen eräänlaisena ”työkaluna”.

Varsin vähän huomiota aineistossamme saivat toimintaympäristön muutosten vaikutukset, tilannekuva ja riskienhallinta, vaikka niitä esiintyikin yksittäisinä mainintoina. Viimeaikaisessa viestinnän tutkimuksessa esiintyviä ketteryden ja joustavuuden vaatimuksia (van Ruler 2015; 2019; Zerfass & Viertmann 2017) ei joh-

tajien arvoketjuissa juurikaan sivuttu. Tämä voi johtua siitä, että ketteryys on varsin tuore ja vähän sovellettu ajatus viestinnän tutkimuksessa ja käytännöissä (Ragas & Ragas 2021). Toimintaympäristön hallitsemattomuuden tematiikka ei näkynyt vastauksissa lainkaan. Sen sijaan julkisuus nähtiin tavoittelemisen arvoisena tunnettuuden ja vaikuttamisen mahdollistajana. Tätä selittänee osittain se, että osa aineistosta on jo noin viiden vuoden takaa, jolloin teknologiakeskustelu ei ollut samalla tavoin pinnalla kuin nyt. Digitaalisen transformaation laajempaa merkitystä sivuttiin (usein implisiittisesti) vasta aineiston tuoreimmassa osassa. Kaiken kaikkiaan johtajien suhtautuminen viestinnän potentiaaliin oli voittopuolisen optimistista, ja viestinnän johtamisella nähtiin olevan mahdollisuuksia tuottaa organisaatioarvoa.

Tutkimuksemme keskeinen kontribuutio on läpivalaista sitä, millaista arvoa viestintä voi tuottaa tai tuhota. Tutkimuksemme vahvistaa aiempia tuloksia siinä, että viestinnän ydintehtävänä nähdään organisaation strategian tukeminen. Uutena näkökulmana tulee esiin viestinnän johtaminen ja viestinnän ammattilaisten tuki johdolle esimerkiksi ajatusjohtajuuden ja digitaalisen läsnäolon osaamisen sparraajana. Tämä monipuolistaa perinteistä ajattelua, jonka mukaan tärkeintä on saada näkyvyyttä omille myönteisille viesteille ja välttää kielteiseen julkisuuteen joutumista (esim. Zerfass & Sherzada 2015). Perinteisen organisaatiokeskeisen strategia-ajattelun rinnalla esiintyi myös vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitys, mikä puolestaan edustaa viestinnän kulttuurista ajatussuuntaa.

Tutkimustamme motivoi yhtäältä viestinnän tavoitteellisuudesta ja mittaamisesta käytävä vilkas keskustelu sekä toisaalta tutkimuksessa ja käytännössä esiintyvä taipumus käsitellä viestinnän eri osa-alueita toisistaan erillään ja poikkeavilla käsitteillä (esim. maine, medianäkyvyys, sisäinen viestintä, markkinointi, lobbaus jne.). Tämän kaltaiseen pirstaloitumiseen vaikuttavat osaltaan palvelujentarjoajien kaupalliset intressit. Viestinnällisten arvoketjujen määrittely on toistaiseksi vähäistä sekä strategisessa että operatiivisessa viestinnässä. Esimerkiksi viestintäalan suomalaisissa tai kansainvälisissä käsi- ja oppikirjoissa aihetta ei juurikaan sivuta.

Viestinnällisten arvoketjujen tarkastelu ja hyödyntäminen tarjoaisi työelämän toimijoille kattavan tavan lähestyä ja selkeyttää viestinnän potentiaalista arvoa ja sen kiinnittymistä koko organisaation arvoketjuihin. Kun periaatteessa kaikki voivat viestiä eri kanavissa ja alustoilla, olisi tärkeää tehdä näkyväksi viestinnän arvo sekä se, että jokainen organisaation jäsen on omalla viestinnällään mukana rakentamassa tai vahingoittamassa organisaationsa arvoa. Arvoketjuajattelulle tuntuisi olevan

tilausta nyt, kun viestinnältä edellytetään tuloksia ja vastinetta siihen suunnatuille resursseille. Irrallisten toimintojen suunnittelu ja mittaaminen eivät välttämättä kerro viestinnän kokonaisvaikuttavuudesta. Arvoketjuajattelu auttaisi myös johtajia hahmottamaan viestinnän sekä koko organisaation voimavarana että osana johtajuuttaan.

Työelämän kehittämisen näkökulmasta viestinnälliset arvoketjut vahvistaisivat ymmärrystä siitä, miten viestinnän niveltyminen organisaatioiden toimintaan vaikuttaa kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Näin voitaisiin vaikuttaa myös julkisudessa usein esiintyvään ilmiöön, jossa ongelmien tai vahinkojen juurisyinä nähdään epäonnistunut viestintä sen syytä tai luonnetta mitenkään tarkentamatta. Viestinnän ammatilliseen kehittämiseen arvoketjut toisivat laajemman näkökulman ja työkalun, jolla voitaisiin jäsentää sekä viestinnän ammattilaisuuden ja johtajuuden haasteita että koko organisaation viestintäosaamisen kehittämistä.

Organisaatiot voisivat ottaa viestinnän arvoketjut osaksi strategiatyötään ja määritellä viestinnälle sellaiset arvoketjut, jotka optimaalisesti palvelisivat organisaatiota sekä sen sidosryhmiä ja yleisöjä laajemmin. Osa arvoketjuista voisi olla toistaiseksi voimassa, osa taas voisi liittyä ajankohtaiseen haasteeseen, kuten työvoiman saatavuuteen ja pitoon, rahoitukseen ja osakkeen arvostukseen, organisaatiokulttuuriin esimerkiksi johdon vaihtuessa tai sosiaalisen median ja tekoälyn hyödyntämiseen. Arvoketjut muodostaisivat tällä tavoin viestinnän strategisen ytimen. Tällöin viestintää kyettäisiin fokusoimaan keskeisimpiin tarpeisiin ja päämääriin käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Viestinnällisten arvoketjujen tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä, vaikka se käynnistyi jo lähes 30 vuotta sitten. Toivomme, että tutkimuksemme auttaa integroimaan viestintää aiempaa tiiviimmin työelämän muutoksiin ja strategiseen johtamiseen. Tutkimusta voisi laajentaa taloustieteiden ja yhteiskuntatieteiden suuntaan ja selvittää, miten viestinnälliset arvoketjut toimivat nykyiseen johtamisajatteluun suhteutettuna ja miten ne muokkautuvat nykyisiin hallitsemattomiin olosuhteisiin (ks. Juholin & Rydenfelt 2023). Lisäksi tarvitaan tutkimusta organisaatiokulttuurin ja muuttuvan mediaympäristön vaikutuksista arvoketjuihin. Aineistomme edustaa rajallista näytettä suomalaisista organisaatioista, joissa viestinnän arvoa halutaan vahvistaa. Tulokset voisivat olla toisenlaisia, jos aineisto edustaisi työelämää laajemmin tai tarjoaisi tarkempia käsityksiä viestinnän roolista ja asemasta erilaisten organisaatiotyyppien konteksteissa.

Kirjoittajat

Elisa Juholin

VTT, dosentti, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
sähköposti: elisa.juholin@helsinki.fi

Henrik Rydenfelt

FT, dosentti, Helsingin yliopisto
sähköposti: henrik.rydenfelt@helsinki.fi

Kirjallisuus

- Ala-Kortesmaa, S., Paatelainen, L., Isotalus, P., Kujala, J. & Jussila, J.** (2022) Miten johtajuutta viestitään? Suomalaiset toimitusjohtajat Twitterissä. *Hallinnon Tutkimus* 41 (4), 344–358. <https://doi.org/10.37450/ht.111530>
- Bentele, G. & Nothhaft, H.** (2010) Strategic communication and a public sphere from a European perspective. *International Journal of Strategic Communication* 4 (2), 93–116. <https://doi.org/10.1080/15531181003701954>
- Carmi, E. & Yates, S. J., Lockley, E. & Pawluczuk, A.** (2020) Data citizenship: Rethinking data literacy in the age of disinformation, misinformation, and malinformation. *Internet Policy Review* 9 (2). <https://doi.org/10.14763/2020.2.1481>
- Carroll, A.** (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34 (4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A.** (2016) Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1, e3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. & Clark, T.** (2011) Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies* 32 (9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Deetz, S.** (1994) *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. Cresskill NJ: Hampton Press.

- de los Reyes, G. & Scholz, M.** (2019) Response to Porter: Responsibility for realising the promise of shared value. Teoksessa G. Lenssen & N. Smith (toim.) *Managing sustainable business*. Springer, Dordrecht, 347–361. <https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7>
- Einwiller, S., Ruppel, C. & Stranzl, J.** (2021) Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management* 25 (3), 233–255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Eskola, J.** (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 209–231.
- Fairhurst, G. & Connaughton, S.** (2014) Leadership: A communicative perspective. *Leadership* 10 (1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S. V., Simonsson, C. & Andersson, R.** (2017) Is strategic communication too important to be left to communication professionals: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review* 43 (1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Greenham, D.** (2019) *Close reading: The basics*. New York: Routledge.
- Gregory, A. & Macnamara, J.** (2019) An evaluation u-turn: From narrow organizational objectives to broad accountability. *Public Relations Review* 45 (5), e101838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Haavisto, C.** (2011) *Conditionally one of 'us': A study of print media, minorities and positioning practices*. Helsinki: University of Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-5218-7>
- Hadani, M.** (2021) The reputational costs of corporate litigation: Long-term media reputation damages to firms' involvement in litigation. *Corporate Reputation Review* 24, 234–246. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00106-0>
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C. & Falkheimer, J.** (2018) Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1456434>

- Holtzhausen, D. & Zerfass, A.** (2013) Strategic communication – Pillars and perspectives on an alternate paradigm. Teoksessa S. Krishnamurthy, A. Zerfass & J.-N. Kim (toim.) *Public relations and communication management: Current trends and emerging topics*. New York: Routledge, 283–302.
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A.** (toim.) (2015) *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Taylor and Francis, 3–17.
- Jian, G, & Fairhurst, G.** (2017) Leadership in organizations. Teoksessa C. Scott & L. Lewis (toim.) *The international encyclopedia of organizational communication*. Online: John Wiley & Sons, 1–20.
- Johansson, C., Miller, V. & Hamrin, S.** (2014) Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal* 19 (2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H.** (2020) Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & Viestintä* 43 (1), 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H.** (2021) Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? *Hallinnon Tutkimus* 5 (40), 304–325. <https://doi.org/10.37450/ht.103405>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H.** (2023) Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti* 19 (1), 62–81. <https://doi.org/10.33352/prlg.119407>
- Kaplinsky, R. & Morris, M.** (2001) *A handbook for value chain research*. Prepared for the International Development Research Centre (IDRC). Brighton, UK: University of Sussex.
- Kenney, M., Bearson, D. & Zysman, J.** (2021) The platform economy matures: Measuring pervasiveness and exploring power. *Socio-Economic Review* 19 (4), 1451–1483. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab014>
- Koc, T. & Bozdog, E.** (2017) Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research* 257 (2), 559–567. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049>
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M.** (2021) Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research* 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>

- Laajalahti, A.** (2014) Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 225. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5618-9>
- Luoma-aho, V. & Bradham, M.** (2023) Introduction to the Handbook on digital corporate communication. Teoksessa V. Luoma-aho & M. Bradham (toim.) *Handbook on digital corporate communication*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1–17.
- Makkonen, H. & Olkkonen, R.** (2017) Interactive value formation in inter-organizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory* 17 (4), 517–535. <https://doi.org/10.1177/1470593117699661>
- Makridis, C.** (2021) Do data breaches damage reputation? Evidence from 45 companies between 2002 and 2018. *Journal of Cybersecurity* 7 (1). <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyab022>
- Mäki, A.** (2017) Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Nothhaft, H. & Schölzel, H.** (2015) (Re)reading Clausewitz: The strategy discourse and its implications for strategic communication. Teoksessa D. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.) *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Taylor and Francis, 17–32.
- O'Connor, A. & Shumate, M.** (2018) A multidimensional network approach to strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4), 399–416. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1452242>
- Olsson, J. & Johansson, C.** (2013) Kommunikationens värde i offentlig verksamhet: En nulägesanalys av Trafikverket. *Demicom nr 10*. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Pekkala, K.** (2021) Social media and new forms of communicative work. JYU dissertations 433. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8852-4>
- Porter, M. E.** (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R.** (2011) Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89 (1), 62–77.
- Putnam, L. & Nicotera, A.** (2010) Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly* 24 (1), 158–165. <https://doi.org/10.1177/0893318909351581>
- Pöysä, J.** (2010) Lähiluku vaeltavana käsitteenä ja tieteiden välisenä metodina. Teoksessa J. Pöysä, H. Järviluoma, & S. Vakimo (toim.) *Vaeltavat metodit*. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura, 331–360.
- Pöysä, J.** (2015) Lähiluvun tieto: Näkökulmia kirjoitetun muistelukerronnan tutkimukseen. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura.
- Ragas, M. & Ragas, T.** (2021) Understanding agile for strategic communicators: Foundations, implementations, and implications. *International Journal of Strategic Communication* 15 (2), 80–92. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1898147>
- Ruan, S.** (2020) Management of enterprises based on Porter’s value chain model. *Journal of Physics: Conference Series* 1533 (2), e022056. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1533/2/022056>
- Ruben, B. & Gigliotti, R.** (2016) Leadership as social influence: An expanded view on leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 23 (4), 467–479. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Salin, L., Koponen, J., Keränen, J. & Metsola, J.** (2022) Poikkeuksellista viestintää – Voiko etävuorovaikutus tuhota arvoa? Teoksessa H. Kantanen & M. Koskela (toim.) *Poikkeuksellinen viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 126–143. <https://doi.org/10.31885/2022.00001>
- Siivonen, J.** (2007) *Personporträttet som tidningsgenre: en närläsningssstudie med fokus på innehållsliga teman, berättarkonventioner och kön*. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet.
- Sveriges Informationsföreningen** (1996) *Return on communications*. Stockholm.
- Tampere, P.** (2020) Informaatiovaikuttaminen – haaste organisaatioille ja yhteiskunnalle. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.) *Hallitsematon viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 94–107. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Taylor, J. & Van Every, E.** (2000) *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Torp Moberg, S.** (2015) The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day. Teoksessa D. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.) *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Taylor and Francis, 34–52.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- van Ruler, B.** (2015) Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review* 41 (2), 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- van Ruler, B.** (2018) Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- van Ruler, B.** (2019) Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management* 23 (3), 265–280. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Vásquez, C. & Schoeneborn, D.** (2017) Communication as constitutive of organization. Teoksessa C. Scott & L. Lewis (toim.) *The international encyclopedia of organizational communication*. Hoboken, NY: Wiley, 367–386.
- Volk, S.** (2016) A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review* 42 (5), 962–977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Vuori, J. & Martela, F.** (2020) Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.) *Hallitsematon viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 108–121. <http://hdl.handle.net/10138/314487>
- World Business Council for Sustainable Development** (2011) *Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth – A value chain approach*. <https://docs.wbcsd.org/2011/12/CollaborationInnovationTransformation.pdf> (luettu 27.10.2023)
- Zerfass, A. & Sherzada, M.** (2015) Corporate communications from the CEO’s perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal* 20 (3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>

- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017)** Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management* 21 (1), 68–81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018)** Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>

Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt

What kind of value can communication provide to organisations? Analysing communicative value chains

Communication is shifting from being a supportive process to the core of organisational operations and management. The effectiveness and value of communication to organisations has been actively studied in recent research literature. At the same time, much discussion has taken place on the related transformation of work, i.e. incorporating communication into all tasks and positions. Our article aims to examine communication value chains from the perspective of organisations and to determine what kind of value communication can provide and what factors the value can be derived from. We examine communicative value chains both in the light of the research literature and empirical data. The data consist of the views of 64 Finnish managers and executives. Our analysis presents four communicative value chains, with the most central being the implementation of the organisation's strategy. The other value chains are built around financial results, continuity, and the visibility of the organisation.

Keywords: communication, value chains, strategic communication, tangible assets, intangible assets