



YRITYSJÄRJESTELYSSÄ VIESTINNÄLLÄ RAKENNETAAN LUOTTAMUSTA

ATTENTION



Tekijänoikeus ja käyttöehdot

Kaikki tämän painotuotteen sisällöt on suojattu tekijänoikeuslain mukaisesti. Sisällön osittainen tai kokonainen kopiointi, jäljentäminen, levittäminen tai muu kaupallinen hyödyntäminen ilman Attention Communication Oy:n kirjallista lupaa on kielletty.

Attention Communication Oy ei vastaa mahdollisista epäsuorista tai suorista vahingoista, jotka voivat aiheutua tämän painotuotteen tietojen käytöstä. Julkaisussa esitetyt tiedot ovat ajankohtaisia julkaisuhetkellä, mutta ne voivat muuttua ilman erillistä ilmoitusta.

YHTEYDENOTOT:

helena.aatinen@attention.fi

risto.pennanen@attention.fi

ATTENTION COMMUNICATION OY
KALEVANKATU 36 C PIHARAKENNUS
00180 HELSINKI

ATTENTION

Yritysjärjestelyn onnistuminen vaatii hyvää viestintää

Kun yritysjärjestelyn perusteet ja hyödyt viestitään oikein, järjestely saa sidosryhmien tuen. Tuki puolestaan on keskeinen edellytys onnistuneelle järjestelylle.

Yritysjärjestely koskettaa omistajien ja johdon lisäksi henkilöstöä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja monia muita tahoja. Kun järjestelyn arkkitehdit puhuvat lähinnä synergiahyödyistä, näkevät muut edessään pikemminkin huolta aiheuttavan epäjatkuvuuskohdan.

Pahimmillaan yritysjärjestely voi lamaannuttaa toiminnan. Varsinkin, jos henkilöstö keskittyy oman asemansa puolustamiseen tai asiakkaat pettyvät osapuolten uusiin toimintamalleihin ja sisäänpäin kääntymiseen järjestelyjen edessä. Parhaimmillaankin rakennejärjestelyt usein tuntuvat myös asiakaspäässä.

Viestintä rakentaa luottamusta ja manageeraa odotuksia

Yritysjärjestelyn onnistuminen vaatii onnistuneen strategian lisäksi erinomaista viestintää. Viestinnän keskeinen tehtävä on herättää sidosryhmien luottamus ja vähentää niiden huolia.

Viestinnällä asetetaan osapuolten ja mahdollisten sijoittajien odotukset myös oikealle tasolle. Jos viestitään ylisuuria lupauksia, niiden toteuttamatta jääminen aiheuttaa pettymyksen ja syö johdon luottamusta.

Osuvalla ja hyvin valmistellulla viestinnällä puhalletaan hankkeelle myötätuulta. Viestintä helpottaa johdon työtä, pienentää kustannuksia sekä luo tarvittaessa myös aikaa miettiä ratkaisuja. Kun yritysjärjestely saavuttaa keskeisten sidosryhmien luottamuksen, tie eteenpäin on tasaisempi.

ATTENTION COMMUNICATION OY

Vastaa keskeisten kohderyhmien odotuksiin

Yritysjärjestelyt – ostot, myynnit, uudelleenjärjestelyt normaalin työn ohella – ovat johdolle niin kova savotta, että viestintä painottuu helposti uutisen julkistukseen. Varsinainen työhön vasta alkaa siitä. Johdon on valmistauduttava viestimään järjestelyn tavoitteista pitkään.

Suuren yleisön ja organisaatioiden sidosryhmien näkökulmat näyttävät joskus tulevan yllätyksinä yritysjärjestelyn osapuolille, jotka keskittyvät juridisiin ja taloudellisiin seikoihin järjestelyn aikaansaamiseksi.

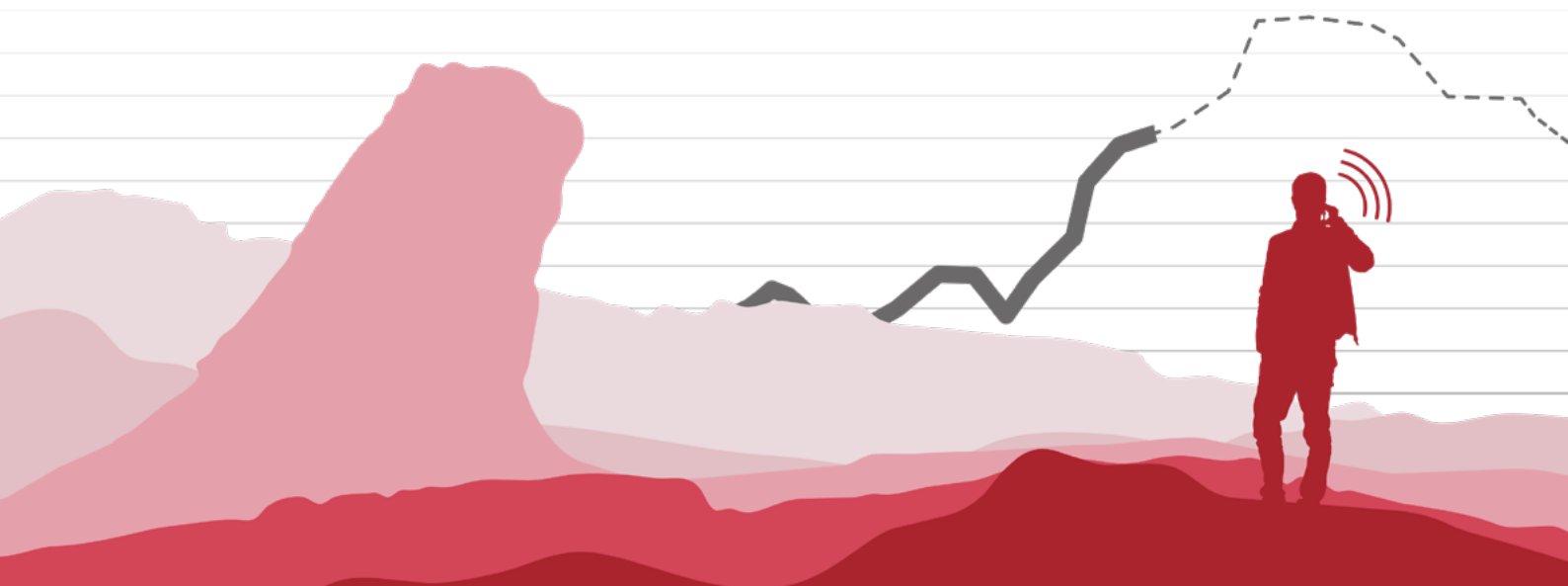
Odotukset oikealle tasolle

Yritysjärjestelyssä omistajat ja sijoittajat ovat kiinnostuneita siitä, kuinka järjestely toteuttaa osapuolten strategioita ja kasvattaa muodostettavan yksikön arvoa.

On osattava ja ennen kaikkea uskallettava viestiä niin, että odotukset asettuvat kohdalleen. Kun odotukset pysyvät realistisina, johdolle jää liikkumavaraa ja mahdollisuus onnistua. Kun odotukset eivät jää liian alas, järjestelyn hinta tai kustannukset eivät tunnu liian korkeilta.

”Vaikka olisit kuinka innostunut uudesta, uskalla viestiä odotukset oikealle tasolle.”

Varsinkin listayhtiöiden viestiminen on näissä asioissa tarkasti raamitettua. Silti muidenkin järjestelijöiden soisi muistavan julkisuuden esimerkit ylisuurten lupausten luomista kuplista. Kupla puhkeaa aina jossain vaiheessa eikä se tiedä hyvää.



Henkilöstö saatava mukaan muutokseen

Yritysjärjestely – organisaatioiden yhdistäminen tai jakaminen – on aina iso muutos henkilöstölle. Muutosta valmistee taustalla yleensä pieni joukko avainhenkilöitä, mutta henkilöstö on kuitenkin se, joka toteuttaa asiat arjessa.

Henkilöstön on vaikea toteuttaa järjestelyn edellyttämää strategiaa, jos se ei ymmärrä tai usko järjestelyn perusteita. Siksi henkilöstön luottamus tulevaisuuteen on tärkeää heti uutisen julkitulosta alkaen.

**”Anna henkilöstölle aihetta uskoa tulevaisuuteen.
Maalaa sateenkaaren pää ja reitti sinne.”**

Isoja muutoksia ei aina ole helppoa hyväksyä. Toimintakulttuuria on rakennettava määrätietoisesti, se ei synny sattumalta eikä itsestään. Hyvin hoidettu, kaksisuuntainen viestintä on merkittävä uuden toimintakulttuurin rakennusaine.

Sisäistä viestintää ei ole koskaan liikaa

Vaikka yritysjärjestely olisi miten järkeenkäypä, se horjuttaa monen työntekijän turvallisuuden tunnetta. Siksi henkilöstöä pitää informoida riittävän usein, riittävän selkeästi ja aina rehellisesti.

Aina ei ole uutta kerrottavaa, jolloin on hyvä kerrata jo kuljettu polku ja käydä läpi tulevia askeleita tiedossa olevan aikataulun valossa. Yleensä viestintää tarvitaan paljon enemmän kuin ensin ajatellaan.

Asiakkaat ja kumppanit odottavat jatkuvuutta

Asiakkaat haluavat yritysjärjestelytilanteessa varmuuden siitä, että saavat jatkossakin tuotteensa ja palvelunsa tai jopa aiempaa parempaa palvelua.

Asiakkaiden luottamus edellyttää, että toiminta jatkuu suunnitellusti eikä heidän tarvitse kantaa huolta siitä, että tavarantoimittajan kaikki huomio on kääntynyt asiakastyöstä sisäisiin järjestelyihin tai järjestelmien uudistamiseen.

**”Asiakkaat haluavat keskittyä
omaan liiketoimintaansa,
eivät sinun liiketoimintaasi.”**

Uusia kasvumahdollisuuksia?

Yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat lukevat ja tulkitsevat yritysjärjestelyä koskevia viestejä tarkasti myös toisesta näkökulmasta. Jatkuuko asiakassuhde vai menetänkö osan liiketoiminnastani? Vai voisinko tarjota jotain enemmän ja kasvaa asiakkaani kasvaessa?

Toiminnan kannalta kriittisten tavarantoimittajien informoinnista kannattaa kantaa huolta.

”Kumppaneita kiinnostavat muutoksen tuomat mahdollisuudet.”

Ympäröivä yhteiskunta voi yllättää

Päättäjät ja viranomaiset seuraavat yritysjärjestelyä suuren yleisön ja asiantuntemuksensa näkökulmasta. Aiheuttaako järjestely potentiaalisten äänestäjien palauteryöpyn? Pitääkö valvontaa lisätä esimerkiksi ympäristönsuojelun näkökulmasta? Syntyykö järjestelystä ongelmatilanteita tai uhkaako se kaventaa kilpailua ei-toivotulla tavalla?

Jos ympäröivän yhteiskunnan näkökulma unohtuu, sosiaalinen media voi alkaa lyödä omaa rumpuaan. Etenkin virheellinen tieto voi nostaa hankkeen tielle merkittäviä esteitä. Huhujen korjaaminen on vaikeaa, vie johdon aikaa ja voi saattaa jopa koko hankkeen sivuraiteelle.

Järjestelyn taustat määrittävät viestintästrategian

Viestinnän suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa. Viestijä on syytä ottaa mukaan neuvotteluihin perehtymään, muiden neuvonantajien rinnalla, järjestelyn perusteisiin, karpäseksi katossa kuuntelemaan argumentteja puolesta ja vastaan. Ei kukaan pysty loihtimaan tyhjästä toimivaa viestintästrategiaa, ellei tunne kaikkia asiaan vaikuttavia seikkoja.

”Toimivan viestintästrategian luominen edellyttää syvällistä hankkeen perustelujen tuntemusta.”

Perinteisesti viestintä liittyy hankkeen suunnitteluun, kun hankkeen toteutuminen alkaa näyttää enemmän todennäköiseltä kuin epätodennäköiseltä. Milloin se vaihe on? Sen voi nähdä vain hankkeesta sisältäpäin. Yleensä puhutaan vähintään muutamasta kalenteriviikosta.

Hyvällä viestinnällä ylität esteitä

Osualla ja hyvin valmistellulla viestinnällä puhallat yritysjärjestelyyn myötätuulta. Kun viestinnässä otetaan huomioon kaikkien osapuolten intressit ja huolenaiheet, saadaan hankkeelle luottamusta herättävä startti.

Viestinnän valmistelu antaa myös tilaisuuden testata yritysjärjestelyn strategisen perustan pitävyyttä. Viestien muotoilun yhteydessä varmistuu yleensä myös se, ovatko kaikki osapuolet sisäistäneet asian samalla tavalla ja valmiita viemään järjestelyä eteenpäin yhdenmukaisin perusteluin. Viestinnän valmistelulla on siten myös kannanmuodostusta yhtenäistävä tehtävä.

Uutisen julkistaminen on vasta startti

Hämmennystä, ristiriitoja ja pelkoja. Silloin kun yritysjärjestelyn viestintä epäonnistuu, siitä aiheutuu ongelmia, joita hallitus ja johto joutuvat korjaamaan pitkin matkaa. Väärät integraatiohyötyjen odotukset, tärkeän sidosryhmän vastustus tai henkilöstön huolenaiheet vaikeuttavat järjestelyn toteuttamista. Pahimmillaan ne vaarantavat tavoitellut hyödyt kokonaan.

Joka tapauksessa niukasta viestimisestä johtuvat väärintulkinnat ja huhut sekä sitoutumisen puute vievät johdon aikaa ja kuormittavat arkea. Ne heikentävät myös yrityskuvaa ja kyseenalaistavat johdon osaamisen, kun oletetut järjestelyn hyödyt jäävät saavuttamatta.

"Yritysjärjestelyn toteuttaminen on viestimisen maraton. Suunnittele viestintä ja tuplaa se. Silloin voit onnistua."

Julkistuspäivän viestintäaskeleet ovat vasta pitkän hankkeen kick-off. Yritysjärjestelyä toteutettaessa hyvät ja huonot uutiset vaihtelevat, miten ne pitäisi viestiä? Myös vuorovaikutuksen osapuolten määrä kasvaa ja odotusten kirjo laajenee huimasti. Nekin on suunniteltava ennen kuin nimet laitetaan papereihin.



VIISI POINTTIA YRITYSJÄRJESTELYN VIESTINTÄÄN:

- 1) Suunnittele viestintä huolella.** Yritysjärjestely on usein elintärkeä tapahtuma, jonka viestintää ei voi jättää sattuman varaan.
- 2) Viesti realistisesti.** Kerro eduista, tunnusta haasteet ja vähennä huolta. Synergiaedut ovat tärkeitä, mutta huolenaiheet on myös käsiteltävä pois haittaamasta työtä.
- 3) Rääätälöi viestintä kohderyhmittäin.** Eri kohderyhmillä on erilaisia tarpeita, joihin pitää vastata.
- 4) Viesti pitkäjänteisesti.** Viestinnällä johdetaan sidosryhmiä oikeaan suuntaan. Se työ alkaa julkistuspäivänä.
- 5) Tuplaa suunniteltu viestintä.** Yritysjärjestely on henkilöstölle ja muille sidosryhmille isompi asia kuin kuvittelet. Älä jätä asiaa kellumaan tyhjiöön, joka täyttyy huhuilla.

**”Viesti, viesti ja viesti, viesti vielä sittenkin,
kun haluaisit puhua jo jostain muusta.
Takarivi ei ole vielä kuullutkaan koko asiasta.”**





JOHDON ASIALLA

**TUEMME YRITYSJOHTOA TILANTEISSA, JOISSA
TARVITAAN STRATEGISTA YMMÄRRYSTÄ
JA VAHVAA VIESTINTÄÄ.**

Rakennamme liiketoimintaa vahvistavia viestintäpolkuja.
Innostumme muutoksista ja strategiasta. Tunneomme omaksemme vaikuttaja-
ja talousviestinnän.

Viitoitamme tietä vastuullisuuteen (ESG) ja kestävyysraportointiin. Myös yritys-
järjestelyt ovat tuttuja tilanteita pöydän molemmilta puolilta. Saamme virtaa
kriisien johtamisesta ja kriisiviestinnästä.

Näissä kaikissa johdon asia on meidän.

A T T E N T ! O N

www.attention.fi