

# VIESTINTÄSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Case: Kesko Kaakkois-Suomi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketaloudenlaitos

Markkinointiviestintä

Opinnäytetyö

Syksy 2007

Satu Harden

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HARDEN, SATU

Viestintäsuunnitelman laatiminen  
Case: Kesko, Kaakkois-Suomen alue

Markkinointiviestinnän opinnäytetyö, 91 sivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhteisöviestintää, viestinnän vaikutusta yrityskuvaan sekä viestintäsuunnitelman laatimista.

Työn tarkoituksena on selvittää, miten viestintäsuunnitelma laaditaan. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia viestintäsuunnitelma Keskon Kaakkois-Suomen aluetoimintoja varten, ja selvittää ne viestinnän toimenpiteet, joiden avulla voidaan parantaa Keskon mainetta sidosryhmien keskuudessa. Haasteena on luoda viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan tasapuolisesti kaikki sidosryhmät.

Opinnäytetyössä selvitetään, miksi yritys viestii ja mitkä ovat yritysviestinnän tehtävät. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan, miksi viestintää pitää suunnitella, mikä merkitys on viestintästrategialla ja miten siitä johdetaan viestintäsuunnitelma. Opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen mainetta ja sidosryhmiä. Lisäksi tarkastellaan Keskon viestintäorganisaatiota sekä ohjeita, jotka tulee huomioida alueellisessa viestinnässä. Opinnäytetyössä selvitetään Kaakkois-Suomen alueen alueviestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, millaisia viestintäsuunnitelmia Keskoissa on.

Pääkehitysehdotuksena on, että alueviestinnässä tulisi rohkeammin persoonallistaa viestejä, kuitenkin Keskon ydinviestejä seuraten. Alueviestinnässä tulee kehittää omat, alueen tarpeisiin sopivat viestintäkeinot ja -kanavat eikä kopioida niitä toisilta yksiköiltä. Alueyksikön tulee kehittää seurausjärjestelmä myös sidosryhmätyön onnistumisen arvioimiseksi.

Avainsanat: yhteisöviestintä, yrityskuva, viestintästrategia, viestintäsuunnitelma

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

HARDEN, SATU

Communication Planning  
Case: Kesko, Southeast

Finland

Bachelor's Thesis of Marketing Communication, 91 pages  
Autumn 2007

## ABSTRACT

---

This thesis deals with corporate communication, how communication affects the corporate image and communication planning.

The aim of the thesis is to clarify how a communication plan is made. In addition, this study focuses on making communication plan for Kesko's Southeast regional office. The thesis focuses on those communication actions which will improve Kesko's reputation among the stakeholders. The thesis focuses on a communication plan which will pay attention to all stakeholder groups.

This thesis discusses why corporations are communicating and what the functions of corporate communication are. In addition, this thesis discusses why communication must be planned, what is the purpose of communication strategy and how a communication plan is putting strategy into action. In this thesis the corporate reputation and stakeholders are also examined. In addition, Kesko's communication organisation and communication rules are also presented. The strengths, weaknesses, threats and possibilities of Kesko's Southeast regional communication is examined through a SWOT-analysis. The study also describes what kind of communication plans is found from Ruokakesko and regional offices.

The main proposals for improvements include that regional communication must personalize messages, provided however that Kesko's main messages are followed. Southeast regional communication must develop own communicational channels and methods. Stakeholder group's satisfaction for the local activities must also be measured.

Key words: corporate communication, corporate image, communication strategy, communication plan

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 KESKEISET KÄSITTEET .....	3
1.2 TYÖN TAVOITTEET JA RAJAUS.....	4
1.3 TYÖN VIITEKEHYS JA RAKENNE .....	5
<b>2 YHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN MERKITYS.....</b>	<b>7</b>
2.1 MITÄ YHTEISÖVIESTINTÄ ON .....	9
2.1.1 YHTEISÖVIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET .....	11
2.1.2 YHTEISÖVIESTINNÄN TEHTÄVÄT.....	11
2.1.3 YHTEISÖ VIESTIJÄNÄ.....	12
2.2 SISÄINEN VIESTINTÄ JA ULKOINEN VIESTINTÄ .....	13
2.2.1 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	13
2.2.2 ULKOINEN VIESTINTÄ.....	14
2.3 SIDOSRYHMÄT .....	15
2.4 YRITYS- ELI YHTEISÖKUVA .....	16
2.5 PROFILOINTI .....	17
2.6 MAINEENHALLINTA .....	18
2.7 YHTEISKUNTAVASTUU .....	19
<b>3 VIESTINNÄN ERITYISALUEET .....</b>	<b>21</b>
3.1 TALOUSVIESTINTÄ .....	21
3.2 KRIISIVIESTINTÄ .....	23
<b>4 VIESTINNÄN MERKITYS YRITYKSEN LIIKETOIMINNALLE .....</b>	<b>25</b>
4.1 ÅBERGIN PIZZA .....	25
4.2 PROCOMIN PERIAATEJULISTUS 2007.....	27
<b>5 VIESTINNÄN SUUNNITTELU .....</b>	<b>28</b>
5.1 VIESTINTÄSUUNNITTELUN ERI VAIHEET .....	28
5.2 VIESTINNÄN STRATEGINEN SUUNNITTELU .....	31
5.3 VIESTINNÄN TAKTINEN SUUNNITTELU .....	32
5.4 OPERATIIVINEN SUUNNITTELU.....	34
5.5 VIESTINNÄN ARVIOIMINEN JA SEURANTA.....	37
<b>6 KESKO OYJ.....</b>	<b>38</b>
6.1. TOIMIALAT .....	39
6.2 KESKON ALUEJAKO .....	40
6.2.1 KAAKKOIS-SUOMEN ALUEEN ERITYISPIIRTEET .....	42
6.3 ERITYISPIIRTEENÄ K-KAUPPIASYRITTÄJYYS .....	43
6.4 VIESTINNÄN RESURSSIT.....	44
6.4.1 KESKON VIESTINTÄORGANISAATIO JA VIESTINTÄVASTUUT .....	44
6.4.2 ALUETIEDOTTAJAN TOIMENKUVA.....	47
6.5 KESKON STRATEGIA.....	49
6.5.1 VISIO, ARVOT JA PÄÄMÄÄRÄ .....	50
6.5.2 KESKON VIESTINTÄSTRATEGIA 2010.....	51
6.5.3 KESKON VIESTINTÄSUUNNITELMAT .....	53
6.5.4 VUOSITTAINEN VIESTINTÄSYKLI KESKOSSA.....	57

<b>7 VIESTINTÄSUUNNITELMA KESKON KAAKKOIS-SUOMEN ALUEELLE .....</b>	<b>58</b>
7.1 ALUEELLISEN VIESTINNÄN TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT.....	58
7.2 KAAKKOIS-SUOMEN ALUEEN VIESTINNÄN NYKYTILA .....	59
7.3 VIESTINNÄN PERIAATTEET KESKON KAAKKOIS-SUOMEN ALUEELLA .....	62
7.4 TÄRKEIMMÄT SIDOSRYHMÄT.....	62
7.5 VIESTINNÄN VASTUUT .....	63
7.6 VIESTINNÄN KEINOT JA SANOMAT .....	64
7.6.1 YDINSANOMAT .....	65
7.6.2 UUTISARVO JA UUTISKRITEERIT .....	67
7.7 SISÄINEN VIESTINTÄ JA KANAVAT.....	68
7.8 ULKOINEN VIESTINTÄ JA KANAVAT.....	69
7.9 MITTAUS JA SEURANTA .....	70
7.10 VIESTINNÄN ERITYISTILANTEET.....	70
7.10.1 HANKEVIESTINTÄ.....	71
7.10.2 KRIISIVIESTINTÄ .....	72
<b>8 VIESTINNÄN TOIMINTASUUNNITELMA KESKON KAAKKOIS-SUOMEN ALUEELLE .....</b>	<b>72</b>
8.1 TOIMINTASUUNNITELMAN PERUSTEET .....	72
8.2 TOIMINTA KUUKAUSITASOLLA .....	75
8.3 TOIMINTASUUNNITELMAN SEURANTA JA MITTAUS .....	77
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>78</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>82</b>

## 1 JOHDANTO

Päivittäis- ja erikoistavaratarvikaupassa kilpailu markkinaosuuksista ja asiakkaista on kovaa. Onnistuneen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen, parantaa yrityksen asemaa markkinoilla, ja saada se houkuttelevaksi vaihtoehdoksi kuluttajien tehdessä ostospäätöksiään tai sijoittajien suunnitellessa investointikohteitaan.

Hyvä maine tekee yrityksestä vetovoimaisen. Hyvämaineeseen yrityksen halutaan sijoittaa, sinne halutaan töihin, sen tuotteita ja palveluja ostetaan. Hyvällä maineella varustetusta yrityksestä tulee alansa asiantuntija, jota kuunnellaan. Hyvä maine tekee organisaatiosta ensimmäisen valinnan sidosryhmiensä mielessä. (Aula & Heinonen 2002, 63.) Hyvä maine on erinomainen käyntikortti: se avaa ovia, kiinnostaa seuraajia, tuo asiakkaita ja investoijia. Hyvä maine herättää kunnioitusta. (Fombrun & Van Riel 2004, 4.)

Viestinnällä on yrityksen käytännön tekojen ohella oleellinen vaikutus yrityksen maineeseen. Hyvin suunnitellun ja toteutetun yhteisviestinnän avulla voidaan tukea myös yrityksen muita toimintoja ja saavuttaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Yhteisviestinnän avulla voidaan muokata maaperää otolliseksi esimerkiksi yrityksen markkinoille, myyntityölle ja mainonnalle. Tunnetun ja hyvän imagon omaavan yrityksen mainonta otetaan kuluttajien keskuudessa paremmin vastaan ja yrityksen tuotteita kokeillaan helpommin. Tunnettu ja arvostettu yritys voi ottaa tuotteistaan paremman hinnan. (Leppänen, Manninen & Toivonen 1989, 81.)

Åbergin (1999, 34) mukaan viestintä tukee työyhteisön toimintaa, tuloksen tekoa. Viestintä on työyhteisön voimavara, johon on investoitava aikaa, rahaa ja ihmisiä. Siksi viestintää pitää myös suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä. (Åberg 1999, 34.)

Viestintäsuunnittelu voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Strategisessa suunnittelussa määritellään peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan Kesko

Oyj:n strategisina painopisteinä ovat yrittäjäyys, vähittäiskaupan osaaminen, asiakkuuksien hallinta ja kansainvälistyminen. Viestinnän avulla tuetaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän taktisessa suunnittelussa on kyse viestinnän järjestelyistä, esimerkiksi siitä miten viestintä on yrityksessä organisoitu tai miten viestinnän kohderyhmät määritellään. Keskon taktisessa suunnittelussa viestintätehtävät on jaettu konserni- ja toimialatasoisen viestinnän toteuttamiseen sekä alueelliseen viestintään.

Kun strategiset ja taktiset suunnitelmat on tehty, suunnitellaan toteutettavat viestinnän toimenpiteet operatiivisen suunnittelun avulla. Operatiivinen suunnittelu sisältää esimerkiksi viestinnän vuosisuunnitelman, johon on koottu vuoden aikana tapahtuvat viestintäprojektit ja määritelty niiden käytännön toteuttaminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa viestinnän linjaukset ja toimintasuunnitelma Keskon Kaakkois-Suomen alueen toimintaa varten. Työ on laadittu Keskon Kaakkois-Suomen alueen tarpeista, sillä alueelle ei ole vielä luotu omaa viestintäsuunnitelmaa. Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa vuoden 2007 alussa tapahtunut Keskon uusi aluejako, jossa Suomi jaettiin yhdeksään eri toiminta-alueeseen entisen neljän sijasta. Kaakkois-Suomen alue muodostettiin Päijät-Hämeen, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnista. Aikaisemmin maakunnat olivat jakautuneet sekä Etelä- että Itä-Suomen alueisiin, joilla molemmilla olivat omat viestintäkäytäntönsä.

Kaakkois-Suomen alueviestinnän suunnittelu pohjautuu Keskon strategiaan sekä viestintästrategiaan. Opinnäytetyössä selvitetään, millaista viestintää ja sidosryhmätoimintaa Kaakkois-Suomen alueella tulisi harjoittaa, jotta aluetoiminta tukee Kesko-konsernin strategisia linjauksia, saavuttaa hyvän maineen ja jotta Kesko muodostuisi ensimmäinen vaihtoehto niin kuluttajien, potentiaalisten työntekijöiden kuin sijoittajienkin tehdessä valintojaan.

## 1.1 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat viestintä, yhteisöviestintä, maine, strategia, viestintästrategia, viestintäsuunnitelma ja tiedottaminen. Lyhyesti määriteltyinä käsitteet tarkoittavat seuraavaa:

*Viestintä* on sanomien välittämistä ja vastaanottamista. Viestintä on prosessi; se on myös yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä. Klaus Merton (1977) on esittänyt viestinnälle 160 erilaista määritelmää. (Juholin 2004, 303.) Siukosaaren (1999, 11) mielestä viestinnän tavoitteena on vaikuttaa vastaanottajaan ja viestintä on yksi yhteisön keinoista saavuttaa tavoitteensa. Åbergin (2000, 54) mukaan viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

*Yhteisöviestintä* on työyhteisön viestintämuoto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg 2000, 310). Siukosaaren (1991, 11) mukaan yhteisöviestinnällä rakennetaan yhteisökuvaa ja varmistetaan myös vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Yhteisöviestintä voidaan nähdä myös sanomien vaihdantana yhteisön osien ja ympäristön välillä. Yhteisöviestintä mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. (Juholin 1999, 238.)

*Maine* rakentuu sidosryhmien tekemistä havainnoista ja tulkinnoista työyhteisön toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Näiden havaintojen perusteella muodostuu sidosryhmille kuva työyhteisön vetovoimasta kilpailijoihin verrattuna. (Åberg 2000, 299.) Aulan ja Heinosen (2002, 26) mielestä maine on sidosryhmien näkemys organisaatiosta, ja kyseinen näkemys ohjaa organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta ja uskoa.

*Strategia* osoittaa, miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, jotta yrityksen toiminnalleen asettamat tavoitteet saavutetaan (Åberg 2000, 304).



*Viestintästrategialla* tarkoitetaan niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa nykyisissä ja tulevaisissa olosuhteissa, ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja -strategiaa (Juholin 2004, 79).

*Viestintäsuunnitelmassa* kerrotaan käytännön toimenpiteet, joiden avulla viestintästrategia aiotaan käytännössä toteuttaa. Ikävälkon (2001, 31) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kahteen osaan: kokonaissuunnitteluun, koska se koskee koko yhteisöä, sekä projektisuunnitteluun, joka koskee yksittäistä hanketta, esimerkiksi henkilöstö- tai asiakaslehteä, seminaaria tai lehdistötilaisuutta.

*Tiedottaminen* eroaa mainonnasta ja markkinointiviestinnästä siten, että tiedottamisessa pyritään mahdollisimman puolueettomaan ja totuudelliseen tiedonvälitykseen. Tiedotettaessa on kerrottava ikävätkin asiat. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 224.)

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Keskon Kaakkois-Suomen alueella pitäisi toteuttaa viestintää ja hoitaa sidosryhmäsuhteita, jotta niiden avulla voitaisiin vaikuttaa sidosryhmien myönteisiin mielikuviin Keskosta ja K-ryhmästä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja analysoida niitä keinoja ja menetelmiä, joiden avulla viestintää ja sidosryhmätoimintaa on harjoitettu Ruokakeskossa ja alueyksiköissä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään Keskon strategia ja viestintästrategia, jotka vaikuttavat oleellisesti alueviestinnän suunnitteluun. Opinnäytetyössä tutkitaan myös Keskon sanomia ja ohjeita, joiden tulee näkyä konsernin viestinnässä toimialasta riippumatta.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Keskon Kaakkois-Suomen alueelle viestintäsuunnitelma ja siitä johdettu toimintasuunnitelma. Lisäksi tavoitteena on

suunnitella erilaisia keinoja, joiden avulla Keskon mainetta voidaan alueella kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tärkeimpiä tavoitteita on vastauksien löytäminen siihen, miksi yritys viestii ja mikä on yritysviestinnän tarkoitus. Teoriaosuudessa selvitetään, miksi viestintää pitää suunnitella, mikä merkitys on viestintästrategialla ja miten siitä johdetaan viestintäsuunnitelma.

Oleellinen osa opinnäytetyötäni on myös yrityskuvan ja maineen kehittäminen.

Pyrin löytämään vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarkoitetaan yrityksen maineella?
- Miten siihen voidaan vaikuttaa viestinnän avulla?
- Miten se pitää huomioida viestinnän suunnittelussa?

Alueyksikön työntekijät toimivat yrityksen ja sen sidosryhmien rajapinnassa.

Opinnäytetyössä pohditaan, mitä tarkoitetaan yrityksen sidosryhmillä, sekä selvitetään, mitkä ovat Keskon alueellisen toiminnan kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja miten ne pitäisi huomioida.

Tutkimukseni teoriaosuudesta on rajattu lähes kokonaan viestinnän taloudelliseen suunnitteluun ja budjetointiin liittyvät seikat. Myös visuaalisuuteen, kuten yrityksen tunnusväriin ja logoihin, liittyvät seikat on työssäni rajattu minimiin. Case-osuudessa tarkastellaan Keskon viestintäsuunnittelua pääsääntöisesti Ruokakeskon ja alueyksikköjen näkökulmasta, ja muiden toimialayhtiöiden viestinnän tarkastelu on rajattu työstä pois. Näin on pyritty välttämään työn liiallinen laajeneminen.

### 1.3 Työn viitekehys ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä pyritään etenemään yleisestä syvälliseen. Ensimmäiseksi määritellään aihealueen yleisimmät ja merkittävimmät käsitteet, sekä taustoitetaan miten yhteisöviestintä vaikuttaa yrityksen toimintaan ja maineeseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi myös viestintäsuunnittelun periaatteita. Ensimmäisten lukujen tarkoituksena on antaa lukijalle tarvittavat

lähtökohdat seuraaviin lukuihin, joissa keskitytään käsittelemään Keskoa ja sen viestintää. Opinnäytetyössä on esitelty varsin laajasti Kesko-konserni, jotta lukija ymmärtää millaista toimintaympäristöä varten viestintäsuunnitelma laaditaan.

Opinnäytetyön lähtökohtana on Keskon visio, jonka mukaan yrityksen tavoitteena on olla johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys. Keskon viestinnän tavoitteiksi on asetettu yhtenäinen ja positiivinen yrityskuva eri kohderyhmissä. Tästä syystä opinnäytetyössäni kiinnitetään huomiota myös yrityskuvan ja maineen kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä ei voida case-tyyppisen tutkimusotteen takia täysin selkeästi eritellä teoria- ja tutkimusosuutta, koska myös case-osuudessa käsitellään viestintäsuunnittelua ja yrityskuvan kehittämistä eri tutkijoiden, asiantuntijoiden ja teorioiden perusteella. Teoria ja tutkimus on käsitelty limittäin, eikä tarkalleen erillisinä osioina. Käsitteilytapa opinnäytetyössä on ns. kirjoituspöytä tutkimus, eli työssä analysoidaan alan asiantuntijoiden ja tutkijoiden julkaisuja. Lisäksi opinnäytetyössä on analysoitu Keskon tuottamaa kirjallista aineistoa sekä Keskon viestintäperiaatteita.

Opinnäytetyön teoria ei perustu suoraan kenenkään yksittäisen tutkijan teoriaan. Yhteisöviestintä ja sen merkitys -luvun alku sisältää yhteisöviestinnän käsitteen määritelmiä, joten siltä osin ei voida nostaa ketään asiantuntijaa ylitse muiden. Opinnäytetyössä esitellään kuitenkin paljon Åbergin, Juholinin ja Siukosaaren ajatuksia. Viestinnän merkitys yrityksen liiketoiminnalle -luvussa hyödynnetään ns. Åbergin pizza -mallia, jossa yhteisöviestinnän tehtäviksi jaotellaan toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutuksessa oleminen. Maineen ja yrityskuvan osalta opinnäytetyössä on paljon Aulan ja Heinosen ajatuksia.

Opinnäytetyön teorialukujen jälkeen seuraa case-osuus, joka pyrkii menemään aiheeseen yhä syvemmälle. Teoriaosuudessa selvitetään yhteisöviestinnän merkitystä yritykselle, ja case-osuudessa tarkastellaan viestintäsuunnittelua Keskon Kaakkois-Suomen alueen näkökulmasta. Case-osuudessa laaditaan

Keskon viestintästrategian perusteella Kaakkois-Suomen alueelle sovitettut viestintäkäytännöt, joiden avulla alueella hoidetaan media- ja sidosryhmäsuhteita. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitellään työn johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia, sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja näkökulmia.

## 2 YHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN MERKITYS

Viestinnästä on useimmilla ihmisellä mielipide, mutta viestinnän määrittely on siitä huolimatta ongelmallista. Tutkimuksissa on esitelty satoja erilaisia määritelmiä viestinnälle, joten tässä yhteydessä tarkastellaan ainoastaan muutamia näkemyksiä.

Nykyiset viestintämallit korostavat viestinnän olevan kaksisuuntaista: sanomia kulkee lähettäjältä vastaanottajalle ja toisinpäin. Viestintäprosessin aikana syntyy uusia sanomia ja palautetta, jotka aiheuttavat vuorovaikutuksen. Viestinnän lopullinen tavoite on vaikuttaa: muuttaa, lisätä tai vahvistaa vastaanottajan tietoa, mielikuvia tai mielipiteitä. (Siukosaari 2002,11.) Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 11) määrittelevät viestinnän vuorovaikutukseksi ja ihmisten väliseksi toiminnaksi. Vuokon (2003,12) mukaan viestinnällä pyritään luomaan yhteistä käsitystä jostakin asiasta. Ikävalko (2001, 10) muistuttaa, että viestintää ei ole pelkkä virallinen tiedonvälitys, vaan on olemassa myös virallista ja epävirallista, suoraa ja epäsuoraa, ymmärrettävää ja sekavaa, reaaliaikaista ja viiveellä tapahtuvaa, luotettavaa ja epäluotettavaa viestintää.

Åberg (2004) kiteyttää viestinnän tarkoittavan seuraavaa:

- sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä
- merkitysten luomista, jakamista ja tulkintaa
- kulttuurisen yhteisyyden luomista (Åberg, 2004.)

Viestinnän tutkijat jakautuvat eri koulukuntiin, ja viestinnän määrittelyt riippuvat pitkälti siitä, mitä koulukuntaa tutkijat edustavat. Kaksi yleisintä viestinnän koulukuntaa ovat ns. prosessikoulukunta ja semioottinen eli merkityskoulukunta.

Prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia, kun taas semioottinen koulukunta tutkii miten sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä, ja mikä merkitys niiden roolilla on kulttuurissamme. (Juholin 2004 , 25.)

Uudet viestinnän mallit korostavat voimakkaasti kolmea tekijää: vastaanottajaa, merkityksenantoa ja satunnaisuutta. Vastaanottaja nähdään uusissa viestinnän malleissa aktiivisena toimijana eikä vain passiivisena vastaanottajana. Vastaanottaja luo havaitsemilleen viesteille merkityksiä, eikä merkitys ole aina lähettäjän toivoma. Lähettäjän tulee miettiä, millaisia viestejä kannattaa käyttää. (Åberg 1999, 30.)

Pekka Aula kritisoi sekä prosessi- että merkityskoulukuntia siitä, että ne näkevät viestinnän lineaarisena ketjuna, jossa tapahtuma a aiheuttaa tapahtuman b. Aulan mukaan viestintätodellisuus ei kuitenkaan aina ole lineaarista. Jos tapahtuma c aiheuttaa tapahtuman a, viestintäjärjestelmä käyttäytyy eri tavoin, ja viestintäprosessi muuttuu epälineaariseksi. (Aula 1999, 10.) Koska viestintäjärjestelmä voi olla myös epätasapainoinen tai kaoottinen, ei mikä tahansa viestintä ole järjestystä tuottavaa eli integroivaa, kuten prosessi- ja merkityskoulukunnat usein korostavat. Aulan (1999, 144) mukaan järjestys itsessään ei ole organisaatiolle hyväksi eikä epäjärjestys pahaksi. Organisaatio voi hyödyntää dissipatiivista eli epäjärjestystä kasvattavaa viestintää esimerkiksi kriisitilanteessa, kun ongelmien ratkaisuihin tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta. Integroiva eli järjestystä ylläpitävä viestintä esittää sisältönsä suoraan, loogisesti ja tehokkaasti. Integroivan viestinnän voidaan ajatella olevan tehokkainta silloin kun organisaatiota kohdannut kriisi on ohitse. (Aula 1999, 144-146.)

Aulan kehittämän dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan organisaation viestintä ja kulttuurit ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa siten, että organisaatio ohjautuu jatkuvasti joko kohti tasapainoa tai kaaosta. Dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan viestinnällä on kaksoisfunktio, eli se joko tuottaa järjestystä tai generoi kaaosta. Organisaatiossa viestinnän kaksoisfunktio luo ja ylläpitää erilaisia kulttuureja, joiden erilaisuutta

viestintä joko rikastuttaa tai tukahduttaa. Myös paikallisissa viestintäprosesseilla on Aulan mukaan merkittävä vaikutus organisaation hallintaan. Mikrotasolla tapahtuva vuorovaikutus saa todellisen merkityksen vasta suhteessa koko organisaation käyttäytymiseen. Dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan organisaatio tulee nähdä osana ympäristöä, jonka kanssa organisaatio käy jatkuvaa dialogia. (Aula 1999, 253-256.)

Yhtä totuutta viestinnästä ei siis ole. Viestintä voidaan nähdä sanomien siirtona tai merkityksen jakamisena. Viestinnän voidaan ajatella olevan myös sosiaalinen suhde tai rituaali. Yhdestä totuudesta onkin edetty moniarvoisuuteen ja sen hyväksymiseen, että viestintä ei ole suoraviivainen prosessi, vaan ennakoimatonta ja jopa kaoottista. (Juholin 2001, 27.)

## 2.1 Mitä yhteisöviestintä on

"Viestintä yhdistää liikkeenjohdolliset ja ihmisistä kumpuavat prosessit" (Åberg 1999, 27).

Viestintä on oleellinen osa myös organisaation, eli yrityksen tai yhteisön, toimintaa. Yhteisöviestinnästä puhuttaessa voidaan käyttää monia eri termejä: voidaan puhua organisaatioviestinnästä, työyhteisön viestinnästä tai yritysviestinnästä. Olipa termi mikä tahansa, sillä tarkoitetaan kuitenkin tietyn organisaation, eli tässä opinnäytetyössä yrityksen, harjoittamaa viestintää.

Yhteisöviestintä on työyhteisöjen (yritykset, julkishallinnon organisaatiot, järjestöt) johtamiseen liittyvää ja niiden jäsenten välistä työhön liittyvää keskinäistä kanssakäymistä ja informaation vaihdantaa, sekä yhteisön ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta erityisesti tiedottamisen ja suhdetoiminnan näkökulmasta (Lehtonen 2003.). Yhteisöviestintä kattaa kaikki ne viestinnän muodot, jotka tukevat yhteisön toimintaa, tuloksen tekemistä. Näitä ovat muun muassa ulkoinen ja sisäinen markkinointi, työohjeet, profilointi, tiedottaminen, yhteystoiminta, henkilöstön kiinnittäminen ja lähiverkkoihin vaikuttaminen. (Åberg 1999, 174.) Viestintä on aina mukana kaikissa yrityksen

jokapäiväisissä tilanteissa niin tuotannossa, toimistossa, asiakaspalvelussa, myyntityössä, markkinoinnissa kuin johtamisessakin (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 9).

Yhteisöviestintä yksi johtamisen välineistä ja yhteisön toiminnoista, ja sen avulla turvataan onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yrityksen tulos. Viestinnän tehtävänä on tehdä yhteisö tunnetuksi ja antaa siitä oikea, rehellinen ja selkeä kuva. Viestintä hankkii yhteisölle tunnettuutta ja luottamuspääomaa, ja rakentaa yhteisökuva. Viestinnän avulla rakennetaan otollista maaperää markkinoinnille ja myyntiponnisteluille. Viestinnällä luodaan uskoa tulevaisuuteen ja sen avulla tuetaan yhteisön päivittäistä ja pidempiaikaista toimintaa yhteydenpidon ja tiedottamisen muodossa. (Siukosaari 1999, 30.)

ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. näkee yhteisöviestinnän seuraavan määritelmän avulla:

Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin edistetään työyhteisön vision, strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. (Procom 2007.)

Juholin (2003.) määrittelee yhteisöviestinnän olevan työyhteisön koko toiminnan perusta, joka sisältää kaiken ihmisen välisen vuorovaikutuksen, joka voi tapahtua joko kasvojen tai välineen, kuten sähköpostin tai henkilöstölehdien, välityksellä. Juholinin mukaan viestintä voi olla virallista tai epävirallista, suunniteltua tai spontaania.

Yhteisöviestinnänkään määritelmät eivät ole toisaalta yksiselitteisiä. Juholinin (1999, 21) mukaan esimerkiksi anglosaksisissa maissa yhteisöviestinnällä tarkoitetaan ensi sijassa yhteisön sisäistä eli yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä.

### 2.1.1 Yhteisöviestinnän erityispiirteet

Yhteisöviestinnällä on tietyt erityispiirteet, joiden avulla se eroaa esimerkiksi kahden henkilön harjoittamasta keskinäisviestinnästä. Erityispiirteitä ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus ja teknisten välineiden hyödyntäminen.

Yhteisöviestintää harjoitetaan yrityksissä, joten viestintää toteutetaan tällöin organisoiduissa puitteissa, jotka vaikuttavat viestinnän käytännön järjestelyihin. Yhteisöviestinnälle on yleensä asetettu tavoitteet. Yksilötavoitteiden lisäksi työyhteisön viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista.

Yhteisöviestinnän erityispiirteisiin kuuluu myös teknisten viestimien hyödyntäminen. Viestinnän apuna käytetään muun muassa tietokoneita, verkkoja, konttoritekniikkaa, henkilöstölehteä ja sisäistä radiota. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 1999, 31.)

### 2.1.2 Yhteisöviestinnän tehtävät

Yhteisöviestinnän tehtävät voidaan jakaa ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehtäviin. Ulkoisia tehtäviä ovat esimerkiksi yrityksen profilointi ja yhteyksien ylläpito sidosryhmiin. Yhteisöviestinnän avulla pyritään tekemään yritystä tunnetuksi, luomaan hyvää yrityskuvaa, luomaan ja ylläpitämään yhteyksiä asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin, saamaan yritykselle, sen tuotteille ja palveluille myönteistä julkisuutta, sekä varmistamaan sisäinen tiedonkulku. (Leppänen, Manninen & Toivonen 1989, 92.) Yhteisöviestinnän lyhyen tähtäimen tavoite on tukea yhteisön toimintaa ja vaikuttaa positiivisesti toiminnan tuloksiin (Leppänen, Manninen & Toivonen 1989, 111). Pitkällä tähtäimellä yhteisöviestinnän avulla luodaan yhteisölle haluttua profilia, mikä tähtää halutun yhteisökuvan saavuttamiseen.

Yhteisöviestintää käytetään myös organisaation sisäisessä toiminnassa.

Työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää, koska työyhteisön jäsenet eivät



tiedä mitkä ovat organisaation tavoitteet, miten he ovat työssään menestyneet tai miten työt jaetaan (Åberg 1999, 31).

Yhteisöviestinnän tehtävät voidaan luokitella myös tehtäväviestinnäksi, ylläpitoviestinnäksi ja henkilöviestinnäksi. Tehtäväviestintää hyödynnetään esimerkiksi markkinoinnissa ja tuotannossa, ylläpitoviestintää ovat erilaiset määräykset ja työskentelyohjeet. Henkilöviestinnän avulla puolestaan ylläpidetään esimerkiksi työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja ihmissuhteita. (Wiio 1994, 164.)

### 2.1.3 Yhteisö viestijänä

Ikävalko (2001, 13) rajaa yhteisöt niiden viestintänäkemyksen ja -strategian mukaan kolmeen ryhmään:

#### 1. Aktiivinen viestijä

Yhteisö on laatinut viestinnälleen tavoitteet ja niitä tukevan ohjelman.

Perusajatuksena on, että yhteisö kertoo itse asioistaan ensimmäisenä ja vaikuttaa ulkoiseen kuvaansa.

#### 2. Reaktiivinen viestijä

Yhteisö ei suunnittele viestintäänsä, mutta suhtautuu siihen avoimesti ja kertoo asioista, mikäli niistä kysytään.

#### 3. Passiivinen tai vetäytyvä viestijä

Yhteisö tekee kaikkensa välttyäkseen tapaamasta muita kuin kaikkein läheisempiä ryhmiään. Yhteisö ei myöskään halua jakaa tietoa itsestään ulkopuolisille. Mikäli jokin taho kiinnostuu yhteisöstä, se vetäytyy kuoreensa täysin ja kieltäytyy yhteistyöstä tietoa haluavien kanssa.

Ikävalko (2001, 13) muistuttaa, että yllämainittujen kolmen perustyyppin lisäksi on olemassa lukuisia välimuotoja. Sama yhteisö voi noudattaa erilaisia tyyplejä eri tilanteissa.

Yhteisö voi asettaa viestinnälleen joko lyhyen tai pitkän tähtäimen tavoitteita.

Lyhyen tähtäimen tavoitteita ovat esimerkiksi uuden tuotteen markkinoille tulon

liittyvä viestintä. Pitkällä tähtäimellä yritys luo viestinnän avulla itselleen haluttua profiilia. (Ikävalko 2001, 14).

Yritysten pitää laatia itselleen selkeät viestintäjärjestelmät. Muuten seurauksena on kaaos, jossa jokainen työyhteisön jäsen viestii toisille jäsenille kaikista mahdollisista asioista. Viestintäjärjestelmien avulla yhteisöt pyrkivät lisäämään viestinnän rakenteisuuden astetta ja toiminnan ennustettavuutta. Yhteisöissä luodaan vakiintuneita viestinnän kanavia ja normitetaan viestinnän sisältöä, eli strukturoidaan viestintää. Strukturoidusta viestinnästä käytetään myös nimitystä integroiva viestintä. (Åberg 1999, 32.)

## 2.2 Sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä

Yhteisöviestintä jaotellaan monesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten keskuudessaan harjoittamaa viestintää, ja ulkoisella viestinnällä työyhteisöstä eri sidosryhmiin suuntautuvaa viestintää.

### 2.2.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yleensä työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on laaja käsite. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa ja vaihdetaan informaatiota. Lisäksi sen avulla jaetaan kokemuksia ja kulttuuria sekä ylläpidetään yhteisön yhteyttä. Se on yksi osa johtamista ja esimiestyötä. Toisaalta se liittyy oleellisesti myös tiedonhallintaan ja jalostamiseen. Ihmisiä motivoidaan sisäisen viestinnän avulla, ja se vaikuttaa oleellisesti myös yhteisön ulkoiseen kuvaan. (Juholin 1999, 13.)

Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäinen viestintä on työyhteisössä pääosin henkilöstöviestintää. Sen avulla harjoitetaan työyhteisön sisäistä yhteystoimintaa, eli ylläpidetään suhteita henkilöstöön ja välitetään sanomia talon sisälle. Yksi osa sisäistä viestintää on sisäinen markkinointi, jolla tehdään henkilöstölle tutuksi

yhteisön visio, arvot, yhteisökulttuuri, tavoitteet, toiminta ja tuotteet sekä palvelut. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työtehtäviinsä, sekä sisäisessä luotauksessa, jolla tarkoitetaan henkilöstön kuuntelemista. Sisäiseen viestintään kuuluu myös työtiedotus. (Siukosaari 2002, 65.)

Onnistuneella sisäisellä viestinnällä on oleellinen vaikutus organisaation tehokkuuteen. Mitä paremmin tieto yhteisön sisällä kulkee, sen todennäköisempää on yhteisön menestyminen. Kreppsin (1990, 267) mukaan organisaation tehokkuus on suoraan verrannollista sen jäsenten kykyyn kommunikoida keskenään tehokkaasti ja käyttää hyödynnettävissä olevaa tietoa.

Sisäisen viestinnän toimivuus korostuu poikkeustilanteissa, eli kriiseissä. Tällöin on erittäin tärkeää, että omalla henkilöstöllä on ajantasaiset tiedot tapahtumista, jolloin voidaan estää ylimääräisten, mahdollisesti vahingoittavien huhujen leviäminen muutenkin herkässä tilanteessa. (Juholin 1999, 220.)

### 2.2.2 Ulkoinen viestintä

Toinen yhteisöviestinnän osa-alueista on ulkoinen viestintä. Ulkoinen viestintä tiedottaa yhteisön asioista organisaatiosta ulospäin ja rakentaa yhteisökuvaava ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien keskuuteen (Siukosaari 2002, 131).

Yhteisöviestinnän ulkoiset yhteistyö- ja kohderyhmät ovat samat, joiden kanssa yhteisö työskentelee tavoitteensa saavuttamiseksi. Näissä ryhmissä tehdään yhteisöä koskevia päätöksiä, niiden tavoitteet sivuavat yhteisön tavoitteita ja onnistuminen tuo menestystä yhteisölle. Toisaalta toiset ryhmistä voivat jarruttaa yhteisön menestystä. (Siukosaari 1999, 131.) Ulkoisen viestinnän avulla halutaan vaikuttaa ulkoisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin siten, että niille muodostuisi mahdollisimman myönteinen kuva organisaatiosta.

Kreppsin (1990, 270) mukaan ulkoisen viestinnän avulla organisaation jäsenet keräävät tietoa itsestään ja ympäristöstään, ja siten ohjaavat suuntaa johon

organisaatio on pyrkimässä. Lisäksi ulkoinen viestintä tuottaa tietoa organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista vastaanottajille (Kreps 1990, 270).

Organisaation mainetta, asiakassuhteita ja yhteistyökumppaneiden luottamusta ylläpidetään ulkoiseen viestintään kuuluvan suhdetoimintaviestinnän avulla.

Organisaation ulkoisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan määritellä mainepääoman vaaliminen. (Aula & Hakala 2000, 204.)

Juholin (2004, 147) muistuttaa, että ulkoisen viestinnän avulla profiloidaan yhteisöä kohti tavoitemielikuvaa.

### 2.3 Sidosryhmät

Sidosryhmillä tarkoitetaan niitä tahoja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Kaikille yrityksille tärkeitä sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistaja ja henkilöstö, muiden sidosryhmien merkitys riippuu yrityksen toiminnasta ja toimialasta (Lehtipuu & Monni 2007, 42).

Sidosryhmiä nimitetään usein stakeholdereiksi. Stakeholderit pitää Juholinin (2004, 160) mukaan käsittää laajempänä yleisönä kuin sidosryhmät, joista tyypillisimpiä ovat esimerkiksi henkilöstö tai yhteistyökumppanit.

Stakeholdereilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia ryhmiä tai henkilöitä, joilla on jokin intressi tai tarve olla kiinnostunut tai puuttua organisaation toimintaan (Juholin 2004, 160).

Kun yritys on vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, on yrityksen helpompi tunnistaa liiketoiminnan mahdollisuuksia pitkällä aikavälillä, ennakoida yritystoiminnan tahattomia ja ei-toivottuja vaikutuksia sidosryhmien kannalta ja välttää maineriskejä. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kuuntelemista ja kuunnelluksi tulemistä. Onnistuneen vuorovaikutuksen perusedellytyksiä ovat avoimuus, aitous, toisesta osapuolesta kiinnostuminen ja toisen hyväksyminen. (Lehtipuu & Monni 2007, 43-44.)

Åberg (1999, 191) puolestaan kritisoi sidosryhmää nimenä. Åbergin mukaan olisi parempi puhua yhteistyöryhmistä ja kohderyhmistä. Yhteistyöryhmä olisi joukko, jonka kanssa yritys tekee työhön liittyvää yhteistyötä, eli esimerkiksi alihankkijat, henkilöstö ja asiakkaat. Kohderyhmiä olisivat ryhmät joihin yritys ei ole työyhteydessä, mutta jotka ovat yhteisön kannalta tärkeitä. Kohderyhmiä olisivat esimerkiksi toimittajat, kilpailijat tai aktivistiryhmät.

Viestinnän suunnittelun kannalta on oleellista muistaa, että sidosryhmien tarpeet ja motiivit vaihtelevat. Toisille riittää rutiininomainen tiedonsaanti, kun taas toinen ryhmä kokee tärkeäksi saada vaikuttaa yhteisön toimintaan. (Juholin 2004, 160.)

Juholin (2004, 160) muistuttaa, että sidosryhmät vaihtelevat yrityksen elinkaaren aikana. Kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu, saattavat myös sidosryhmät muuttua. Yrityksen täytyy jatkuvasti analysoida sidosryhmiään ja niiden tarpeita. (Juholin 2004, 160.)

## 2.4 Yritys- eli yhteisökuva

Yhteisökuva (imago) on yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa oleva kuva yhteisöstä. Se on myös yhteisön kohde- ja yhteistyöryhmillä ja niin sanotulla suurella yleisöllä oleva kuva yhteisöstä (Siukosaari 1999, 38).

Yrityskuva toteutuu

- tekoina: mitä tehdään ja miten
- viesteinä: mitä sanotaan ja miten
- ilmeenä: miltä näytetään

(Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 10.)

Yrityskuvaa rakennetaan viestinnän avulla. Viestinnällä lisätään yrityksen tunnettuutta ja annetaan oikea ja luotettava kuva yrityksestä. Yrityskuvan rakentamisen lähtökohtana on terve yritys, jolla on hyvät tuotteet ja palvelut (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 10). Yrityskuvan rakentamisen pohjana

ovat yrityksen identiteettiin kuuluvat asiat kuten perusarvot, liikeidea, tavoitteet, kilpailutilanne ja historia. Yrityksessä määritellään se kuva, joka yrityksestä halutaan antaa ulospäin. Tavoitekuvan määrittelyn jälkeen kuvan mukaisia sanomia viestitään johdonmukaisesti eri sidosryhmille useita kanavia pitkin. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 10.)

Yrityskuva vaikuttaa yrityksen menestykseen. Mitä tunnetumpi ja hyväksytympi yritys on, sen paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä. Siukosaaren (1999, 38) mukaan tuntemattomuuteen liittyy aina enemmän kielteisiä kuin myönteisiä käsityksiä. Siksi on tärkeää vaikuttaa viestinnällä eri kohderyhmiin, ja saada yritys tunnetuksi niiden keskuudessa (Siukosaari 1999, 38.)

Yrityskuva syntyy kaikista käytettävissä olevista tiedoista, joita sidosryhmillä on yrityksestä. Myös virheelliset tiedot muokkaavat sidosryhmien käsitystä yrityksestä. Yritys voi vaikuttaa mielikuvien syntyyn tiedottamalla hyvin hyvästä toiminnasta. Myös vaikeuksista pitää kertoa, sillä viestinnän avulla ei voida kaunistella asioita. (Roine 2001, 11.)

## 2.5 Profilointi

Yrityskuvalla tarkoitetaan sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä. Profilointi tarkoittaa niitä yrityksen tekemiä toimia, joilla pyritään luomaan sidosryhmille mahdollisimman myönteinen yritysokuva kyseessä olevasta yhteisöstä.

Yrityksen profiloinnilla tarkoitetaan toimintaa, jolla yritykselle tavoitellaan tietynlaista, haluttua mielikuvaa. Profiloinnissa yritys pyrkii itse vaikuttamaan omaan kuvaansa. Yritys luo itsestään mielikuvaa muun muassa toimitiloilla, ihmisten käytöksellä ja pukeutumisella, autoilla, kirjeillä ja kirjekuorilla, juhlilla, internetsivuilla. Mielikuvia luodaan kaikella mikä on näkyvää, kuuluvaa tai aistittavissa olevaa (Juholin 2004, 33). Profiloinnissa ei ole kyse vain viestinnän toimenpiteistä. Profilointi toteutuu kolmessa muodossa: teoissa, viesteissä ja ilmeessä. (Åberg 1999, 80).

Tavoitekuva eli profiili muodostuu yrityksen visiosta ja strategisista tavoitteista, ja sen määrittelee yrityksen ylin johto. Tavoitekuvan tulee olla sopusoinnussa työyhteisön yrityskulttuurin kanssa. Tavoitekuvassa ilmaistaan mikä on yrityksen visio, missio ja mitkä ovat sen tavoitteet, identiteetti ja arvostukset. (Åberg 1999, 68.)

Profilointi-käsitteen rinnalla käytetään myös muita käsitteitä, kuten esimerkiksi identiteetin, maineen ja imagon rakentaminen. Osittain käsitteet saattavat olla päällekkäisiä, mutta painotuserojakin löytyy. Imago muodostuu hyvästä toiminnasta ja hyvästä viestinnästä (Vuokko 2003, 112). Maineella tarkoitetaan tekemisen ja puhumisen kokonaisuutta, eli mitä yrityksestä mainitaan ja minkälaisia tarinoita siitä kiertää sidosryhmien keskuudessa (Juholin 2004, 33).

## 2.6 Maineenhallinta

Maineenhallinnan käsite yhteisöviestinnän tuoreimpia termejä. Yrityksen maine on monitahoinen kokonaisuus, joka aiheuttaa ristiriitaisia näkemyksiä alan tutkijoiden keskuudessa. Monet tutkijat kritisoivat, että maine tarkoittaa samaa asiaa kuin yrityksen imago (Aula & Hakala, 2000, 51). Maine-käsitteen puolustajien mukaan maine on paljon voimakkaampia asia kuin imago. Maine nousee organisaation sisäisistä suhteista, toimintakulttuureista ja todellisesta toiminnasta. Maineen ajatellaan olevan myös yhtiön strateginen voimavara, sillä ihmiset tekevät päätöksiään tuntemansa luottamuksen, eli yhtiön hyvän tai huonon maineen perusteella. (Aula & Hakala, 2000, 68.)

Yrityksen maine rakentuu yrityskulttuurista ja johtamisesta, tuotteista ja palvelusta, muutos- ja kehityskyvystä, julkisesta kuvasta, yhteiskuntavastuusta ja menestymisestä. Eri sidosryhmät antavat mainetekijöille erilaisia painotuksia. Esimerkiksi sijoittaja arvostaa enemmän yrityksen menestymistä ja asiakas tuotteita ja palveluja. (Heinonen 2006, 31.) Hyvään maineeseen ei ole oikotietä, vaan se ansaitaan pitkäaikaisen työskentelyn tuloksena. Maineen kehittäminen ei ole ainoastaan yritysjohtajien tehtävä, vaan koko organisaation henkilökunnan on sitouduttava huolehtimaan yrityksen toiminnoista ja suhteista. Hyvää

organisaation ulkoista mainetta ei voida saavuttaa, ellei ensin organisaation sisällä ole hyvä sisäinen maine. (Aula & Hakala, 2000, 69.)

Yhtiön maineella on selkeää taloudellista arvoa. Hyvä maine on suorastaan kilpailuetu. (Roine 2001, 12.) Maine vaikuttaa yrityksen operatiiviseen suoritukseen ja sitä kautta tulokseen. Hyvä tulos näkyy markkinoilla parempina tulevaisuuden odotuksia, mikä puolestaan lisää pörssilistatun yrityksen osakkeiden kysynnän kasvua. Yrityksen hyvä operatiivinen toiminta puolestaan kasvattaa mainepääomaa, joka suojaa yritystä kriisitilanteissa. Maineella on merkittävä yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen, vaikka vaikutusketju on epäsuora. (Heinonen 2006, 49.)

Hyvällä maineella on organisaatioille taloudellisten etujen lisäksi myös muita etuja. Hyvä maine hidastaa kilpailevien yritysten pääsyä markkinoille vaikeuttamalla kilpailevien tuotteiden ja palvelujen lanseerauksia. Maine viestii asiakkaille yrityksen tuotteiden ja palvelujen hyvästä laadusta, ja mahdollistaa sitä kautta tuotteiden korkeamman hinnoittelun. Hyvä maine houkuttelee parhaat ammattilaiset yrityksen palvelukseen, mikä turvaa toiminnan laatua. Se auttaa yritystä myös pääomamarkkinoilla, koska maine tuo luotettavuutta ja uskottavuutta. (Heinonen 2006, 39.)

## 2.7 Yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite syntyi 1960-luvun lopulla YK:n alaisuuteen perustetun ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportin "Yhteinen tulevaisuutemme" myötä. Raportissa korostettiin sitä, ettei taloudellinen kehitys ole mahdollista ilman sosiaalista ja ekologista kestävyyttä. (Lehtipuu & Monni 2007, 62.)

Yhteiskuntavastuusta käytetään myös muita nimityksiä. Siitä puhutaan yritys vastuuna samoin kuin vastuullisena yritystoimintana (Lehtipuu & Monni 2007, 62). Puhutaan käsitteellisellä tasolla millä termillä tahansa, on yhteiskuntavastuun ajatuksena toimia yritysmaailmassa taloudellisesti,



sosiaalisesti ja ekologisesti vastuuta kantaen, jotta myös tulevilla sukupolvilla on hyvät elinmahdollisuudet tällä maapallolla. Yrityksen kannattavuudesta ja menestyksestä huolehtiminen vain lyhyellä aikavälillä ei riitä, koska yritystoiminnan riskit ulottuvat myös kauas tulevaisuuteen (Lehtipuu & Monni 2007, 63). Lehtipuun ja Monnin (2007, 63) mukaan vastuullisuus tarkoittaa käytännössä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ei-toivottujen vaikutuksien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi.

Yritys voi toteuttaa yhteiskuntavastuuta kolmella eri tavalla. Se voi harjoittaa omistajalähtöistä, sidosryhmälähtöistä tai laajaa sosiaalista vastuuta kantavaa yhteiskuntavastuuta.

Omistajalähtöisen yhteiskuntavastuun käsityksen mukaan yrityksen ainoa yhteiskunnallinen tehtävä on huolehtia tuotannosta ja voiton tuottamisesta. Sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan yrityksellä on muitakin velvoitteita kuin voiton maksimointi. Pelkkä lakien noudattaminen ei riitä, vaan yrityksen on noudatettava myös eettistä vastuuta. Tällöin yritys pyrkii valitsemaan sellaisia vaihtoehtoja, jotka eivät ole ristiriidassa yhteiskunnan moraalien ja arvojen kanssa. Laajan sosiaalisen yhteiskuntavastuun näkemyksen mukaan yritys on aina taloudellisesti ja moraalisesti vastuussa yhteiskunnalle. Voiton tuottaminen on yritykselle keino saavuttaa peruspäämäärä, joka on koko yhteiskunnan hyvinvointi ja sen ihmisten elämänlaadun parantaminen. (Juholin 2004, 45-47.)

Juholinin (2004, 82) mukaan yritykset eivät kuitenkaan toimi yhteiskuntavastuuta harjoittaessaan "hyvästä sydäimestä", vaan vastuullisuuden päämotiiveja ovat kuitenkin tulos ja tuottavuus. Yhteiskuntavastuun käsite liittyy oleellisesti myös yritysten riskien hallintaan (Juholin 2004, 82). Vastuullinen toiminta koetaan yrityksissä tärkeäksi muun muassa siksi, että vastuullisuudella käydään kilpailua asiakkaista, henkilökunnasta ja sijoittajista. Vastuullisuus parantaa yrityskuvaa ja antaa mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskuntavastuun kansalliseen ja kansainväliseen kehittämiseen. (Kesko 2006.)

### 3 VIESTINNÄN ERITYISALUEET

Viestintäsuunnittelun kannalta on oleellista nostaa esille muutamia viestinnän erityisalueita, jotka vaikuttavat tässä opinnäytetyössä laadittavan viestintäsuunnitelman tekemiseen. Talous- ja kriisiviestinnän lisäksi on olemassa myös muita erityisalueita, kuten esimerkiksi muutos- ja esimiesviestintä. Ne on kuitenkin tästä opinnäytetyöstä rajattu pois työn liiallisen laajenemisen estämiseksi.

#### 3.1 Talousviestintä

Talousviestinnällä tarkoitetaan tiedottamista yrityksen taloudellisesta tilanteesta, eli tilivuoden ja sen osien tuloksesta, sekä muista yrityksen talouteen vaikuttavista asioista (Ikävalko 2001, 129). Talousviestintä koskee kaikkia yrityksiä ja yhteisöjä. Listayhtiöt joutuvat lisäksi noudattamaan pörssitiedottamisen sääntöjä, jolloin tieto niiden toiminnasta leviää myös muille kuin sijoitusosalalla työskenteleville tai sitä seuraaville. (Juholin 2004, 205.)

Talousviestinnällä on monia tehtäviä. Talousviestintä edistää liiketoimintaa ja sen edellytyksiä erityisesti tuote-, työntekijä- ja pääomamarkkinoilla. Lisäksi talousviestintä vaikuttaa yrityksen maineeseen ja yhteiskuntasuhteisiin. (Roine 2001, 12.)

Talousviestintä on osa yhtiön kokonaisviestintää, ja sen tulee noudattaa samoja viestinnän pelisääntöjä ja lähettää samoja yhdenmukaisia viestejä kuin yhtiön muunkin tiedottamisen (Juholin 2004, 205). Talousviestinnän tavoitteet pohjautuvat yhtiön liiketoimintaan ja strategiaan. Yrityksen strategian tulee näkyä yhtiön liiketoiminnassa, sekä talousviestinnän sisällössä ja toteutuksessa. Viestintänäkökulma tulisi kytkeä mukaan jo suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Roine 2001, 12.)

Se miten talousasioista tiedotetaan, riippuu yrityksen koosta ja asemasta liike-elämässä. Pelkistetyimmässä muodossa talousviestintää voi olla tilipäätöksen julkaiseminen. Pörssiyhtiöitä sitoo tiukemmat säännöt kuin pörssiin

listaamattomia yrityksiä. Talousviestinnästä säädetään useissa laissa, koska vapaaehtoisuuteen perustuvana tiedotus voisi helposti vinoutua vain positiivisten asioiden kertomiseksi (Roine 2001, 13). Lakisääteisen pörssitiedottamisen tarkoituksena on turvata, että kaikilla markkinaosapuolilla on arvopaperin arvonmääritykseksi samanaikaisesti käytettävissään oikea ja riittävä tieto pörssiarvopaperin liikkeeseenlaskijasta (Juholin 2004, 210).

Pörssiyhtiön viestintää säätelevät seuraavat lait ja säännökset:

- arvopaperimarkkinalaki
  - valtiovarainministeriön päätökset
  - kirjanpitolaki
  - kuluttajasuojalaki
  - Rahoitustarkastuksen määräykset ja ohjeet
  - pörssin ohjesääntö
  - osakeyhtiölainsäädäntö ja alakohtainen erityislainsäädäntö
- (Juholin 2004, 210-211).

Listayhtiön tiedottaminen jaetaan säännölliseen ja jatkuvaan tiedonantovelvollisuuteen. Säännöllisen tiedonantovelvollisuuden avulla sijoittaja saa tietoa yhtiön toiminnasta ja tuloksesta johdonmukaisesti ja ennalta julkaistun aikataulun mukaan. Tiedot annetaan tilinpäätöstiedotteessa, tilinpäätöksessä ja osavuosikatsauksessa. (Roine 2001, 50.) Jatkuvan tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvat uutismaiset tapahtumat, kuten yhtiön omat päätökset tai muut seikat, jotka olennaisesti vaikuttavat yhtiön arvoon (Roine 2001, 54). Näitä ovat esimerkiksi tulosvaroitukset, yhtiön osakaskunnassa tapahtuvat merkittävät muutokset tai yrityskauppa.

Yritys voi julkaista taloustiedottamisen yhteydessä myös erillisraportteja, joita ovat esimerkiksi ympäristö-, yhteiskuntavastuu- tai henkilöstöraportti. Erillisraporttien avulla halutaan korostaa yritysten arvoja ja tekoja kyseisillä alueilla. (Juholin 2004, 223).

Talousviestinnän kohderyhmiä ovat listayhtiöllä asiakkaat ja liikekumppanit, henkilöstö, yhteiskunnan vaikuttajat, tiedotusvälineet ja uutistoimistot,

viranomaiset, rahoitustarkastus, omistajat, rahoittajat ja sijoittajat, pörssi tai markkinapaikka sekä analyytikot (Roine 2001, 21).

### 3.2 Kriisiviestintä

Kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja eli ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai yhteisön mainetta. Kriisi voi olla äkillinen onnettomuus tai huomaamatta etenevä tapahtumaketju.

Tyypillistä kriisille on, että se etenee vaiheittain. Kriisin laukaisee jokin asia, siitä käytävä keskustelu kiihtyy ja saavuttaa huippunsa, jonka jälkeen se vähitellen tyyntyy ja vaipuu unohduksiin. (Juholin 2004, 227.)

Kriisi on yritykselle lähes aina kielteinen asia, joten se voi aiheuttaa yritykselle merkittäviä mainetappioita. Yritysten tulee varautua kriisiin jo etukäteen ja laatia suunnitelma, jonka mukaan kriisitilanteessa toimitaan. Kriisiviestinnän avulla yritys voi pyrkiä minimoimaan mainetappioita. Siukosaaren (1999, 194) mukaan kriisiviestinnän tavoitteena on antaa julkisuuteen oikea mielikuva tilanteesta yrityksen näkökulmat ja viestit huomioiden. Lisäksi kriisiviestinnän tulee turvata yrityksen toimintaedellytykset ja jatkuvuus. (Siukosaari 1999, 194.) Aula ja Hakala (2000, 205) muistuttavat, että viestintästrategiaa suunniteltaessa kannattaa kriisin mahdollisuuden suhtautua ennaltaehkäisevästi. Yrityksen toiminnassa ja viestinnässä pitää panostaa sellaisiin toimintoihin ja valmiuksiin, jotka kasvattavat organisaation mainepääomaa, ja torjuvat kriisin ennen kuin se ehtii syntyä (Aula & Hakala, 2000, 205).

Kriisiviestintäsuunnitelma voidaan Kantorin (2007, 154) mukaan tehdä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen vaihtoehto on luokitella kriisit esimerkiksi fyysisiin, tuotteita ja palveluja tai mainetta koskeviin kriiseihin, ja laatia kriisiviestintäsuunnitelmat näiden luokittelujen mukaan. Toinen vaihtoehto kriisiviestintään on suunnitella etukäteen kriisitilanteessa tiedon kulku ja toiminnan logiikka. (Kantor 2007, 154)

Kriisiviestinnän suunnittelussa pitää ensin määritellä, millainen tilanne yrityksessä luokitellaan kriisiksi. Suunnitelmasta pitää myös selvittää minkä strategian mukaan yritys kriisitilanteessa toimii. Juholin (2004, 228) esittää neljä erilaista tapaa, joiden mukaan yritys voi poikkeustilanteessa viestiä:

Yritys voi

- 1) vetäytyä tilanteesta eikä kommentoida tapahtumaa
- 2) vastata kysyttäessä
- 3) pyrkiä aktiivisesti "myymään" omaa selitystä tapahtuneesta
- 4) ottaa asian esille ensimmäisten merkkien ilmaantuessa, antaa olemassa oleva tieto ja täydentää tietoa sitä mukaa, kun uutta tietoa saadaan (Juholin 2004, 228.)

Jos yritys tiedottaa kriisitilanteesta asioistaan avoimesti ja aktiivisesti, se selviää todennäköisemmin pienemmällä mainetappiolla kuin yritys, joka salaa tietoa (Siukosaari 1999, 195).

Kriisiviestinnän onnistuminen edellyttää, että yrityksessä on etukäteen sovittu yhteisesti strategia ja taktiikka, jota kriisitilanteessa noudatetaan (Ikävalko 2001, 123). Kriisiviestinnän toimintamallista pitää selvittää vähintään kriisiviestinnän toimintaryhmä, toimintaryhmän koollekutsuminen, henkilöstön informointi, lehdistötiedotteet ja -tilaisuudet sekä yhteydet lehdistöön, vastuu jaettavan materiaalin ja taustatietojen paikkansapitävyydestä sekä vastuu mediarekisterin tietojen päivittämisestä (Ikävalko 2001, 124).

Kriisitilanteen tiedottamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että julkisuuteen annettavat tiedot ovat oikeita ja varmistettuja. Kriisitiedote antaa vastauksen oleellisiin kysymyksiin: mitä on tapahtunut, missä, milloin, mikä on syy, millaisia seurauksia tai vaikutuksia on todettu. Tiedotteessa vastataan vain niihin kysymyksiin, joihin tiedetään vastaus. (Juholin 2004, 238.)

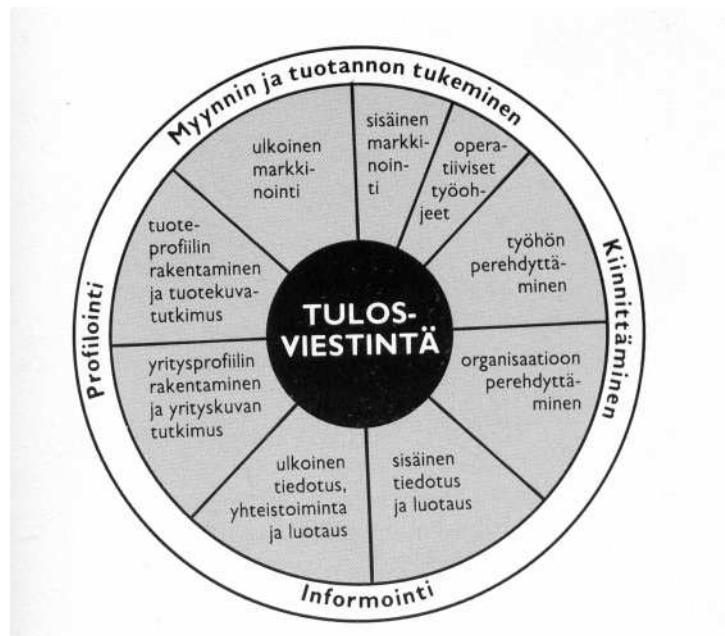
#### 4 VIESTINNÄN MERKITYS YRITYKSEN LIKETOIMINNALLE

Viestinnän tehtävä yrityksessä on ensisijaisesti tukea yrityksen toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 9).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan viestinnän merkitystä yritykselle kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen, ns. Åbergin pizza, edustaa tutkimuksen perusteella laadittua mallia viestinnän tehtävistä. Toinen näkökulma edustaa viestinnän ammattilaisten liiton, ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry:n, näkökulmaa viestintään.

##### 4.1 Åbergin pizza

Åbergin pizza on yksi tunnetuimmista suomalaisista malleista jäsentää yhteisöviestintää ja sen merkitystä yrityksen toiminnalle. Leif Åberg nimeää pizza-mallissaan yhteisöviestinnälle viisi päätehtävää, jotka ovat perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi, profilointi ja vuorovaikutus.



KUVA 1. Åbergin viestintäpizza. (Åberg 1993, 221)

*Perustoimintojen tuki* tarkoittaa viestinnän käyttämistä palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille. Perustoimintojen tuki sisältää operatiiviset työohjeet sekä ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin. Perustoimintojen tuki on yksi tärkeimmistä työyhteisön viestinnän muodoista, jota voida korvata sisäisellä tiedotuksella tai suhdetoiminnalla. *Kiinnittäminen* on toinen viestinnän tehtävistä. Kiinnittämistä tarvitaan työyhteisön jäsenten perehdyttämiseen työhönsä ja työyhteisöönsä. Hyvin tehdyn kiinnittämisen avulla työntekijä sitoutuu yhteisöönsä ja oppii työnsä. (Åberg 1999, 32-33; Ikävalko 2001, 14-15)

Kolmas viestinnän tehtävä työyhteisössä on *informointi*, eli sisäinen ja ulkoinen tiedotus. Viestinnän avulla kerrotaan työyhteisöstä, sen tuotteista ja palveluista kaikille sidosryhmille. Informointia pidetään yleensä perinteisenä viestintänä. Informointi sisältää eri sidosryhmille kohdistetun suhdetoiminnan sekä luotauksen, jossa kartoitetaan toimintaympäristön mahdollisia muutoksia. *Profilointi* on neljäs viestinnän tehtävä, ja se tarkoittaa tuote- tai palvelu- sekä yritys- ja johtajaprofiilin rakentamista. Profilointi on pitkäjänteistä toimintaa, jolla tähdätään haluttuun yhteisökuvaan. Viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Viides viestinnän tehtävä on *vuorovaikutus* ihmisten kesken joko organisaation sisällä tai sen sidosryhmien kesken. (Åberg 1999, 32-33; Ikävalko 2001, 14-15)

Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon. Työyhteisössä voidaan päättää, miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, miten profiloidaan, miten tiedotetaan ja miten jäsenet kiinnitetään työyhteisöön (Åberg 1999,33). Neljästä ensimmäisestä viestinnän tehtävästä käytetään usein nimitystä tulostiedotus, koska ne vaikuttavat suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen.

Viestinnän viides tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole työyhteisön valvottavissa. Työyhteisössä harjoitetaan sosiaalista vuorovaikutusta, vaikka yhteisössä olisi sitä rajoittavia sääntöjä. Åbergin (1999, 33) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on kuitenkin erittäin tärkeä viestinnän muoto. Sosiaalista vuorovaikutusta kutsutaan myös puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Vaikka puskaradiota tai lähiverkkoja ei voi suoraan ohjata, voidaan ne huomioida tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 1999, 33.)

## 4.2 ProComin periaatejulistus 2007

Yhteisöviestinnän tehtävät organisaatiossa voidaan nähdä myös muista näkökulmista. ProCom - viestinnän ammattilaiset ry:n periaatejulistuksen 2007 mukaan yhteisöviestinnän tehtävät ovat strategisia, vuorovaikutteisia, ohjaavia ja valmentavia sekä luotaavia ja arvioivia.

ProComin linjauksen (2007.) mukaan viestinnän *strategiset tehtävät* liittyvät viestinnän ymmärtämiseen yrityksen voimavaraksi. Viestinnän avulla tuetaan yhteisön tehtävää, saavutetaan strategiset tavoitteet profiloinnin, maineenhallinnan, brändijohtamisen ja tuloksellisen viestinnän keinoin. Viestintä on osa strategista suunnittelua, ja viestinnän avulla strategia voidaan avata ja viedä osaksi arkista toimintaa. Sen avulla voidaan viestiä myös yrityksen arvoista.

Viestinnällä on ProComin (2007.) mukaan myös tärkeä *vuorovaikutuksen tehtävä*. Vuorovaikutteinen viestintä auttaa luomaan yhteistä näkemystä organisaation ja sen yleisöjen välille. Ulkoisen ja sisäisen viestinnän toimenpiteet edistävät vision ja strategian toteutumista, tukevat yhteisön arvoja, tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä sekä luovat ja vahvistavat työyhteisön identiteettiä.

Kolmas tärkeä viestinnän tehtävä organisaatiossa on *ohjaus ja valmennus*. Viestinnän tehtäviä ovat työyhteisön neuvonta ja ohjaaminen viestinnän asioissa sisäisen konsultoinnin ja viestintäkoulutuksen keinoin.

*Luotaus ja arviointi* ovat neljäs viestinnän tehtävä ProComin periaatejulistuksen mukaan. Luotauksen avulla yhteisö havaitsee toimintansa kannalta tärkeät ulkoiset ja sisäiset muutokset ajoissa, jotta voi huomioida ne suunnittelussa ja päätöksenteossa. Luotauksen avulla tarkastellaan eri julkisuuksissa esiin nousseita viestejä kuten tietoja, luuloja, huhuja ja odotuksia, jotka koskevat työyhteisöä ja vaikuttavat sen toimintaan. Viestinnän toimivuutta on arvioitava ja mitattava systemaattisesti ja säännöllisesti. (ProCom 2007.)



## 5 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Viestintä tukee yrityksen toimintatavoitteita. Se perustuu yrityksen toimintastrategiaan, liike-ideaan ja visioon siitä, millaiseksi yritys haluaa kehittyä (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 224). Viestintä on yrityksen resurssi eli tuotannontekijä, kuten raaka-aineet tai raha. Viestintää pitää suunnitella ja johtaa (Leppänen, Manninen & Toivonen 1989, 33). Viestintä tukee yrityksen toimintaa ja tuloksen tekoa. Siksi se on työyhteisön voimavara, johon on investoitava. Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja ihmisiä, pitää sitä suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä. (Åberg 1999, 34-35.)

Organisaatio viestii koko ajan, vaikka organisaatiossa ei olisi koskaan pohdittu viestinnän ratkaisuja tai laadittu viestintäsuunnitelmia. Yhteisö viestii muun muassa nimellään, visuaalisella ilmeellään, sijainnillaan, ulkonäöllään, tuotteillaan, palveluillaan ja hinnoillaan. Jokaisen organisaation pitää olla tietoinen millaisia viestejä se lähettää ympäristöönsä ja millaisin seurauksin. Organisaatiossa täytyy pohtia millaista viestintää sen pitäisi tietoisesti ja suunnitellusti harjoittaa, jotta siitä saatavat tiedot tai muodostuva mielikuva eivät olisi sattumanvaraisia ja täysin kontrolloimattomia (Vuokko 2002, 11).

Viestinnällä tulee olla oma toiminta-ajatus, jossa on selvitetty miksi yhteisö viestii. Viestinnän toiminta-ajatuksessa määritellään yleiset viestinnän tavoitteet sekä keinot, joita yhteisö käyttää. Toiminta-ajatukseseen voi liittää myös yhteisön organisaatiokaavion, josta ilmenee viestinnän vastuut. Toiminta-ajatusta täydentävät viestintävastuullisten toimenkuvat, joihin kirjataan heidän pää- ja sivutehtävänsä, vastuunsa ja valtansa. (Siukosaari 1999, 20.)

### 5.1 Viestintäsuunnittelun eri vaiheet

Siukosaaren (1999, 19) mukaan yhteisön tavoitteellisen viestinnän toteuttamisessa on neljä eri työvaihetta.

Ensimmäiseksi yhteisössä *tehdään selvityksiä*, joiden kautta saadaan selville mitä yhteisölle tärkeät ihmiset ajattelevat yhteisöstä. Näiden selvitysten avulla luodaan yrityksessä käsitys siitä, millainen on yhteisön sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva. Yhteisökuvan selvittämisen jälkeen siirrytään toiseen vaiheeseen, *suunnitteluun ja päätöksentekoon*. Tällöin kartoitetaan yhteistyö- ja kohderyhmät, laaditaan lyhyen ja pitkän aikavälin viestintäsuunnitelmat sekä talousarviot. Kolmannessa vaiheessa *siirrytään toimintaan*. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteisökuvan rakentamista ja yrityksen toiminnan tukemista hyvällä yhteystoiminnalla ja tiedottamisella. Neljäs vaihe tavoitteellisen viestinnän toteuttamisessa on *tulosten arviointi*. Tällöin arvioidaan joko yksittäisen viestintätapahtuman onnistuminen tai viestinnän väli- tai lopputavoitteiden onnistuminen. (Siukosaari 1999, 19-20.)

Vos, Otte ja Linders (2003, 11) jaottelevat viestintäsuunnittelun kuuteen eri osaan. Suunnittelun ensimmäinen vaiheessa muodostetaan tehtävä, eli työryhmä kokoontuu pohtimaan viestinnän suunnittelua. Toinen viestintäsuunnittelun askel on tilanneanalyysin teko, jonka aikana tehdään sisäisiä ja ulkoisia analyysyjä, pohditaan suunnittelun mahdollisia pullonkauloja ja muotoillaan suunnittelun tavoitteita. Kolmannessa vaiheessa analysoidaan viestintää selvittämällä viestinnän roolia ja tavoitteita yrityksessä. Kohderyhmien selvittäminen ja viestinnän kohteiden määrittely ovat neljännen vaiheen tehtäviä. Edellämainittujen asioiden perusteella viidennessä vaiheessa muodostetaan viestintästrategia. Kuudennessa vaiheessa viestintää suunnitellaan taktisella ja operatiivisella tasolla, eli suunnitellaan viestintäkampanjoita ja budjettia viestinnän toteuttamiseksi. (Vos, Otte & Linders 2003, 11.)

Viestinnän suunnittelua voidaan peilata myös yrityksen visiota, missiota ja strategiaa vasten. Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuuden tilasta, johon työyhteisön toivotaan pääsevän (Åberg 2000, 77-78.) Kun visio linkitetään yrityksen menneisyyteen, syntyy missio, yrityksen "pyhä tehtävä". Se antaa yrityksen toiminnalle oikeutuksen ja työyhteisön olemassaolon perustan (Åberg 2000, 78). Visio ja missio opastavat yritystä haluttuun suuntaan, mutta ne eivät riitä arkisen johtamisen välineiksi. Yrityksen käytännöllisin työkalu on toimintastrategia, joka osoittaa miten ympäristön tarjoamat vahvuudet voidaan

yhdistää, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa (Åberg 2000, 78). Viestinnän tulee ilmaista niitä tavoitteita, joita vision, mission ja strategian avulla yritykselle on asetettu. Viestinnälle pitää laatia oma strategia, joka perustuu yrityksen toimintastrategiaan. Viestintästrategiassa määritellään ne peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee yrityksen strategian toteutumista. Tällaisia voisivat olla mm. tavoitekuvan määrittely ja viestinnän SWOT-analyysi. (Siukosaari 1999, 21.)

Viestinnän suunnittelua tapahtuu kolmella eri tasolla. Strategisessa suunnittelussa laaditaan keinot, jolla yhteisön visio ja toivottu profiili tuodaan sidosryhmille. Viestinnän taktisessa suunnittelussa määritellään viestinnän käytännön järjestelyt: miten viestintä yrityksessä organisoidaan, miten määritellään viestinnän yhteistyö-, kohde- ja sidosryhmät, miten toimintaympäristöä luodetaan. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan sellaista viestinnän suunnittelua, jossa määritellään miten ja millä aikataululla tiedotus- ja yhteystoimintaa tai erilaisia viestintäkampanjoita toteutetaan. (Åberg 199, 34-35.)

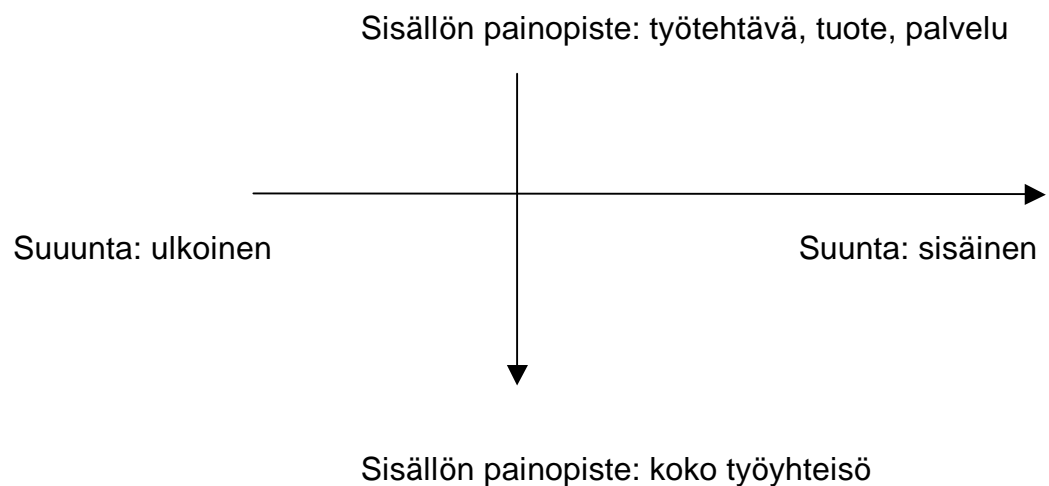
Viestintäsuunnitelmia voidaan tehdä myös aika-näkökulmasta. Yritykselle voidaan laatia pitkän aikavälin suunnitelma, jossa suunnitellaan yhteisökuva ja profilointia esimerkiksi 2-4 vuoden ajanjaksolla. Lyhyen aikavälin suunnitelmat ovat esimerkiksi vuosisuunnitelmia, joiden avulla täsmennetään mitä viestinnällisiä toimenpiteitä yrityksessä tulee käytännössä toteuttaa, jotta yrityksestä muodostuu toivottu yhteisökuva. Lisäksi yrityksellä voi olla erillisiä hanke- tai kampanjasuunnitelmia, joiden perusteella toimitaan tietyn viestintäprojektien puitteissa. (Siukosaari 1999, 21.)

Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sen enemmän sillä on tarvetta yhteisten viestintäkäytäntöjen luomiseen (Juholin 2004, 86). Yrityksen pitää lähettää itsestään johdonmukaisia sanomia, jotta siitä muodostuu sidosryhmille yhtenäinen kuva. Tällöin yrityksen kannattaa hyödyntää niin sanottua viestinnän integrointia. Integroinnilla tarkoitetaan viestinnän suunnittelua ja organisointia siten, että yhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää harjoittavat tahot muodostaisivat kokonaisuuden. Tällöin eri tahojen lähettämistä, samansisältöisistä viesteistä, muodostuu vastaanottajalle yhtenäinen yrityskuva. (Juholin 1999, 22.)

## 5.2 Viestinnän strateginen suunnittelu

Viestinnän strategisessa suunnittelussa määritellään ne peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee työyhteisön strategisia tavoitteita. Viestintästrategia perustuu työyhteisön kokonaisstrategiaan. Käytännössä viestintästrategia ilmaistaan työyhteisön profilointisuunnitelmassa tai viestintäohjelmassa. (Åberg 1999, 175.)

Ennen kuin viestinnän taktinen tai operatiivinen suunnittelu aloitetaan, tulee yrityksen tietää, mitä se viestii ja mille kohderyhmille. Korostaako yritys viestinnässään yksittäisiä tuotteita, vai tuoko se esille koko työyhteisön? Nämä viestinnän peruslähtökohdat määritellään yrityksen toimintastrategiassa. Åbergin (1999, 109) mukaan yhteisöviestinnän tehtäviä ja sisältöä määritellessä voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän suuntaa ja sisällön painopistettä. Viestinnän suunnalla määritellään, onko painopiste yhteisön sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sisällön painopisteen avulla määritellään, korostuuko sanomissa tuotteet ja palvelut vai koko työyhteisö. (Åberg 1999,109.)



KUVIO 1. Yhteisöviestinnän ulottuvuudet.

Kun yllä olevaan kuvioon piirretään omaa yhteisöä koskevat viestinnän linjaukset, ja malli yhdistetään niin sanotun Åbergin pizzan kanssa, saadaan selville ne

viestinnälliset toimenpiteet, joita yrityksessä kannattaa harjoittaa, jotta yrityskuva rakentuisi parhaalla mahdollisella tavalla (Åberg 1999, 110).

Yhteisöviestinnän suunnittelu ja tiedotustoiminnan toteuttaminen etenevät käytännössä rinnakkain ja vuorotellen. Kun yksi suunnittelujakso on eletty, kierros alkaa uudelta, tarkistetulta tasolta. (Leppänen, Manninen & Toivonen 1989, 113.)

### 5.3 Viestinnän taktinen suunnittelu

Kun viestinnän strategiset tavoitteet ovat selvillä, kohdistetaan taktisen suunnittelun avulla viestinnän voimavarat siten, että strategisten tavoitteiden toteuttaminen on mahdollista (Åberg 1999, 98). Käytännön esimerkkejä taktisesta suunnittelusta ovat muun muassa viestinnän voimavarojen kartoitus, ulkoinen ja sisäinen luotaus, yhteistyö- ja kohderyhmien erittely sekä toimintaohjeiden laatiminen viestinnän eri osa-alueille (Åberg 2000, 226). Taktisen suunnittelun työkaluja ovat erilaiset operaatioanalyttiset menetelmät, joiden avulla voidaan arvioida voimavarojen kohdentamisen vaikutuksia. Tyypillinen taktisen suunnittelun työkalu on rullaava budjetointi tai SWOT-analyysi. (Åberg 1999, 174-175.)

Viestinnän voimavarojen kartoitus on osa koko työyhteisön voimavarojen suunnittelua (Åberg 2000, 235). Voimavarojen kartoitus on rullaavan budjetoinnin työkalu. Jokainen yksikkö arvioi henkilö-, laite- ja muut tarpeensa viiden seuraavan vuoden aikana ja jaksottaa ne eri vuosille. Ensimmäinen vuosi otetaan vuosibudjetoinnin laadinnan yhteydessä tarkempaan tarkasteluun. (Åberg 2000, 236.)

Yhteistyö- ja kohderyhmien määrittely kuuluu taktisen suunnittelun alle, koska suhdetoimintaa tehdään pitemmällä kuin vuoden aikavälillä. Sidosryhmien asenteisiin vaikuttaminen ei onnistu nopeasti.

Yhteistyö- ja kohderyhmät määritellään puiteanalyysin avulla. Sen jälkeen määritellään, kuka yrityksessä vastaa mistäkin ryhmästä tai aiheesta. Luettelon avulla paikallistetaan ne henkilöt, jotka on tärkeää tuntea henkilökohtaisesti. Tärkeimmät vaikuttajat luetteloidaan esimerkiksi TOP 20 -listaan. Listalla oleviin henkilöihin luodaan henkilökohtainen yhteys, ja suhteita ylläpidetään vaikka varsinaista uutisoitavaa ei olisikaan. Yhteistyö- ja kohderyhmiä tulee tarkastella vuosittain, sillä yritykselle voi tulla uusia ryhmiä, jotka sen pitää huomioida toiminnassaan. (Åberg 2000, 237.)

Taktiseen suunnitteluun kuuluu myös toimintaohjeiden laatiminen. Toimintaohjeet voivat olla joko niin sanottuja pysyväisohjeita, joita ovat esimerkiksi viestintätehtävissä olevien toimenkuvat, liike- ja mainoslahjakäytäntö sekä sponsoroinnin tai viestinnän säännöt, tai erilaisia ohjeistoja tiettyjä tilanteita varten. Yksi esimerkki tilannekohtaisista toimintaohjeista on kriisiviestinnän ohjeet. (Åberg 2000, 237, 241.)

Taktiseen suunnitteluun kuuluu myös ulkoinen ja sisäinen luotaus. Luotausjärjestelmän avulla työyhteisö pyrkii havaitsemaan heikot muutossignaalit riittävän ajoissa, jotta yhteisö ehtii ryhtyä oikaiseviin toimiin tarpeeksi nopeasti. Åbergin (2000, 238) mukaan luotaukseen kuuluu kuusi vaihetta:

1. Olennaiset ympäristö- ja sisäiset tekijät tunnistetaan, ja niissä tapahtuvat muutokset määritellään.
  2. Olennaisten ympäristö- ja sisäisten tekijöiden tarkkailuun kehitetään seurantamenetelmät.
  3. Muutoksen ensimmäisiä merkkejä, heikkoja signaaleja, etsitään ja seurataan.
  4. Heikot signaalit voivat tarpeen vaatiessa johtaa toimenpidesuosituksiin.
  5. Heikot signaalit voivat johtaa toimenpiteisiin.
  6. Heikkojen signaalien aiheuttamia toimenpiteitä seurataan ja valvotaan.
- (Åberg 2000, 238.)

Ulkoiseen luotaukseen kuuluu myös arvoympäristön luotaus, jolloin seurataan yhteiskunnan päätöstekijöiden ja mielipidejohtajien, joukkoviestimien, poliittisten

puolueiden ja lainsäädännön, työmarkkinajärjestöjen, yleisön ja internetin keskustelupiirien ajatuksia yritystä koskevista asioista (Åberg 2000, 240).

Taktinen suunnittelu ei saa olla liian sitovaa. Pahinta, mitä työyhteisössä voi tapahtua, on se, että se toimii kirjoitettuihin ohjeisiin kirjaimellisesti tukeutuen. Taktiset ohjeet ovat muistilistoja niistä tekijöistä, jotka yrityksessä huomioidaan muutaman lähivuoden tähtämellä. Toinen taktisten ohjeiden tehtävä on antaa valmiudet toimia äkillisissä tilanteissa, kuten yrityksen kriiseissä. (Åberg 2000, 235.)

#### 5.4 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen eli lyhyen tähtäyksen suunnittelu on toiminnan suunnittelua sidotuin resurssein (Åberg 2000, 242). Tähtäin on korkeintaan vuoden päässä. Operatiivisia viestintäsuunnitelmia ovat esimerkiksi yhteisöviestinnän eri osa-alueiden talousarvio ja vuosi- ja kampanjasuunnitelmat. Apuvälineitä ovat projektiaikataulut, toimintaohjeet, resurssikaaviot ja niin sanottu verkkosuunnittelu. (Åberg 2000, 242.)

Viestinnän operatiivinen suunnittelu voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin:

- arkiviestinä
- ohjeistus
- erillishankkeet
- kampanjat
- prosessit
- vuosisuunnittelu tai rullaava suunnittelu

(Juholin 2004, 86-87.)

Myös operatiivisen viestinnän pitää olla sitoutunut yrityksen strategiaan ja linjauksiin. Kun viestinnän strateginen ja taktinen suunnittelu on huolellisesti tehty, on viestinnän operatiivinen suunnittelukin helpompaa. (Juholin 2004, 88.)

Arkiviestinnällä tarkoitetaan päivittäistä tiedonvirtaa ja keskusteluja, joita käydään sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Arkiviestinnän linjausten tarkoituksena on sopia kerran tai säännöllisin väliajoin siitä, miten viestitään ja keskustellaan säännöllisesti asioista, jotka yhteisössä ovat tärkeitä. Tyypillisiä arkiviestinnän sisältöjä ovat esimerkiksi toimintasuunnitelmat, tulostiedotus tai henkilöstömuutokset. Arkiviestinnän piiriin voi sisältyä myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka ovat avainasemassa yrityksen toiminnan kannalta. Arkiviestinnän kanavia ovat kasvokkaisviestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä. (Juholin 2004, 87-90.)

Yrityksissä on tiettyjä perustoimintoja, joiden ohjeistamisella helpotetaan arkiviestintää. Ohjeistus voidaan tehdä sellaisille toimenpiteille, jossa on tärkeää noudattaa yhtenäistä linjaa ja joka ei ole välttämättä kaikkien tiedossa. Isoja ohjeistuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen graafiset ohjeet, sponsorointimenettely tai rekrytointihaastattelut. Pienempiä ohjeistuksia ovat esimerkiksi asiakastilaisuuden järjestämiseen liittyvät ohjeet, puhelimeen vastaaminen sekä tiedotteen tai sähköpostin kirjoittaminen ja lähettäminen. (Juholin 2004, 92.)

Erillishankkeet ovat yksittäisiä, yleensä kertaluonteisia tehtäviä, jotka vaativat lisähuomiota ja -resursseja. Erillishankkeiden viestinnän suunnittelussa pohditaan ensimmäiseksi, kenen tai keiden tietoon asia pitää saattaa. Mitä suuremmalle yleisölle asiasta kerrotaan, sen huolellisemmin sanoman sisältö pitää pohtia. Kohderyhmiä voi priorisoida myös ensisijaisiin ja toissijaisiin vastaanottajiin. (Juholin 2004, 93.) Erillishankkeiden viestinnässä pitää pohtia myös välitettävän sanoman sisältö sekä keinot ja kanavat, jolla viesti välitetään. Koska erillishankkeille on tyypillistä, että ne alkavat ja loppuvat tietyinä aikana, tulee niille laatia myös aikataulu. (Juholin 2004, 95.)

Kampanjat ja viestintäprosessit eroavat erillishankkeista siten, että ne ovat yleensä laajempia tehtäväkokonaisuuksia, kuten uuden tuotteen lanseerauksia markkinoille tai yrityskaupan viestintää eri sidosryhmille (Juholin 2004, 96). Wiion (1992, 222) mukaan kampanjaviestinnällä yritetään suostuttelun avulla muuttamaan vastaanottajan mielipiteitä, käyttäytymistä tai asenteita.



Kampanjaviestinnällä tarkoitetaan jonkun henkilön tai asian hyväksi harjoitettua, ajallisesti rajattua, suunnitelmallista viestintätoimenpiteiden sarjaa. Juholin (2004, 97) mukaan prosessiviestinnän tavoitteena on tarjota tietoa ihmisten pohdittavaksi ja sitä kautta saada ihmiset osallistumaan tai vaikuttamaan esimerkiksi päätöksentekoon.

Kampanjaviestinnässä pitää määritellä sanoman aihe, tavoiteltu vaikutus, kohderyhmän räätälöidyt sisällöt, varsinainen kampanjasuunnitelma, tulosten arviointi, kampanjointi sekä saavutettujen tulosten arviointi (Juholin 2004, 96). Prosessiviestinnän suunnittelussa huomiota kiinnitetään erityisesti tavoitteen määrittelyyn, prosessiin liittyviin ongelmiin ja riskeihin, varasuunnitelmaan, sidosryhmäanalyysiin, keinoihin ja kanaviin, ajallisiin painotuksiin ja välitavoitteisiin, tuloksiin ja niiden arviointiin, prosessin seurantaan sekä dokumentointiin (Juholin 2004, 98).

Vuosisuunnitelma ja rullaava vuosisuunnitelma perustuvat yrityksen toiminta- ja viestintästrategioihin. Kun strategiat on laadittu hyvin, voidaan käytännön suunnittelu tehdä lyhyellä aikavälillä, koska tilanteet yrityselämässä muuttuvat nopeasti. Vuosisuunnittelun avulla voidaan kuitenkin suunnitella ne asiat, jotka toteutetaan tilanteiden vaihtelusta huolimatta. Yksinkertaisemmillaan vuosisuunnittelu voidaan laatia taulukoksi, johon listataan mitä viestinnän toimenpiteitä vuoden aikana toteutetaan ja milloin. (Juholin 2004, 99.)

Siukosaaren (1999, 23) mukaan hyvästä viestintäsuunnitelmasta löytyy aina tietyt perusasiat, vaikka kyseessä olisi strateginen, taktinen tai operatiivinen suunnitelma. Hyvään viestintäsuunnitelmaan on aina kirjattu:

- 1) tavoitteet
- 2) keinot
- 3) aikataulut
- 4) toteuttajat
- 5) kustannukset

(Siukosaari 1999, 23.)

## 5.5 Viestinnän arvioiminen ja seuranta

Yksi viestintätutkimuksen ikuisuuskyymyksiä on, miten viestintä vaikuttaa. Åbergin (1993, 41-42) mukaan viestintä on *vaikuttanut* silloin, kun se saa aikaan muutoksen vastaanottajassa. Muutos voi olla asennemuutos, tietojen tai mielipiteen tai käyttäytymisen muutos. Muutos voi olla lähettäjän toiveiden mukainen tai mikä tahansa. *Onnistunut* viestintä on puolestaan silloin kun vastaanottajassa tapahtunut muutos on lähettäjän toivoma. Viestinnän onnistumista arvioitaessa pitää huomioida myös viestintään käytetty aika ja vaiva. (Åberg 1993, 41-42.)

Viestinnän tuloksia pitää mitata, sillä muuten ei saada luotettavaa tietoa siitä, onko viestintä aiheuttanut vastaanottajissa toivottuja vaikutuksia. Jotta tuloksia voitaisiin arvioida, vaaditaan Juholinin (1999,162) mukaan yhteisöltä seuraavia asioita:

1. Yhteisöllä on viestinnälleen asetetut tavoitteet ja määritellyt arviointikriteerit
2. Viestinnän lähtötaso on tiedossa
3. Yhteisössä on tehty perusmäärittelyt koskien stakeholder-ryhmiä, perusviestejä ja tärkeimpiä kanavia.

Onnistumisen astetta voidaan mitata kolmella eri tasolla. Ensimmäiseksi voidaan mitata onko saavutettu aikaan jokin teko, tuote ja muu konkreettinen asia. Toinen keino on mitata millaisia vaikutuksia tai muutoksia on saatu aikaan. Kolmanneksi voidaan arvioida palvelivatko saavutukset koko yhteisön tavoitteita vision saavuttamisessa. (Juholin 1999, 162.)

Åbergin (1999, 217-218) mukaan viestinnän onnistumista pitää mitata viidellä alueella. Yhteisökuvan kehittyminen ulkoisissa ja sisäisissä yhteistyö- ja kohderyhmissä pitää mitata säännöllisesti toistuvien mielipidekyselyjen avulla. Toinen tärkeä seurannan kohde on sisäisen viestintäilmaston kehittyminen, jossa selvitetään kyselyjen avulla henkilöstön mielipiteitä esimerkiksi viestintäkanavista, niiden käytöstä ja viestinnän pullonkauloista. Kolmanneksi yhteisöissä täytyy mitata jokaisen kampanjan tehoa. Mittausmenetelmät riippuvat

tällöin kampanjan tavoitteista. Myös pienjoukkoviestinten, kuten esimerkiksi henkilöstölehdien, käyttöä tulee seurata esimerkiksi lukemis- tai käyttötutkimusten avulla. Viides mittauskohde on perehdyttämisen ja viestinnän koulutuksen tehon arviointi, joka voidaan tehdä esimerkiksi keräämällä kurssipalautetta tai seurantatutkimuksen avulla. (Åberg 1999, 217-218.)

Viestinnän tuloksia voidaan mitata myös itsearvioinnilla, benchmarkingin eli huipputasovertailun avulla sekä viestinnän auditoinnilla, jolla tarkoitetaan systemaattista järjestelmää, jossa tutkimuksen avulla arvioidaan viestinnän toimivuutta yhteisössä (Juholin 1999, 164-172).

## 6 KESKO OYJ

Kesko on suomalainen, pörssissä listattu vähittäiskauppa-alan yritys, joka toimii ruoka-, rauta-, auto-, tavaratalo-, maatalous- ja konekaupassa. Kesko johtaa vähittäiskauppaketjuja, ja kehittää kaupan konsepteja ja toimintamalleja, tiedonhallintaa ja logistiikkaa. Yrityksellä on Suomen lisäksi toimintaa Pohjoismaissa, Baltialla ja Venäjällä.

Vuonna 2006 yrityksen liikevaihto oli 8 749 miljoonaa euroa, josta kasvua edellisvuoteen oli 10,4 prosenttia. Kesko-konsernin henkilöstön kokonaismäärä vuoden 2006 lopussa oli 23 775 henkilöä. Kesko ja sen ketjuihin kuuluvat kaupat työllistävät yhteensä lähes 50 000 henkilöä seitsemässä eri maassa. (Keskon vuosi 2006.)

## 6.1. Toimialat

Kesko-konsernin toimialat jaetaan kuuteen eri yksikköön.

### Ruokakesko

Ruokakeskon toiminta näkyy asiakkaille K-citymarket-, K-supermarket-, K-market- ja K-extra-ketjujen myymälöinä. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketjuja, mutta kaupoissa toiminnasta vastaa K-kauppiasyrittäjä. Ruokakesko yhdistää kauppojen ostovoiman, järjestää tehokkaan logistiikan, hankkii kauppapaikat, vastaa ruokakauppojen kehityksestä sekä antaa niille markkinointituen. Ruokakeskon kautta tarjotaan myös toimitusmyynti- ja tukkukauppapalveluja yritysasiakkaille Kespro Oy:n nimellä. (Keskon vuosi 2006.)

### Rautakesko

Rautakesko on tällä hetkellä Keskon toimialoista kansainvälinen, sillä se toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja Venäjällä. Suomessa rauta- ja sisustuskauppaa harjoitetaan K-rautojen ja Rautia-ketjujen liikkeiden kautta. Ulkomailla Rautakesko operoi K-rauta-ketjun lisäksi Byggnakker- ja Senukai-ketjujen nimillä. Rautakeskon tehtävänä on Ruokakeskon tavoin yhdistää kauppojen ostovoima, huolehtia tehokkaan logistiikan järjestämisestä, hankkia kauppapaikat sekä antaa kaupoille markkinointi- ja kehitystukea. Rautakeskon vähittäiskauppaketjuissa on sekä kauppiasyrittäjien että Rautakeskon omia kauppoja. Yritysasiakkaita palvelee Rautakeskon Yrityspalvelu. (Keskon vuosi 2006.)

### VW-auto

VW-auto tuo Suomeen Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautoja ja Volkswagen-hyötyautoja. Lisäksi se harjoittaa autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja (Keskon vuosi 2006).

## Anttila

Tavaratalokauppaan keskittyneeseen Anttilaa-yhtiöön kuuluu Anttila-tavaratalot, Kodin Ykkönen -sisustustavaratalot, Anttila Postimyynti sekä NetAnttila-verkkotavaratalo (Keskon vuosi 2006.)

## Maatalouskesko

Suomessa ja Baltiassa toimivan Maatalouskeskon ketjuja ovat K-maatalous sekä Kesko Agro. Maatalouskesko hankkii ja myy maatalousyrittäjille maatalouden tuotantotarvikkeita ja koneita, sekä käy heidän kanssaan viljakauppaa (Keskon vuosi 2006).

## Muut liiketoiminnot

Ryhmän Muut liiketoiminnot alle on yhdistetty K-ryhmään kuuluvat muut ketjut. Konekesko on maarakennus- ja ympäristökoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajan koneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys. Kauko-Telko on kansainväliseen teknisen alan kauppaan keskittynyt yritys. K-ryhmän huonekalu- ja sisustuskauppaa harjoittaa Indoor Group, jonka vähittäiskauppaketjut ovat nimeltään Asko ja Sotka. (Keskon vuosi 2006.)

Muut liiketoiminnot -ryhmään kuuluvat Suomessa myös urheilukauppaa, kodintekniikkakauppaa, kenkäkauppaa ja optikkotoimintaa harjoittavat ketjut. Ne näkyvät asiakkaille seuraavilla ketjunimillä: Intersport, Kesport, Budget Sport, Musta Pörssi, K-kenkä ja Andiamo sekä Tähti-Optikko.(Keskon vuosi 2006.)

## 6.2 Keskon aluejako

Kesko-konsernin toimintoja maakunnissa koordinoidaan alueellisten toimintojen avulla. Aluekeskusverkko on ollut oleellinen osa Keskon toimintaa vuosikymmenien ajan. 1980- ja 1990-luvuilla aluekeskojen verkostoa supistettiin, jonka seurauksena monet sidosryhmät kokivat Keskon poistuneen omasta

maakunnastaan. Vuosien 2006-2007 vaihteessa Keskon aluetoimintoja ryhdyttiin jälleen vahvistamaan. Alueellisten toimintojen uskotaan vahvistavan yrityksen kilpailukykyä maakunnissa. (Keskon historia 2007.)

Vuoden 2007 alusta lähtien Suomi on jaettu yhdeksään alueelliseen keskukseseen:

- 1) Pääkaupunkiseutu: Helsinki, Espoo, Vantaa
- 2) Uusimaa: Uusimaa, Kanta-Häme
- 3) Lounais-Suomi: Varsinais-Suomi, Satakunta
- 4) Kaakkois-Suomi: Päijät-Häme, Kymenlaakso, Etelä-Karjala
- 5) Pirkanmaa: Pirkanmaa
- 6) Järvi-Suomi: Keski-Suomi, Etelä-Savo
- 7) Itä-Suomi: Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo
- 8) Pohjanmaa: Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa
- 9) Pohjois-Suomi: Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Kainuu.

(Keskon aluetoiminnot 2007.)

Alueellisten toimintojen suuruus vaihtelee alueittain. Esimerkiksi Pirkanmaalla työskentelee noin 1760 Keskon palveluksessa olevaa henkilöä, kun taas Kaakkois-Suomen alueella Lahdessa vain kolme. Syynä tähän ovat vanhat aluekeskojen aikaiset toiminnot. Esimerkiksi Tampereella sijaitsee logistiikkakeskus, kun Kaakkois-Suomen logistiikkatoiminnot hoidetaan Helsingistä käsin. (Pirkanmaan alueen esittely 2007.)

Alueellisen yksikköjen tehtävänä on kehittää Keskon alueellisia toimintoja, sekä ylläpitää ja kehittää Keskon sidosryhmäsuhteita alueella. Aluetoimintojen tehtäväksi on määritelty myös alueellinen viestintä, kauppapaikka-asiat ja oppilaitosyhteistyö. (Aluetoimintojen vahvistaminen 2007.) Keskon alueyksiköt palvelevat kaikkia konsernin tavara-aloja.

### 6.2.1 Kaakkois-Suomen alueen erityispiirteet

Keskon Kaakkois-Suomen alueen erityispiirteitä tarkastellaan tässä yhteydessä kahdesta eri näkökulmasta: organisaatorakenteen mukaan sekä ympäröivän toimintaympäristön mukaan.

Keskon Kaakkois-Suomen organisaatio on pieni verrattuna moniin muihin Keskon alueyksiköihin. Kaakkois-Suomen toimisto sijaitsee Lahdessa, ja siellä työskentelee kolme henkilöä: aluejohtaja, kauppapaikkapäällikkö ja tiedottaja.

Keskon Kaakkois-Suomen alue muodostuu Päijät-Hämeen, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnista. Ennen nykyistä aluejakoa Päijät-Häme ja Kymenlaakso kuuluivat Etelä-Suomen alueeseen, kun taas Etelä-Karjala kuului Keskon Itä-Suomen alueeseen. Suurimpia alueellisia talouskeskittymiä ovat Päijät-Hämeessä Lahti, Kymenlaaksossa Kouvola ja Kotkan seutu sekä Etelä-Karjalassa Lappeenranta ja Imatra (Etelä-Karjalan liitto 2007; Kymenlaakson liitto 2007; Päijät-Hämeen liitto 2007).

Maakuntien elinkeinorakenteet eroavat toisistaan. Päijät-Hämeelle on ominaista vahva, elinvoimainen maatalous, kun taas esimerkiksi Kymenlaakson elinkeinorakennetta leimaa vahvasti metsäteollisuus ja liikenne (Kymenlaakson liitto 2007; Päijät-Hämeen liitto 2007). Etelä-Karjalassa kaupan alalla näkyy vahvasti Venäjän vaurastumisen vaikutus (Etelä-Karjalan liitto 2007).

Eroja löytyy myös maakuntien asukkaiden kansanluonteessa. Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan asukkaita pidetään vilkkaampina ja sosiaalisimpana kuin hitaita ja jäyhiä päijäthämäläisiä. Työelämässä kansanluonteiden piirteet eivät juurikaan näy, mutta erot tulevat esiin vapaa-ajalla, jolla taas saattaa olla vaikutusta asukkaiden kulutuskäyttäytymiseen. (Talouselämä 2007.)

Kaakkois-Suomen alueella asuu noin 521 000 henkilöä, joilla on yhteensä noin 6,8 miljardin euron ostovoima. Vähittäiskaupan liikevaihto Kaakkois-Suomen alueella vuonna 2005 oli noin 2,4 miljardia euroa.

K-ryhmän kauppoja Kaakkois-Suomen alueella on seuraavasti:

	<b>Myynti 2006 M€</b>	<b>Lukumäärä 12.3.2007</b>	<b>Kokoaik. henkilö- kunta</b>	<b>Osa-aik. henkilö- kunta</b>
K-ruokakaupat	432,5	87	630	870
K-rautakaupat	102,5	16	290	75
Käyttötavarakaupat	138,3	53	270	315
Yhteensä	673,2	156	1 190	1 260

KUVIO 2. K-ryhmän kaupat Kaakkois-Suomen alueella.

### 6.3 Erityispiirteitä K-kauppiasyrittäjyys

Keskon toiminnan erityispiirteitä verrattuna muihin suomalaisiin kaupan alan ryhmittymiin on se, että yrityksen toiminta perustuu kauppiasyrittäjyyteen.

Kauppiasyrittäjyys on yksi Keskon strategisista vahvuuksista, jota pitää korostaa alueellisessa viestinnässä.

K-kauppiaita Suomessa on yhteensä 1294, joista K-ruokakauppiaina toimii 925.

Erikoiskaupan puolelta K-kauppiaita löytyy 204 kappaletta, ja K-maatalous- ja/tai rautakauppiaina työskentelee 165 henkilöä. Kauppiaiden ikäkirjo on laaja, sillä vanhin kauppias on 86-vuotias ja nuorin 22-vuotias. Kauppiaiden keski-ikä on 45 vuotta. K-kauppiasyrittäjänä kauppiaat toimivat keskimäärin 13 vuotta.

Naiskauppiaita K-ryhmässä on 19 prosenttia, mutta todellisuudessa naiskauppiaiden määrä on suurempi, koska 80 prosenttia K-kaupoista on



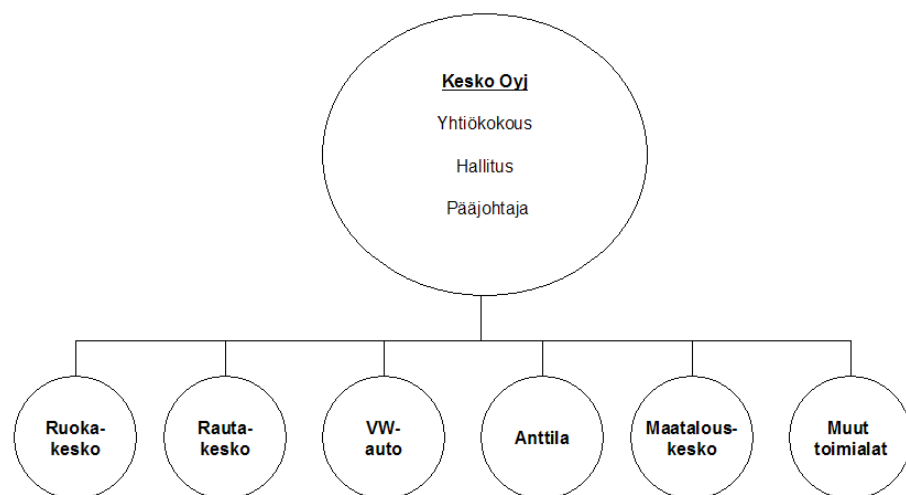
perheyriityksiä, joissa molemmat puoliset työskentelevät kauppiaina. Prosenttiluku 19 kertoo sen määrän, jossa K-kauppiasoikeudet ovat naisen nimissä. Tilanne 31.12.2006. ( K-kauppiasliitto 2007.)

#### 6.4 Viestinnän resurssit

Resursseilla tarkoitetaan niitä aineellisia ja aineettomia voimavaroja, joita yhteisöllä on käytössään viestintänsä hoitamiseksi. Resursseja voidaan arvioida monesta näkökulmasta, esimerkiksi laadun ja määrän tai ajan ja tavoitteiden perusteella. (Juholin 2004, 74.)

##### 6.4.1 Keskon viestintäorganisaatio ja viestintävastuut

Kesko on laaja, kansainvälinen konserni. Koko Keskon organisaation selvittäminen ei tämän opinnäytetyön näkökulmasta ole merkittävää, joten tässä yhteydessä keskitytään selvittämään lukijalle ne organisaatorakenteet, jotka vaikuttavat erityisesti Keskon viestinnän suunnitteluun ja harjoittamiseen.

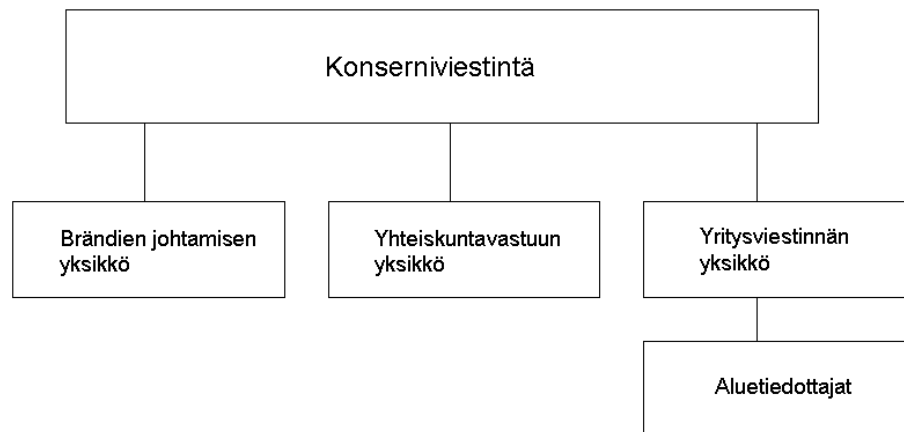


KUVIO 3. Keskon organisaatio vuonna 2007.

Kesko-konserni muodostuu emoyhtiöstä Keskosta ja sen eri toimialoilla toimivista tytäryhtiöistä. Ylintä päätösvaltaa Keskossa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat

yhtiökokouksessa. Keskoa johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja. (Keskon vuosi 2006.)

Yksi osa Kesko-konsernin toimintoja on konserniviestintä. Konserniviestintä suunnittelee, johtaa ja toteuttaa Keskon viestintää ja sidosryhmätoimintaa Suomessa. Konserniviestinnästä vastaa Keskon viestintäjohtaja Paavo Moilanen. Konserniviestintä on jaettu yritysviestinnän, brändien johtamisen ja yhteiskuntavastuun yksiköihin. Brändien johtaminen -alueesta vastaa Keskon brändijohtaja Anne Laakso, ja yhteiskuntavastuun yksikköä kehitysjohtaja Ulla Rehell. Yritysviestintäyksikköä vetää viestintäpäällikkö Harri Utoslahti. Hänen apunaan työskentelevät sekä konsernin tiedottajat että aluetiedottajat.



KUVIO 4. Keskon konserniviestintä.

Keskon viestintäorganisaation lisäksi myös toimialayhtiöt suunnittelevat ja toteuttavat viestintäprojekteja omalla toimialallaan. Tämän takia Keskon konserniviestintä linjannut viestintävastuut, joista selviää jokaisen viestintää harjoittavan yksikön rooli ja toimenpiteet omalla alueellaan.

Keskon viestintävastuu -linjauksen mukaan viestintää harjoittavat tasot voidaan jakaa yrityksen sisällä kahdeksaan eri tasoon. *Konserni-tason* toimintoihin kuuluvat muun muassa pörssitiedottaminen, sijoittajaviestintä, yhteiskuntavastuu, Kesko-tasoinen mediajulkisuus, sponsorointi, työnantajakuva, konsernitason

sisäinen viestintä sekä yhteiskuntasuhteet. *Toimialat* hoitavat viestintää omalla toimialallaan. Jokainen toimialayhtiö vastaa itsenäisesti muun muassa omasta mediajulkisuudesta, sponsoroinnistaan, työnantajakuvastaan ja yhteiskuntavastuustaan. (Keskon viestintävastuu 2007.)

Myös *ketjuyksiköillä* on oma roolinsa viestinnässä. Niiden vastuualueeseen kuuluvat ketju- ja kauppatasoinen mediajulkisuus, sisäinen viestintä, sponsorointi, kumppanuussuhteet ja yhteiskuntavastuu. *Toimialojen muilla liiketoimintayksiköillä*, kuten esimerkiksi hankinta- ja kenttäyksiköillä, on vastuu yksikkötasoisesta sisäisestä viestinnästä, kumppanuussuhteista ja mediajulkisuudesta. (Keskon viestintävastuu 2007.)

Kesko-konserniin kuuluu suuri joukko muita yksiköitä, jotka hoitavat omaa toimialaansa. Yksi esimerkki on muun muassa K-Plus Oy, joka vastaa K-ryhmän kanta-asiakasmarkkinoinnin keskitettyjen toimintojen toteuttamisesta. *Muut yksiköt* hoitavat omaan yksikköönsä liittyvän mediajulkisuuden, sponsoroinnin, sisäisen viestinnän, kumppanuussuhteet ja yhteiskuntasuhteet. *Alueellista viestintää* harjoittavat Keskon alueyksiköiden tiedottajat. Alueiden viestintävastuuseen kuuluu yhteiskuntavastuu, alueellinen mediajulkisuus ja sponsorointi, konsernitason sisäinen viestintä, yhteiskuntasuhteet sekä alueella olevista kaupoista sekä Keskon työnantajakuvasta viestiminen. (Keskon viestintävastuu 2007.)

*Kauppojen* viestintävastuuseen kuuluvat kaupan toiminta-alueella oleva mediajulkisuus ja kauppa-kohtainen sponsorointi. Lisäksi kaupassa harjoitetaan sisäistä viestintää ja työnantajakuvaviestintää esimerkiksi rekrytointien yhteydessä. Erillisenä osana viestintävastuun jaossa ovat myös *K-kauppiat*, jotka vastaavat kauppiaita koskevasta mediajulkisuudesta. (Keskon viestintävastuu 2007.)

## 6.4.2 Aluetiedottajan toimenkuva

Keskon alueellista viestintää maakunnissa toteuttaa aluetiedottaja. Aluetiedottajan lähin esimies aluejohtaja, ja muita läheisiä yhteistyökumppaneita muun muassa kauppapaikkapäällikkö, kauppaketjujen vastuuhenkilöt sekä kauppiaat. Aluetiedottajat tekevät yhteistyötä myös konserniviestinnän ja Keskon henkilöstöresurssit -osaston kanssa. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

Aluetiedottajan toimenkuvaan on määritelty alueelliselle tiedottamiselle seuraavat tehtävät:

### Keskon alueelliset tiedotus- ja sidosryhmäsuhteet

Aluetiedottaja vastaa viestintäsuunnitelman ja sidosryhmäohjelman laatimisesta ja päivittämisestä, sekä huolehtii sen toteuttamisesta yhdessä aluejohtajan kanssa. Tiedottaja vastaa tiedotteiden laatimisesta ja jakelusta, esimerkiksi kauppapaikkoja koskevissa asioissa. Tiedottaja järjestää myös tiedotustilaisuuksia sekä hoitaa alueellisia mediasuhteita yhdessä aluejohtajan kanssa. Tiedottaja vastaa toimittajien yhteydenottoihin, huolehtii sidosryhmien merkkipäivämuistamisista sekä avustaa Keskon omien medioiden sisällöntuotantoa alueen asioiden osalta. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

### Sidosryhmätilaisuuksien järjestely

Aluetiedottajan tehtävänä on valmistella ja suunnitella toimialayhtiöiden toimitusjohtajien sekä pääjohtajien maakuntakierroksia, alueellisia Keskon päiviä sekä vastata omien tilaisuuksien ja tapahtumien liikelahjoista. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

### Alueellinen sponsorointi

Aluetiedottaja käsittelee alueelliset sponsorointipyynnöt, joiden summa jää alle 3000 euron. Päätöksen sponsoroinnista tekee aluejohtaja. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

## K-kauppiaiden asioiden tiedottaminen alueella

Aluetiedottaja vastaa sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta alueellaan. Tiedottaja osallistuu kauppiaasyrittäjyyden profiilin ja näkyvyyden nostoon alueella, ja avustaa kauppiaita kauppakohtaisessa tiedottamisessa. Aluetiedottaja tekee Mestarimyyjä-kilpailun ennakko- ja tulostiedotteet, ympäristökauppadiplomitiedotteet, tiedottaa kaupan palkinnoista, tapahtumista ja valinnoista, tuottaa esitysmateriaalia kauppiaille, laittaa kauppiaiden työpaikkailmoituksen Keskon verkkosivuille, pyytää kauppiaita mukaan mediatapaamisiin, neuvoo viestintäasioissa ja ongelmatilanteissa. Lisäksi tiedottaja etsii sopivia kauppiaita puhujiksi seminaareihin ja oppilaitoksiin. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

## Työnantajakuvan kehittäminen

Aluetiedottajan tehtäviin kuuluu Keskon työnantajakuvan kehittäminen. Tiedottaja järjestää rehtoreille ja opettajille syysseminaareja, joissa kerrotaan Keskon ja kaupan alan ajankohtaisista asioista. Aluetiedottaja on mukana alueellisilla oppilaitos- ja rekrytointimessuilla, järjestää vierailuja Keskossa, asiantuntijaluentoja oppilaitoksissa ja välittää työharjoittelupaikkoja Keskkoon ja K-kauppoihin. Lisäksi tiedottaja kiertää vuosittain oppilaitosten Mestarimyyjä-koulutuksissa. (Aluetiedottajan toimenkuva 2007.)

## Tiedottajan osallistuminen alueen johtoryhmän toimintaan

Tiedottaja on myös alueen johtoryhmän jäsen erikseen määritellyillä alueilla (Aluetiedottajan toimenkuva 2007).

Aluetiedottajan viestintävastuu voidaan tiivistää taulukoksi. Taulukkoon on koottu ne viestintätehtävät, jotka kuuluvat aluetiedottajan vastuuseen.

Viestinnän alue	Kohderyhmä	Vastuu
Mediajulkisuus	Suuri yleisö	Ketjujohto, toimialaviestintä, aluejohtaja ja -tiedottaja
Yhteiskuntavastuu	Alueella olevat järjestöt, suuri yleisö, henkilökunta	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Mediajulkisuus alueella	Suuri yleisö	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Alueellinen sponsorointi	Sidosryhmät, suuri yleisö	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Työnantajakuva alueella	Potentiaaliset työntekijät	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Sisäinen viestintä	Keskon henkilökunta, kauppiaat, vähittäiskaupan henkilökunta	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Yhteiskuntasuhteet	Viranomaiset, poliitikot	Aluejohtaja ja aluetiedottaja
Mediajulkisuus kaupan toiminta-alueella	Suuri yleisö	Kauppiaat, aluetiedottaja
Työnantajakuva/kaupan rekrytointi	Kaupan potentiaaliset työntekijät	Kauppiaat, aluetiedottaja
Työnantajakuva, Kesko-tasoinen ja K-kauppiaasyrittäjyys	Potentiaaliset työntekijät	Konsernijohtoryhmä, konsernin HR, aluejohtajat ja -tiedottajat, konsernaviestintä
Ketju- ja kauppatasoinen mediajulkisuus	Suuri yleisö	Ketjujohto, toimialan viestintä, aluejohtajat ja -tiedottajat

KUVIO 5. Aluetiedottajan viestintävastuu.

## 6.5 Keskon strategia

Yrityksen strategia kuvaa, miten yritys aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Yrityksen strategiaan on tiivistetty ne osaamisen alueet ja keinot, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa päämääränsä ja menestyä kilpailussa. Keskon strategiaan kuuluu terve, fokusoitu kasvu, kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut sekä kustannustehokkaat toimintamallit. Keskon strategisena tavoitteena on vahvistaa asemiaan valituilla markkinoilla ja kasvattaa markkinaosuuksiaan kannattavasti. (Kesko strategia 2007.)

Tällä hetkellä viidennes Keskon liikevaihdosta tulee kansainvälisiltä markkinoilta. Keskon tavoitteena on jatkossa hakea kasvua erityisesti Baltiasta ja Venäjältä.

Kesko tavoittelee myös K-ruokakauppojen myynninkehitys markkinakehitystä paremmaksi. (Kesko 2007.)

Keskon strategiaan kuuluu kauppiaiden harjoittama kuluttaja-asiakaskauppa, jota ohjataan ketjutoiminnalla. Keskolla on myös omaa vähittäiskauppaa.

Kauppiasyrittäjyyttä pidetään kilpailuetuna ja keinoja erottua muista kilpailijoista. Kilpailijoita paremman asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi K-ryhmän toiminnassa kiinnitetään erityistä huomiota asiakastyytyväisyyteen, sekä kanta-asiakkuusjärjestelmän kehittämiseen. (Kesko 2007.)

Yksi osa Keskon strategiaa on kustannustehokkaiden toimintamallien hyödyntäminen. Eri liiketoimintamalleja, kuten kauppias- ja kumppanuusmalleja, omaa vähittäiskauppaa sekä tukkukauppaa, voidaan hyödyntää erilaisissa markkina- ja kilpailutilanteissa. Keskon vahvuus on pitkä kokemus erilaisista kauppiasliiketoimintamalleista. Myös tehokkuutta, volyymien kasvattamista, tuotantoketjun tehokasta johtamista, konsernin suuruusetuja asiakkaille, eri liiketoimintojen välistä synergiaa ja tietotekniikkaa tullaan hyödyntämään Keskon toiminnassa yhä enemmän. (Kesko 2007.)

#### 6.5.1 Visio, arvot ja päämäärä

Keskon visiona on olla johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyhtiö. Yrityksessä on määritelty sen toiminnalle seuraavat arvot:

- 1) Ylitämme asiakkaan odotukset.
- 2) Olemme alamme paras.
- 3) Luomme hyvän työyhteisön.
- 4) Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme.

Ensimmäisellä arvolla, asiakkaiden odotusten ylittämällä, Kesko haluaa korostaa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemista. Keskon tavoitteena on, että asiakkaat saavat jokaisella kauppakäynnillään parempaa palvelua, tuotteita tai kokemuksia, kuin asiakas on itse osannut odottaa. Toisella arvolla, olemalla alansa paras, Keskon tavoitteena on tarjota asiakkailleen markkinoiden parhaat

tuotteet ja palvelut kilpailukykyiseen hintaan. Kolmas Keskon arvo viittaa hyvän työyhteisön luomiseen. Avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä toimiminen kannustaa ihmisiä antamaan oman panoksensa Keskon menestykseen. Yhteiskunnallisen vastuun tuntemisella Kesko haluaa korostaa vastuullista toimintaa, ja noudattaa eettisesti hyväksytyjä periaatteita niin omassa työyhteisössä kuin yhteistyökumppanuussuhteissa. (Keskon vuosi 2006.)

Keskossa on luotu päämäärät, jotka ohjaavat toimialojen ja ketjujen tavoitteiden asettamista ja strategioiden toteutumista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain konsernitason päämäärien esittelyyn, sillä jokaisen toimialan päämäärien esittely laajentaisi tätä opinnäytetyötä liiaksi.

Keskon päämääriä ovat:

- 1) Tyytyväiset asiakkaat - kasvava asiakasarvo
- 2) Erinomaiset toimintatavat, kaupat ja palvelut
- 3) Osaavat ja innostuneet ihmiset
- 4) Hyvät tulokset - kasvava osakasarvo.

Tyytyväisten asiakkaiden kautta Kesko haluaa saavuttaa toimialoillaan markkinajohtajan aseman. Huippuunsaviritetyillä toimintatavoilla Kesko haluaa saavuttaa kaupan alalla parhaan suorituskyvyn sekä harjoittaa korkeatasoista yhteiskuntavastuuta. Osaava henkilökunta takaa Keskon kilpailukyvyllä systemaattisen osaamisen kehittämisen sekä arvojen mukaiset johtamistavat. Neljännellä päämäärällä, hyvällä tuloksella, Kesko tavoittelee Suomen markkinoilla markkinoiden yleistaso nopeampaa kasvua. Yritys on asettanut oman ja sijoitetun pääoman tuottotavoitteeksi 12 prosenttia. Keskon tavoitteena on kasvattaa myös kansainvälisen toiminnan osuutta. (Keskon vuosi 2006.)

#### 6.5.2 Keskon viestintästrategia 2010

Kesko-konsernin viestintä on linjattu Viestintästrategia 2010 -nimisessä strategiassa. Viestinnän lähtökohtina ovat Keskon visio, missio, strategia ja arvot.



K-ryhmän viestintä voidaan jakaa sisäiseen, ulkoiseen ja markkinointiviestintään. Markkinointiviestintä käsittää tässä yhteydessä muun muassa mainonnan, sponsoroinnin ja brändit. Erilliseksi ryhmäksi voidaan vielä luokitella yrityskuvaviestintä, johon kuuluvat Keskon ja K-ryhmän maineeseen liittyvien viestien välittäminen kaikille kohderyhmille. (Viestintästrategia 2010, 2007.)

Keskon pitää huomioida toiminnassaan monia sidosryhmiä. Näitä ovat esimerkiksi ympäröivä yhteiskunta, asiakkaat, kilpailijat, media, henkilöstö ja K-kauppiat. Lisäksi Keskolla on myös lukuisa joukko muita sidosryhmiä.

Kaikilla sidosryhmillä on odotuksia Keskoa kohtaan. Yhteiskuntaa kiinnostavat Keskon vastuullisuus, työllistäminen, kansainvälistyminen ja kauppiaasyrittäjäys. Asiakkailla ja henkilöstöllä on odotuksia K-ryhmää kohtaan. Kesko on iso konserni, ja media on kiinnostunut yrityksen toiminnasta. Myös muiden sidosryhmien vaatimukset ovat merkittävässä asemassa. Viranomaiset, pörssi, omistajat ja sijoittajat, analyytikot ja oppilaitokset odottavat myös kuulevansa Keskon uutisista. (Viestintästrategia 2010, 2007.)

Keskon viestintästrategiassa on määritelty kolme tavoitetta, jotka pitää toteuttaa vuoteen 2010 mennessä eri sidosryhmien keskuudessa. Nämä tavoitteet ovat:

- 1) Yhtenäinen ja positiivinen yrityskuva eri kohderyhmissä
- 2) Kasvava brändien arvo
- 3) Keskon strategia sisäistetty koko henkilöstön keskuudessa

Viestintästrategian kohderyhmiä ovat kuluttaja-asiakkaat, media, henkilöstö niin Keskon konsernitasolla kuin K-kaupoissakin, sijoittajat ja muut sidosryhmät kuten tavarantoimittajat (Viestintästrategia 2010, 2007).

Viestintästrategiassa on määritelty Keskon kannalta kriittiset menestystekijät, jotka ovat tärkeässä asemassa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kriittisiä menestystekijöitä ovat

- koko organisaation hyvät viestintävalmiudet
  - hyvät välineet sisäiseen ja ulkoiseen viestintään
  - K-ryhmän viestinnän hyvä yhteistyö ja yhtenäiset tavoitteet koko K-ryhmässä
  - asiakaslähtöinen ja tehokas viestintäorganisaatio, jolla on osaamista ja riittävät resurssit
  - toimivat suhteet eri sidosryhmiin
  - kyky rakentaa valittuja brändejä pitkäjänteisesti
  - kyky viestiä Keskon strategia ymmärrettävästi Suomessa ja ulkomailla.
- (Viestintästrategia 2010, 2007).

Oleellinen osa viestintästrategiaa on tulosten mittaaminen. Kesko seuraa omaa julkisuuskuvaansa erilaisten tutkimusten avulla neljällä tasolla: vuosittain tehtävillä maine- ja mielikuvamittauksilla, Kesko- ja toimialatasoisella kuukausittaisella julkisuusseurannalla, tiedottajien ulkoisista viestintätoimenpiteistä tehtävillä seurannoilla sekä päivittäisten uutisosumien seurannalla. Lisäksi tyytyväisyyttä viestintätoimintoihin seurataan sidosryhmien keskuudessa sekä konserni- että toimialatasolla. Keskossa tehdään vuosittain muun muassa tyytyväisyystutkimuksia, joissa mitataan esimerkiksi henkilökunnan tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään. (Moilanen 2007.)

### 6.5.3 Keskon viestintäsuunnitelmat

Keskon viestintää suunnitellaan monessa eri yksikössä ja siksi operatiivisia viestintäsuunnitelmia on useita. Konsernin lisäksi jokaisella toimiala- ja tytäryhtiöllä sekä alueyksiköllä on omat viestintäsuunnitelmat. Tässä yhteydessä tarkastellaan konsernin pitkän tähtäimen viestintäsuunnitelmaa. Lisäksi tarkastellaan Ruokakeskon sekä kahden alueyksikön viestintäsuunnitelmia, jotta opinnäytetyötä varten saadaan kattavampi kuva Keskon viestintäsuunnittelusta.

Konserniviestintä on laatinut viestintästrategian yhteydessä toimenpiteet, joiden avulla kehitetään konsernin sisäistä ja ulkoista viestintää. Viestintäsuunnitelmassa on yksitoista eri toimenpidettä, jotka tiivistetysti ovat seuraavat:

1. Viestintä otetaan osaksi johtamis- ja esimieskoulutusta.
2. Viestintä otetaan osaksi toimintasuunnitelmaa konsernissa, toimialayhtiöissä sekä tytäryhtiöissä.
3. Yritykseen laaditaan sisäisen viestinnän suunnitelma, joka sisältää myös ulkomaiset tytäryhtiöt.
4. Keskolle laaditaan konsernitason ydinviestit.
5. Keskolle ja K-ryhmälle luodaan K-tarina, ja tuotetaan siihen sopivaa esittelymateriaalia.
6. Ulkoisen viestinnän viestintäsuunnitelma laaditaan vuositason.
7. Keskon viestintäverkostoa tiivistetään, työnjakoa selkeytetään ja resurssit kartoitetaan.
8. Keskon viestinnälle laaditaan viestinnän tavoitteiden toiminnalliset mittarit.
9. Keskolla laaditaan brändistrategia.
10. Keskon strategiaa tiivistetään ja strategiasta luodaan esittelymateriaalia.
11. Keskon tärkeimmät sidosryhmät kartoitetaan ja laaditaan sidosryhmätyölle toimintasuunnitelma.

(Viestintästrategia 2010, 2007.)

#### Ruokakeskon operatiivinen viestintäsuunnitelma

Ruokakeskon operatiiviseen viestintäsuunnitelmaan on merkitty vuoden 2007 viestinnän painopisteet. Ruokakesko viestii vuoden aikana Plussa-kanta-asiakasjärjestelmän uudistumisesta, Pirkka-lehden uudistumisesta, K-ruokakauppojen asiakaslupauksista, K-ruokakauppojen laatu-, palvelu- ja ruokaosaamisesta sekä kauppiaasyrittäjyydestä. Lisäksi viestitään konseptien uudistumisesta. Toinen näkyvä osa Ruokakeskon viestintäsuunnitelmaa on mediayhteyksien ylläpito ja kehittäminen. Vuoden 2007 aikana on tavoitteena selkeyttää Ruokakeskon viestintäprosessia ja nimetä yhtiön viestintävastuulliset henkilöt. Lisäksi päivitetään viestintäohjeistus. Ruokakeskon operatiiviseen viestintäsuunnitelmaan kuuluu myös mediapalvelun kehittäminen, lehdistön aineistopankki sekä laadukkaan kuvapankin kehittäminen. Huomiota kiinnitetään myös tuotetiedottamisen kehittämiseen ja sisäisen viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen. (Ruokakeskon viestintäsuunnitelma 2007.)

## Alueyksiköiden viestintäsuunnitelmia

Keskon alueyksiköissä viestintäsuunnittelu on toteutettu lähinnä toimintasuunnitelman muodossa. Suunnitelmat eivät ole yhtenäisiä, esimerkiksi viestinnän resursseja tai tavoitteita ei ole määritelty kaikissa tarkastelluissa viestintäsuunnitelmissa.

Keskon Itä-Suomen alueyksikössä vuoden 2007 viestintäsuunnitelmassa viestinnän kohderyhmiksi on määritelty henkilöstö ja sisäinen viestintä, K-kauppiat, mediat, oppilaitokset ja muut sidosryhmät. Sisäisen viestinnän toimenpiteitä ovat alueen oman henkilöstölehden toimittaminen, tiedotteiden jakaminen laajalla jakelulla aluekeskuksella samaan aikaan kun medialle, Keskon intranetin ylläpito alueen asioista, osavuosikatsausten webcasting-tilaisuuksien järjestäminen, alueelliset tulosinfot ja aluejohtoryhmän asioista tiedottaminen. K-kauppiaille Itä-Suomen alueella tiedotetaan K-kauppioiden asioista, kuten kauppiasvaihdoista, Mestarimyyjä-koulutuksen tuloksista sekä muista kaupan alan merkittävistä tapahtumista. Lisäksi kauppiaita tavataan henkilökohtaisesti. (Toimintasuunnitelma 2007 Itä-Suomi.)

Mediasuhteita Itä-Suomen alueella hoidetaan järjestämällä henkilökohtaisia tapaamisia median edustajien kanssa. Medialle viestitään avoimesti ajankohtaisista asioista sekä alueellisista että valtakunnallisista asioista. Suhteita oppilaitoksiin Itä-Suomen alueella hoidetaan kaupallisten aineiden opettajien henkilökohtaisella tapaamisilla, oppilaitosten K-päivien ja Mestarimyyjäkoulutuksen yhteydessä sekä opettajien syysseminaareissa. Muille sidosryhmille järjestetään erilaisia tapahtumia, kuten Jyväskylän Kesän avajaiskonsertti, alueellinen Keskon päivä, kauppojen avajaisia ja harjannostajaisia sekä Kesko Golf -turnaus. (Toimintasuunnitelma Itä-Suomi 2007.)

Itä-Suomen alueella on toimenpiteet aikataulutettu, mutta suunnitelmasta ei selviä miten viestinnän seuranta ja mittaus alueellisten toimenpiteiden osalta on järjestetty.

Keskon Länsi-Suomen (nykyisin Lounais-Suomen) alueyksikkö on vuoden 2007 viestintäsuunnitelmassa asettanut viestinnän tavoitteeksi Keskon alueellisen vaikuttajan aseman vahvistamisen. Toinen tavoite on saavuttaa Keskolle yhteiskunnallisen edelläkävijän maine. Kolmas tavoite on aktiivinen vaikuttaminen maakuntakaavojen, yleiskaavojen ja asemakaavojen valmisteluun. Lisäksi alueella halutaan parantaa Keskon ja K-ryhmän tunnettuutta ja vahvistaa asemaa kaupan alan parhaana työpaikkana. Viestintäsuunnitelmaan on kirjattu myös perusviestintä ja viestintävalmiuksien parantaminen. (Toimintasuunnitelma Länsi-Suomi 2007.)

Länsi-Suomen viestintäsuunnitelmaan on laadittu toimenpiteet, aikataulut, vastuu sekä mittarit. Toimenpiteinä Keskon alueellisen vaikuttajan aseman vahvistamisessa ovat medialounaat, sponsorointi, kauppojen kutsuvierastilaisuudet avauksen yhteydessä sekä pääjohtajan ja toimialajohtajien vierailut alueella. Yhteiskuntavastuusta Länsi-Suomen alueella kerrotaan muun muassa tiedottamalla K-ympäristökauppadiplomeista ja aluejohtajan puheenvuoroissa eri sidosryhmien tilaisuuksissa. Kaupunkien viranomaisyhteistyöllä ja yhteydenpidolla maakuntaliittoihin ja ympäristökeskuksiin halutaan Länsi-Suomen alueella vaikuttaa esimerkiksi maakuntakaavojen valmisteluun. Oppilaitosyhteistyöhön kuuluu Länsi-Suomessa Mestari-myjy-koulutuksen oppilaitoskiertto, opettajien ja rehtorien yhteistoimintapäivät sekä ammattikorkeakoulujen K-päivät. Perusviestinnän toimenpiteitä ovat kauppiasvaihdoista ja kauppojen verkostomuutoksista tiedottaminen. Länsi-Suomen alueella viestinnän tavoitteeksi on asetettu myös viestintävalmiuksien parantaminen, johon tähdätään koulutuksella ja aluetiedottajien harjoittamien toimintojen vertailulla. (Toimintasuunnitelma Länsi-Suomi 2007.)

Kolmas, tässä opinnäytetyössä tarkasteltava alueellinen viestintäsuunnitelma on Etelä-Suomen alueen viestintäsuunnitelma. Etelä-Suomen viestinnän tavoitteiksi on asetettu uusien kauppapaikkojen rakentamiseen ja avaamiseen liittyvä tiedotus Ruokakeskon, Rautakeskon ja käyttötavara-kaupanketjujen osalta. Tavoitteena on myös kauppiasvaihdoista tiedottaminen sekä sidosryhmien kutsuminen eri tilaisuuksiin, kuten Kaupan päivään ja Keskon päivään. Toimenpiteinä Etelä-

Suomen alueella on henkilökohtaiset tapaamiset kauppiaiden kanssa, tiedotteiden teko sekä kutsuvierastilaisuuksien järjestäminen. (Toimintasuunnitelma Etelä-Suomi 2007.)

#### 6.5.4 Vuosittainen viestintäsykli Keskosssa

Keskon sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on vuosittain toistuvia viestintäprojekteja. Säännölliset viestintähankkeet voidaan aikatauluttaa viestinnän vuosisuunnitelmaan. Tässä yhteydessä käsitellään niitä tilaisuuksia ja tapahtumia, jotka vaikuttavat aluetiedottajan työhön.

#### Keskon tulosjulkistukset

Koska Kesko on pörssi-yhtiö, täytyy sen tiedottaa osavuositarkastuksen yhteydessä tuloksestaan julkisesti. Keskon linjauksen mukaisesti alueellisesti julkaistaan alueelliset vähittäismyynnit osavuositarkastuksen yhteydessä (Aluetoiminnan vahvistaminen 2007). Vuonna 2008 Kesko-konsernin tulosjulkistukset julkaistaan seuraavasti:

- Vuoden 2007 tilinpäätöstiedote 5. helmikuuta 2008
- Vuoden 2007 vuosikertomus julkaistaan viikolla 11
- Vuoden 2008 3 kk:n osavuositarkastus 22. huhtikuuta
- Vuoden 2008 6 kk:n osavuositarkastus 22. heinäkuuta
- Vuoden 2008 9 kk:n osavuositarkastus 21. lokakuuta.

(Pörssitiedote 5.10.2007)

#### Mestari-myyjä-koulutus

Mestari-myyjä-koulutus on Suomen laajin ammatillinen aikuiskoulutustapahtuma, jossa vuosittain opiskelee noin 15 000 K-ryhmän ammattilaista. Koulutukseen liittyy Mestari-myyjä-kilpailu, jonka finaalit käydään K-team-päivien yhteydessä loka-marraskuun taitteessa. Mestari-myyjä-kilpailuun liittyy ennako- ja tulostiedottamista myös alueellisesti. (Lehdistötiedote 5.10.2007)

## Muut tilaisuudet

Keskon opettajaseminaarit järjestetään syksyllä. Opettajaseminaarien aikana kerrotaan opettajille Keskon ajankohtaisista asioista, ja niiden tavoitteena on kehittää Keskon työnantajakuva. Keskon päivä on alueellinen tilaisuus, jossa Keskon pääjohtaja vierailee jokaisella toiminta-alueella tapaamassa yrityksen sidosryhmiä. Keskon päivään liittyy tiedotustilaisuuksia sekä tapahtumia. Keskon päivä - tapahtuma järjestään syksyn aikana.

## 7 VIESTINTÄSUUNNITELMA KESKON KAAKKOIS-SUOMEN ALUEELLE

Keskon alueyksiköiden tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa erilaisia konsernitasoisia sekä paikallisia hankkeita omalla alueellaan. Hankkeita ovat esimerkiksi kauppapaikkaverkoston parantaminen, sidosryhmäsuhteiden hoito ja Keskon maineen sekä medianäkyvyyden kehittäminen. Näiden tehtävien toteuttamisessa tarvitaan viestintää.

### 7.1 Alueellisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Keskon Kaakkois-Suomen alueellisen viestinnän tehtävänä on edistää Keskon ja sen toimialayhtiöiden asioita omalla alueellaan sidosryhmien lähellä. Paikallisella näkyvyydellä pyritään turvaamaan vuorovaikutus ja tiedonkulku Keskon ja sidosryhmien kesken. Luotauksen avulla tunnistetaan heikot signaalit, jolloin niihin päästään puuttumaan mahdollisimman aikaisin. Kaakkois-Suomen alueella luodaan hyvät, henkilökohtaiset suhteet alueen vaikuttajiin ja sidosryhmiin.

Alueviestinnällä on lisäksi samoja tehtäviä kuin konsernin valtakunnallisella viestinnällä. Viestintä tukee Keskon liiketoiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttamista, ja sen avulla jalkautetaan Keskon strategia henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Onnistuneen viestinnän avulla luodaan myönteistä yrityskuvaa ja tuetaan koko K-ryhmän toimintaa. Yksi viestinnän tärkeimmistä tehtävistä K-ryhmässä on profilointi, eli omista vahvuuksista viestiminen, jotta Kesko

erottautuisi kilpailijoistaan. Yksi viestinnän tehtävistä on myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja kiinnittäminen omaan työhönsä ja Kescoon.

Viestintäsuunnittelulla pitää aina olla tavoitteet, jotta voidaan arvioida miten viestintä on onnistunut. Aluejohtaja ja tiedottaja ovat määritelleet viestinnän tavoitteet Kaakkois-Suomessa seuraavasti:

- 1) Viestinnän avulla nostetaan Keskon näkyvyyttä siten, että Kesko saa positiivista julkisuutta mediassa Keskon kannalta merkityksellisissä yhteyksissä.
- 2) Viestinnän avulla luodaan toimivat ja säännölliset yhteydet tärkeisiin sidosryhmiin.
- 3) Viestinnän ja sidosryhmätyön avulla vaikutetaan siihen, että K-ryhmä nostaa markkinaosuuksiaan koko alueella ja kaikilla tavara-aloilla.
- 4) Viestinnän avulla luodaan Keskosta hyvä maine ja yrityskuva medialle, sidosryhmille ja henkilöstölle.
- 5) Viestinnän ja sidosryhmätyön avulla pyritään vaikuttamaan siihen, että Kesko saa parhaimmat kauppapaikat alueelta.

## 7.2 Kaakkois-Suomen alueen viestinnän nykytila

Kaakkois-Suomen alue on muodostunut Keskon Etelä- ja Itä-Suomen alueista. Sille ei ole vielä muodostunut omia viestintäperinteitä, mutta toisaalta sidosryhmät saattavat olettaa edellisten alueiden viestinnän ja suhdetoiminnan käytäntöjen jatkuvan yhä edelleen.

Viestinnän kehittymisestä Kaakkois-Suomen alueella voidaan saada luotettavaa tietoa kuukausittaisella julkisuusseurannalla, sekä seuraamalla alueen päivittäisiä uutisosumia. Nämä Keskon tilaamat raportit eivät kuitenkaan kerro sidosryhmien tyytyväisyyttä viestintään, vaan mittaavat julkisuuden arvoa ja määrää alueen medioissa.



## SWOT-analyysi

Opinnäytetyön tekijä laati SWOT-analyysin, jonka avulla voidaan kartoittaa Kaakkois-Suomen alueen viestinnän menestys- ja uhkatekijöitä. SWOT-analyysi laadittu käyttämällä lähteenä Keskon viestintälinjauksia, perehtymällä alueiden viestintäsuunnitelmiin sekä analysoimalla tätä tutkimustyötä varten kerättyä materiaalia.

SWOT-analyysi kuuluu strategisen suunnittelun perusmenetelmiin (Åberg 1999, 83). SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan alueet, joihin viestinnän avulla päästään pureutumaan. SWOT-analyysi määrittelee, mitä vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) viestinnällä yleensä ja erityisesti viestintätoiminnolla on. SWOTissa analysoidaan myös mitä ulkoisia mahdollisuuksia (opportunities) on tarjolla ja myös mitä uhkia (threats) on nähtävissä. Viestinnän SWOT keskittyy nimenomaan viestinnän alueeseen, kun taas koko organisaation SWOTissa viestintä on yksi tekijä muiden joukossa. (Juholin 2004, 63-64.)

SWOT-analyysistä voidaan löytää muutamia siirtymävaiheeseen liittyviä uhkatekijöitä, mutta toisaalta myös mahdollisuuksiakin. Kaakkois-Suomen alueella ei ole rasitteena omia vanhoja, perinteisiä viestintäkäytäntöjä. Toisaalta sidosryhmät saattavat kuitenkin odottaa tiettyjä toimenpiteitä, joita esimerkiksi suhdetoiminnan avulla on perinteisesti järjestetty (esimerkiksi Itä-Suomen alueen Kesko Golf -kilpailu). Tämän takia Kaakkois-Suomen alueella tulee kiinnittää huomiota muutosviestintään, ja sen onnistumiseen. Sidoryhmille pitää kertoa aluejaon muutoksesta ja viestinnän avulla "myydä" uudet aluehenkilöt sidoryhmille. Toisaalta Kaakkois-Suomen alueella voidaan luoda omat viestinnän ja suhdetoiminnan käytännöt, jotka parhaiten sopivat kohderyhmien tavoittamiseen ja heidän mielipiteisiinsä vaikuttamiseen.

Pieni, paikallinen organisaatio on joustava ja ketterä liikkeissään. Pieni organisaatio pystyy tarvittaessa nopeastikin muuttamaan suuntaa, mikäli viestinnän seurannassa huomataan, ettei toivottuja tuloksia ole saavutettu. Ketteryys on avuksi myös silloin, mikäli kilpailijat muuttavat omia toimiaan ja se vaikuttaa Keskon Kaakkois-Suomen toimintoihin.

Keskolla on alueella yleistä kiinnostavuutta mediassa, koska kyseessä on suuri konserni ja monella paikkakunnalla K-kaupat ovat iso työnantaja. Kaakkois-Suomen viestinnän pitää osata hyödyntää tätä, ja tarjota medialle säännöllisesti kiinnostavia jutunaiheita.

Monet sidosryhmät eivät tunnista, mitä eroa on Keskolla ja K-kaupoilla. Yksittäisen kauppiaan tekemät toimenpiteet voivat aiheuttaa syytöksiä koko Kesko-konsernia kohtaan, ja siten aiheuttaa mainetappioita koko konsernille. Alueellisella tasolla tulee huolehtia siitä, että kauppiaiden viestintävalmiudet ovat hyvät ja että heillä on myönteinen suhtautuminen viestinnän ja sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen.

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oma organisaatio hoitamassa alueen asioita</li> <li>- mahdollisuus toteuttaa aluekohtaisia ratkaisuja</li> <li>- ei viestinnän "vanhoja kaavoja" rasitteena, sopivat käytännöt voidaan luoda itse</li> <li>- iso konserni, isot resurssit</li> <li>- Kesko iso konserni, kiinnostaa mediaa ja sidosryhmiä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alueen hajanaisuus: monta erityyppistä talouskeskittymää maantieteellisesti erillään</li> <li>- sidosryhmät eivät välttämättä tunnista uutta aluejakoa ja sen sidosryhmätoimia omakseen</li> <li>- ei valmiita sidosryhmäsuhteita luotuna</li> <li>- kilpailijoiden viestintätoimenpiteitä ei analysoitu alueella</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ketteryys: tarvittaessa taktiikan vaihtaminen käy nopeasti</li> <li>- mahdollisuus toteuttaa omia suunnitelmia</li> <li>- sidosryhmäsuhteiden luominen, verkostoituminen</li> <li>- säännöllinen seuranta josta luotettavaa tietoa viestinnän tilasta</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei tunnisteta viestinnän merkitystä yrityksen menestymiselle</li> <li>- negatiivinen asenne viestintään (kauppiaat, Keskon henkilökunta)</li> <li>- huhut</li> <li>- yhden kauppiaan toimet yhdistetään helposti koko konsernia koskevaksi</li> </ul>

KUVIO 6. Keskon Kaakkois-Suomen alueen viestinnän SWOT-analyysi.

### 7. 3 Viestinnän periaatteet Keskon Kaakkois-Suomen alueella

Keskon Kaakkois-Suomen alue on Keskon alueellinen organisaatio, joten sen tulee noudattaa samoja viestinnän periaatteita kuin konserni-tasoisessa viestinnässä. Kun viestinnän käytännöt ja sanomat kulkevat yhdessä linjassa läpi organisaation, muodostuu Keskon lähettämistä sanomista yhtenäinen ja johdonmukainen kuva.

Keskon ja K-ryhmän viestinnän tulee olla luotettavaa, avointa ja nopeaa. Viestinnän avulla halutaan luoda yhtenäinen ja positiivinen yrityskuva eri sidosryhmissä. Keskon viestintä tiedottaa asioista oma-aloitteisesti, eikä vain reagoi median esiin nostamiin aiheisiin.

Keskossa noudatetaan pörssitiedottamisen sääntöjä, mutta esimerkiksi alueellinen viestintä ei juurikaan käsittele sellaisia teemoja, jotka täytyisi huomioida pörssitiedottamisen kannalta. (Viestinnän työkalupakki 2007)

Viestinnän periaatteet on luotu Keskon strategiasta ja arvoista. Siksi asiakaslähtöisyys pitää huomioida viestinnässä sekä välitetyissä sanomissa että tiedottajien ja muun henkilöstön kontakteissa mediaan.

Tyypillisiä K-ryhmässä tiedotettavia asioita ovat esimerkiksi uudet palvelut, uutuudet, trendit, ilmiöt, kauppojen avaukset tai uudistukset, merkittävät henkilövalinnat, ketjuja koskevat muutokset, palkinnot ja saavutukset tai esimerkiksi tutkimustulokset.

### 7. 4 Tärkeimmät sidosryhmät

Keskon toiminta vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan monella eri tasolla. Konsernitason sidosryhmät on määritelty viestintästrategiassa, mutta sidosryhmiä pitää tarkastella myös alueellisesta näkökulmasta.

Periaatteessa sidosryhmät ovat samat kuin konsernitasolla, mutta esimerkiksi yhteiskunnalliset vaikuttajat ovat kunnallisia ja maakunnallisia päättäjiä ja

vaikuttajia. Myös asiakkaat, henkilöstö ja media ovat alueella tärkeitä sidosryhmiä. Alueellisella tasolla on erittäin tärkeää olla perillä kilpailijoiden toimista, sillä ne vaikuttavat oleellisesti K-ryhmän menestymiseen alueella. Myös muiden sidosryhmien, esimerkiksi tavarantoimittajien, liittojen ja yhdistysten sekä oppilaitosten odotukset vaikuttavat Keskon alueellisen toimintaan.

### 7.5 Viestinnän vastuut

Jokainen Keskon työntekijä muokkaa sidosryhmien silmissä syntyvää kuvaa Keskosta. Siksi jokaisen Keskon työntekijän tulee omalta osaltaan toimia siten, että työskentelee Keskon yrityskuvan mukaisesti. Jokainen työntekijä on vastuullinen viestimään sisäisesti kaikista työhönsä liittyvistä asioista esimiehilleen ja muille työntekijöille.

K-ryhmän organisaatio on monitasoinen, ja siksi myös viestintävastuu jakautuu monelle henkilölle. Viestintää tapahtuu sekä horisontaalisessa, että vertikaalisessa muodossa. Sanomat kulkevat esimerkiksi sisäisessä viestinnässä horisontaalisesti toimialayksiköltä toisella muun muassa sähköpostin ja Keskon intranetin, Keskonetin, välityksellä. Vertikaalisessa suunnassa sanomia välitetään esimerkiksi silloin, kun Keskon pääjohtaja välittää tiedotteen kaikille toimialayksiköille ja niiden työntekijöille vaikkapa yhtiön taloudellisesta tuloksesta.

Ulkoisen viestinnän vastuut voidaan Keskon Kaakkois-Suomen alueella jakaa työntekijän aseman ja tehtävän mukaan. Jokaisen työntekijän toimenkuvassa on määritelty tehtävät, joista hän vastaa.

Aluejohtaja vastaa yksikkönsä toiminnasta, ja antaa lausuntoja ajankohtaisista asioista medialle. Hänen vastuualueeseensa kuuluu myös sidosryhmäsuhteiden hoitaminen kunnallisiin ja maakunnallisiin päättäjiin ja vaikuttajiin sekä osittain myös mediaan.

Kauppapaikkapäällikön vastuualueeseen kuuluvat uusiin kauppapaikkahankkeisiin liittyvät asiat. Siten on luonnollista, että kuntien ja maakuntien operatiivisten henkilöiden, kuten esimerkiksi kaavoitusviranomaisten, sidosryhmäsuhteista vastaa kauppapaikkapäällikkö. Tarvittaessa kauppapaikkapäällikköä avustaa aluejohtaja.

Tiedottajan tehtävänkuvaan kuuluu mediasuhteiden ja oppilaitossuhteiden hoito. Tarvittaessa tiedottajaa avustaa aluejohtaja. Aluejohtaja operoi media- ja oppilaitoskentässä kuitenkin tiedottajaa korkeammalla tasolla, eli hoitaa suhteita oppilaitosten rehtoreihin ja mediataloissa toimitusjohtajiin ja päätoimittajiin. Tiedottajan vastuulla ovat suhteet toimittajiin ja opettajiin.

Aluejohtaja, kauppapaikkapäällikkö ja tiedottaja ovat vastuullisia omalta osaltaan sisäisen viestinnän hoitamisesta. Jokaisen on tiedotettava omaan työhönsä liittyvistä asioista niin omalla ryhmällä kuin Keskon muillekin yksiköille.

## 7.6 Viestinnän keinot ja sanomat

Keskon Kaakkois-Suomen alueella hyödynnetään monipuolisesti viestinnän eri keinoja ja suunnataan viestintää sidos- ja kohderyhmien mukaisesti.

Viestinnän perustan muodostaa informointi eli tiedottaminen. Tiedottamisen tärkeimpiä tehtäviä ovat esimerkiksi ajankohtaistiedottaminen eli tiedottaminen esimerkiksi kauppiasvaihdoksista, alueen uusista hankkeista tai muista ajankohtaisista asioista.

Profiloinnin avulla Kaakkois-Suomen alueella kehitetään Keskon yrityskuvaa ja mainetta kaupan alan johtavana palveluyrityksenä. Alueviestinnässä noudetaan Kesko-konsernin yhtenäistä, visuaalista linjaa, joka myös omalta osaltaan luo mielikuvaa Keskosta. Profiloinnin avulla toteutetaan alueellisesti myös brändien rakentamista konsernin ja ketjujen ohjauksen alaisena.

Sidosryhmäsuhteiden hoito on koko yksikön vastuulla. Sidosryhmäsuhteiden hoito on osa viestintää, ja se perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin. Sidosryhmäsuhteita hoitavat kaikki Kaakkois-Suomen yksikön työntekijät. Suhdetoiminnan kautta Kesko pyrkii vahvistamaan asemaansa alueella, ylläpitää hyviä toimintaedellytyksiä alueella sekä luodata jo varhaisessa vaiheessa esiin tulevia mahdollisia ns. heikkoja signaaleja.

Yksi viestinnän keinoista, joita alueviestinnässä hyödynnetään, on kiinnittäminen. Mikäli työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä, tulee jokaisen yksikön työntekijän omalta osaltaan huolehtia uuden henkilön perehdyttämisestä työnsä kannalta tärkeisiin asioihin. Myös nykyistä henkilöstöä sitoutetaan työhönsä, ja tiedottaja toimii myös uusien K-kauppiaiden opastajana ja tukena viestintäasioissa.

Alueviestinnässä voidaan toteuttaa myös perustoimintojen tukea, eli ulkoista ja sisäistä markkinointia.

#### 7.6.1 Ydinsanomat

Yhteisöviestinnän kivijalka on niissä sanomissa, jotka välittyvät eri yhteyksissä: joukkoviestinnässä, omissa julkaisuissa, suorissa kontakteissa tai tiedotteissa.

Uskottavuuden kannalta on tärkeää, että sanomat ovat sopusoinnussa keskenään ja tukevat toisiaan. (Ikävalko 2001, 20.)

Viestinnälliset sanomat voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- 1) pysyviin, ns. perusviesteihin, joiden avulla luodaan yhteisön, ihmisten, tuotteiden, palvelujen tai muiden tuotosten profiileja
- 2) muuttuviin, tapauskohtaisiin viesteihin, jotka liittyvät yksittäiseen toimenpiteisiin

(Ikävalko 2001, 22.)

Näitä pysyviä perusviestejä kutsutaan Keskossa ydinviesteiksi. Ydinviestien avulla halutaan viestiä yhtenäisestä yrityskuvasta niin asiakkaille kuin sijoittajillekin. Ydinviestejä hyödynnetään jokaisessa viestintätilanteissa, oli kyse

ketjujen tai toimialojen toiminnassa, viestinnässä tai markkinoinnissa. Ydinviestit on tiivistetty konsernin strategiasta, visiosta ja arvoista. Ydinviestien määrä on rajattu, sillä mitä vähemmän yrityksellä on viestejä, sen todennäköisemmin ne menevät läpi kuluttajille ja mediassa.

#### Keskon ydinviesti

Kesko on Suomen johtava kaupanalan palveluyritys, joka laajentaa toimintaansa myös Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä (Moilanen 2007).

#### Ydinviesti kuluttajille

Kesko tuo elämänlaatua jokaiseen päivääsi tarjoamalla arvostamiasi tuotteita ja palveluita kilpailukykyiseen hintaan. Kesko varmistaa, että voit luottaa tuotteiden ja palveluiden laatuun. Hyödynnämme kaiken osaamisemme eduksesi, jotta saisit mahdollisimman hyvän vastineen rahoillesi. Siksi sinun kannattaa ensin tulla K-ryhmän kaappoihin. Kannamme vastuumme myymistämme tuotteista ja tarjoamistamme palveluista. Me myös huolehdimme siitä yhteisöstä ja ympäristöstä, jossa toimimme. K-kauppias on oma luottokauppiasi, joka on vastuussa sinulle hyvän laatutason ylläpitämisestä. Tervetuloa tekemään hyvät kaupat! (Moilanen 2007.)

#### Ydinviesti sijoittajille

Vähittäiskaupan osajana Keskolla on vahva rooli kuluttajien jokaisessa päivässä. Tarjoamme asiakkaiden arvostamia tuotteita ja palveluita kilpailukykyiseen hintaan Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Kesko vaalii sijoituksesi arvoa kasvattamalla vastuullisesti liikevaihtoa ja tulosta. (Moilanen 2007.)

#### Ydinviesti työntekijöille

Tule tekemään motivoivaa ja palkitsevaa työtä asiakkaiden arvostamien tuotteiden ja palveluiden parissa. Keskon työyhteisö on kehittyvä ja kehittävä. Tarjoamme hyvät edut ja mahdollisuuden kasvattaa osaamistasi. Ylläpidämme hyvää

työyhteisöä kohtelemalla kaikkia työntekijöitämme tasa-arvoisesti ja reilusti. Kesko on hyvä työpaikka. (Moilanen 2007.)

Ydinviesti kauppiaille

Kesko luo sinulle ensiluokkaiset puitteet palvella asiakkaitasi laadukkailla tuotteilla ja palveluilla. Tarjoamme tuekseen pitkän historian kautta kertyneen osaamisemme yrittäjyydestä, ketjutoiminnasta ja kaupan tekemisestä. Luomme edellytykset harjoittaa tuottavaa liiketoimintaa ja tehdä motivoivaa työtä. Yhdessä tuomme elämänlaatua asiakkaan jokaiseen päivään. (Moilanen 2007.)

On huomattava, että tytäryhtiöillä ja ketjuilla ydinviestit ovat vain osa viestintää, koska niillä ensisijaisena lähtökohtana brändeihin sidotut viestintätavoitteet (Moilanen 2007).

#### 7.6.2 Uutisarvo ja uutiskriteerit

Keskon Kaakkois-Suomen alueviestinnän lähettämien sanomien tulee perustua uutiskriteereihin, jolla tarkoitetaan niitä seikkoja, joiden perusteella juttu tullaan julkaisemaan mediassa. Perinteisesti uutiskriteereitä ovat olleet esimerkiksi ajankohtaisuus, suuruus tai laajuus, kiinnostavuus, tärkeys, dramaattisuus, ristiriitaisuus, erilaisuus, uutuus, läheisyys, inhimillisuus, human intrest tai asiat jotka koskettavat tunnettuja ihmisiä, alueita tai organisaatioita (Juholin 2004, 187.)

Koska Kesko on suuri konserni, on sen lähettämillä sanomille suuri uutisarvo. Uutisarvon käsitteellä tarkoitetaan lähettäjäorganisaation tunnettuuden ja mielenkiinnon lisäksi sen hetkistä uutistilannetta, sekä median antamaa merkitystä ja painoarvoa viestittäväälle asialle (Juholin 2004 187).

Alueellisen viestinnän tehtävänä on pitää Keskoa yllä keskusteluissa positiivisella tavalla. Alueella Keskon viestit pitää aina räätälöidä paikallisesta, Kaakkois-Suomen, näkökulmasta, jotta ne omaksutaan paremmin sidosryhmien



keskuudessa. Mitä läheisemmiksi asiat tunnetaan, sen kiinnostavammaksi ne käyvät vastaanottajien mielessä. Paikallisuus on alueviestinnän johtolanka, jota ei saa kadottaa missään vaiheessa viestintäprosessia.

### 7.7 Sisäinen viestintä ja kanavat

Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys konsernissa, jossa työskentelee noin 50 000 henkilöä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta he voivat hoitaa tehtävänsä huolellisesti sekä muodostaa oikean kuvan yhtiön toiminnasta. Sisäisen viestinnän avulla rakennetaan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sisäisen viestinnän kautta välitetään aina tietoa myös ulospäin ja rakennetaan yrityskuvaa.

Vaikka pääpaino alueviestinnässä on ulkoisen viestinnän toteuttamisessa, myös sisäinen viestintä muodostaa tärkeän osan tiedottajan, kauppapaikkapäällikön ja aluejohtajan työnkuvaa. Sisäisen tiedottamisen varmistamiseksi Kaakkois-Suomen yksikössä pidetään yksikköpalaveri kerran viikossa. Yksikköpalaverin aikana jokainen tiedottaa omaan työhönsä liittyvistä asioista ja tapahtumista. Palaverin aikana käydään läpi myös viikon lehdistökatsaus, jonka aikana jokainen yksikön työntekijä saa tiedon mitä Keskon on Kaakkois-Suomen alueen mediassa kirjoitettu.

Sisäinen viestintä pitää toimia paitsi alueorganisaation jäsenten kesken, myös konsernin ja alueen välillä. Sisäisen viestinnän piiriin voidaan laskea myös K-kauppiaat ja heidän henkilökuntansa. Kauppiaita pitää informoida esimerkiksi alueen kauppapaikkamuutoksista tai uusista hankkeista, jotta heilläkin on tarvittava tieto oman kauppansa kehittämisen tueksi. Keskon tavoitteena on informoida aina ensin sisäisiä kohderyhmiä ja vasta sitten ulkoisia.

Sisäiseen viestintää on tarjolla monia kanavia. Kanavat valitaan sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan.

Sisäisen viestinnän kanavia:

- palaverit
- esimies-alaiskeskustelut
- sähköposti
- intranet
- tiedotteet
- tilaisuudet ja tapahtumat
- sisäiset lehdet

(Juholin 2004, 124).

## 7.8 Ulkoinen viestintä ja kanavat

Ulkoisella viestinnällä on kaksi päätehtävää. Sen avulla välitetään yrityksen uutisia, ja hoidetaan yrityksen sidosryhmä- sekä yhteiskuntasuhteita. Ulkoisen viestinnän kohderyhmien koko vaihtelee välitettävien viestien tai tapahtumien mukaan. Myös kanava valitaan kohderyhmän, sisällön ja asian kiireellisyyden mukaan. Ulkoisessa viestinnässä on tärkeää valita oikea kanava.

Ulkkoisen viestinnän kanavia K-ryhmässä ovat mm.

- lehdistö- ja pörssitiedotteet
- tiedotustilaisuudet
- K-ryhmän lehdet
- Keskon internetsivut
- tapahtumat, tilaisuudet ja vierailut

Ulkkoisessa viestinnässä tulee huomioida myös yrityksen visuaalinen linja, joka on ohjeistettu konsernitasolta käsin. Visuaalinen ilme määrittelee ne perusasiat, kuten yrityksen logon, värit ja tekstityypit, joita käytetään kaikessa kirjallisessa viestinnässä. Niiden avulla luodaan yhtenäistä mielikuvaa yrityksestä ja vahvistetaan K-ryhmän identiteettiä

Sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä tulee sanomat räätälöidä Kaakkois-Suomen alueen lähtökohtiin. Esimerkiksi Keskon valtakunnallisesta tiedottamisesta pyritään löytämään Kaakkois-Suomea kiinnostavat näkökulmat, ja siten lisäämään viestien saamaa huomioarvoa muun muassa mediassa.

### 7.9 Mittaus ja seuranta

Keskon julkisuusmittareiden, maine- ja mielikuvamittausten, kuukausittaisten julkisuusseurantojen, ulkoisista viestintätoimenpiteistä tehtyjen kartoitusten sekä päivittäisten uutisosumien määrän, avulla seurataan myös alueellisen julkisuuden määrää. Aluetiedottajalle on tarjolla paljon puolueetonta tietoa alueviestinnän onnistumisesta työnsä tueksi. Mikäli esimerkiksi tiedotteet eivät mene läpi mediassa, tiedottaja voi nopeasti muuttaa sanoman tyyliä, tiedotteiden lähettämisen ajankohtaa tai muuta epäkohtaa, josta arvelee ongelman johtuvan.

Tutkimukset mittaavat sanomien määrällisen läpimenon mediassa, mutta ne eivät kuitenkaan mittaa sidosryhmätoiminnan onnistumista. Niinpä jokaisen Kaakkois-Suomen alueella operoivan Keskon työntekijän tulee luodata jatkuvasti keskusteluissa sidosryhmien ajatuksia ja mielialoja Keskosta. Mikäli havaitaan tyytymättömyyttä Keskon toimintaan, voidaan siihen reagoida nopeasti.

Toinen seuranta, jota alueella tulee harjoittaa, on lehtikirjoitusten ja muun medianäkyvyyden sävyn seuranta. Aluetiedottajan tulee seurata aktiivisesti lehtikirjoittelua, ja luodata kirjoitusten sävyä. Mikäli mediassa esitetään virheellistä tietoa tai sävy on kohtuuttoman negatiivinen, tulee tiedottajan reagoida asiaan. Tarpeen vaatiessa voidaan pyytää vastineen julkaisua tai hoitaa asiaa esimerkiksi huomioimalla sidosryhmän tarpeet jatkossa paremmin.

### 7.10 Viestinnän erityistilanteet

Kesko Kaakkois-Suomen alueella on viestintäsuunnittelussa varauduttava ainakin kahteen viestinnän erityistilanteeseen.

### 7.10.1 Hankeviestintä

Keskon Kaakkois-Suomen viestintä reagoi nopeasti viestintätarpeisiin. Pienellä varoitussajalla saattaa tiedottajan työpöydälle tulla viestittäväksi suuriakin hankkeita, jotka ovat merkittäviä koko maakunnalle. Näitä tilaisuuksia varten tulee laatia viestintämalli, jota voidaan soveltaa asian aiheesta riippumatta. Tällöin aikaa ei kulu erillisen viestintäsuunnitelman laatimiseen, vaan asiaan päästään paneutumaan nopeasti ja tehokkaasti.

Tässä opinnäytetyössä kyseinen suunnitelma on nimetty hankeviestinnäksi. Sen laatimisessa on hyödynnetty Laswellin vuonna 1948 tekemää viestintämääritelmien klassikkoa:

Who says what in which channel to whom with what effect (Aula 1999, 5)  
Eli kuka sanoo kenelle mitä, millä kanavalla ja millä vaikutuksella.

Laswellin mallin avulla voidaan hahmottaa kohteena olevaa viestintähanketta jo varsin pitkälle. Laswellin esittämiin kysymyksiin vastaamalla saadaan selville oleelliset seikat, selkeässä järjestyksessä. Mallin etuna on se, että siinä pohditaan etukäteen jo mahdollisia seurauksia, joita viestinnällä voidaan aiheuttaa.

Laswellin malli on yksinkertainen esitys viestinnästä. Mallia voidaan laajentaa lisäämällä siihen muutamia kysymyksiä, joihin vastaaminen antaa kattavamman kuvan viestintähankkeesta ja sen toteuttamisesta.

1. Mitä tapahtuu ja milloin?
2. Mihin se vaikuttaa?
3. Mitkä ovat ne tahot, jotka asiasta kertovat?
4. Mitkä ovat ne tahot, joille asiasta kerrotaan?
5. Miten asiasta tiedotetaan?
6. Milloin asia on julkaisuvapaa?
7. Miten hoidetaan hankkeen seuranta?

### 7.10.2 Kriisiviestintä

Keskossa on laadittu kriisiviestinnän ohjeet, joita alueviestintäkin noudattaa. Kriisiviestintää on suunniteltu tuotevastuun näkökulmasta tilanteisiin, jossa Keskon myymistä tuotteista aiheutuu varaa kuluttajille. Ohjeet löytyvät Keskon intranetistä, joten ne ovat koko henkilökunnan saatavilla mahdollisen kriisitilanteen varalta. (Keskonet 2007.)

Kriisiviestintäohjeissa on määritelty kriisiviestinnän toimenpiteet sekä kuluttajan, Keskon että kauppiaan näkökulmasta. Ohjeista selviää ensimmäiset toimenpiteet, jotka kriisitilanteessa tehdään. Esimerkiksi tuoteturvallisuuksissa ilmoitetaan asiasta kuluttajavirastoon, lehdistölle ja kauppiaalle. Ohjeista löytyy henkilöt ja yhteystiedot, joille ilmoitus tehdään. Ohjeisiin on myös merkitty, kuka ilmoituksen asiasta tekee Keskolta. (Keskonet 2007.)

Kriisiviestinnän ohjeisiin on merkitty selvästi myös, kuka vastaa tiedottamisesta medialle, milloin asiasta tiedotetaan ja mihin välineisiin, sekä kuka vastaa kustannuksista. Ohjeista löytyy myös lehdistötiedotteen mallipohjat sekä yhteystiedot. (Keskonet 2007.)

## 8 VIESTINNÄN TOIMINTASUUNNITELMA KESKON KAAKKOIS-SUOMEN ALUEELLE

Edellisessä luvussa on käsitelty niitä strategisia ja taktisia suunnitelmia, joihin Keskon Kaakkois-Suomen alueviestintä perustuu. Tässä luvussa kootaan viestinnän operatiivinen toimintasuunnitelma.

### 8.1 Toimintasuunnitelman perusteet

Toimintasuunnitelma kokoaa yhteen ne käytännön toimenpiteet, joiden perusteella viestintää alueella harjoitetaan. Keskon Kaakkois-Suomen viestinnän toimenpidesuunnitelma on laadittu kuukausitasolle siten, että jokaisen kuukauden

kohdalle on merkitty ne viestintäteot, jotka tietyinä kuukautena tehdään. Lisäksi jokaisen kuukauden kohdalle on varattu aikaa esimerkiksi kauppapaikkatiedottamiselle. Tämä on tehty siksi, että alueviestinnän toimintaympäristö on jatkuvassa liikkeessä. Esimerkiksi kauppapaikkahankkeista tiedottaminen saattaa tulla nopealla aikataululla, eikä kaikkien hankkeiden tiedotusta pystytä suunnittelemaan kuukausia etukäteen. Toimintasuunnitelmassa pitää olla tilaa nopeaan reagointiin tilanteen niin vaatiessa.

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa pitää huomioida, että Keskon sponsoroiden yhteistyöhankkeiden ja keräysten tiedotuksesta alueet saavat ohjeet konserniviestinnältä. Nämä hankkeet on toimintasuunnitelmassa esitetty ainoastaan kampanjan nimellä, mutta niiden käytännön toteutuksesta tulee aluetiedottajille tieto vasta lähempänä kampanjan ajankohtaa.

Keskon Kaakkois-Suomen alueella vuonna 2008 viestinnän tavoitteet ovat seuraavat:

- 1) Luodaan Keskolle positiivista julkisuutta mediassa
- 2) Luodaan toimivat ja säännölliset yhteydet tärkeimpiin sidosryhmiin
- 3) Kehitetään Keskon hyvää mainetta
- 4) Viestinnän avulla tuetaan Keskon markkinaosuuksien nostoa ja kauppapaikkojen hankkimista alueelta

Positiivista julkisuutta luodaan tiedottamalla myönteisistä asioista medialle. Uutiskynnyksen ylittäviä asioita voivat olla esimerkiksi kaupan alan uudistukset ja tapahtumat, Keskon sponsoroidut kampanjat kuten Nuori Suomi-kampanja tai Elämä lapselle -keräys, Keskon tuloskehitys, kauppaverkoston kehittyminen ja investoinnit.

Toimivat sidosryhmäsuhteet ovat viestinnän toimintakyvyn kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Sidoryhmäsuhteita hoidetaan säännöllisiä tapaamisilla sidosryhmien edustajien kanssa, sekä järjestämällä heille sekä vapaamuotoisia että virallisia tapahtumia, kuten konsertteja, teatteri-iltoja tai asiantuntijaluentoja. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat maakunnalliset ja alueelliset päättäjät, lehdistön edustajat sekä

oppilaitosten opettajat. Koska Keskon Kaakkois-Suomen alueorganisaatio on perustettu vasta keväällä 2007, jatketaan vuonna 2008 alueorganisaation tunnettuuden parantamista eri sidosryhmien keskuudessa.

Keskon maineen kehittäminen on yksi aluetoimintojen tärkeimmistä tehtävistä. Mainetta vaalitaan muun muassa kehittämällä Keskon työnantajakuva, viestimällä Keskon yhteiskunta- ja ympäristövastuusta eri sidosryhmille sekä hoitamalla hyvin sidosryhmäsuhteita.

Viestintä on Kaakkois-Suomen alueella myös tukitoiminto, jonka avulla tuetaan kauppapaikkaverkoston rakentamista ja markkinaosuuksien nostoa. Alueella perusviestintä, kuten uusista kauppapaikoista tiedottaminen, on myös tärkeässä asemassa.

Keskolla on sponsorointikohteina erilaisia lapsiin ja nuoriin liittyviä hankkeita. Kesko on osallistunut vuodesta 1998 lähtien Elämä lapselle -keräykseen. Vuodesta 1998 Kesko on ollut mukana Nuori Suomi -yhteistyössä, ja Hyvä joulumieli -keräyksessä vuodesta 1996 lähtien. Vuonna 2007 aloitettiin yhteistyö ravitsemusterapeutti Hanna Partasen kanssa. Partanen kiertää luennoimassa K-kaupoissa terveellisistä elämäntavoista ja ruokailutottumuksista Päivän parhaat luennot -luentosarjalla. (Rehell U. 2007.) Näistä kampanjoista tiedotetaan myös alueellisella tasolla, joten ne on huomioitava viestinnän toimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Osa toiminnasta voidaan kohdistaa suoraan oikealle kuukaudelle, sillä tapahtuman tai hankkeen ajankohta on jo etukäteen tiedossa. Loput toiminnot, joiden ajankohdasta ei ole tarkkaa tietoa tai joita voi toteuttaa koska tahansa, on jaoteltu suunnitelmaan siten, että kuukausittaisen toiminnan määrä olisi mahdollisimman tasapainoisessa suhteessa.

## 8.2. Toiminta kuukausitasolla

Toimintasuunnitelmaan on kerätty kuukausittain ne toimenpiteet, joita Keskon Kaakkois-Suomen alueella tullaan vuonna 2008 toteuttamaan. Suunnitelmaan on merkitty vain toimenpiteet, mutta on huomattava että näiden toimenpiteiden lisäksi jatkuvasti suunnitellaan, luodataan ja seurataan toimintaympäristöä.

### Tammikuu

- Tiedotustilaisuus alueella: Keskon katsaus tulevaan vuoteen (hankkeet, projektit)
- Päivän parhaat valinnat -luennot alueella: kauppiaiden avustus ja tiedotus
- Oppilaitoksissa Mestari-myymä-koulutuksen päätöstilaisuudet
- Kauppiaille kirje alueyksikön tarjoamista palveluista
- Next step -messut Lahdessa: Keskon messuosasto
- K-rauta Lahden avajaiset: tilaisuusjärjestelyt ja tiedotus
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Helmikuu

- Oppilaitoksissa Mestari-myymä-koulutuksen päätöstilaisuudet
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Päivän parhaat valinnat -luennot alueella: kauppiaiden avustus ja tiedotus
- Keskon tilinpäätös: tiedotus tuloksesta ja alueen kasvuluvuista paikallisesti
- Keskon, Osuuspankin ja Pohjolan yhteinen konsertti asiakkaille ja sidosryhmille
- Oppilaitoskierros maatalousoppilaitoksissa (Maatalouskesko ja aluetiedottaja)
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Maaliskuu

- Oppilaitoksissa Mestari-myymä-koulutuksen päätöstilaisuudet
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Päivän parhaat valinnat -luennot alueella: kauppiaiden avustus ja tiedotus
- Median keskustelutilaisuudet K-ryhmän kanssa ajankohtaisesta aiheesta
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.



### Huhtikuu

- Keskon yhteiskuntavastuu-raportin julkistaminen: paikallinen tiedotus
- Keskon alueellinen osavuosisikatsauksen tulostiedotus
- Keskon päivä -tilaisuudet valituissa oppilaitoksissa
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Toukokuu

- Kauppapaikkatiedottaminen
- Lehdistön kevätkiertos: tapahtuma median edustajille
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Kesäkuu

- Kauppapaikkatiedottaminen
- Kesätyöpaikkojen määrästä tiedottaminen alueellisesti
- Aluejohtajan järjestämä golf-peli sidosryhmien edustajille
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Heinäkuu

- Keskon alueellinen osavuosisikatsauksen tulostiedotus
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Juttuaiheiden tarjoaminen medialle hiljaisen uutiskauden aikana.

### Elokuu

- Kauppapaikkatiedottaminen
- Elämä lapselle -konsertti
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Syyskuu

- Kespron messut Lahdessa: tiedottaminen
- Opettajatapaamiset oppilaitoksissa
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Luennot oppilaitoksissa Keskon yhteiskuntavastuusta
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Lokakuu

- Opettajien syysseminaari
- Keskon päivä: pääjohtajan teatteri-ilta sidosryhmille alueella
- Ennakkotiedotus Mestarimyyjä-kilpailun finalisteista alueellisesti
- Elämä lapselle -konsertin tuotolla hankittujen laitteiden luovutus alueellisille sairaaloille
- Keskon alueellinen osavuosikatsauksen tulostiedotus
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Marraskuu

- Mestarimyyjä-kilpailun finaali K-team-päivillä: tiedotus medialle voittajista
- Kauppapaikkatiedottaminen
- Nuori Suomi -yhteistyön tiedotus paikallisesti
- Opettajatapaamiset oppilaitoksissa
- Henkilökohtaiset tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa.

### Joulukuu

- Hyvä joulumieli -kampanjan tiedotus alueellisesti
- Sidosryhmien muistaminen: joululahjat ja joulukortit
- Sidosryhmien joululounaat
- Tiedotus medialle joulumyynnin kehitysluvuista
- Kauppapaikkatiedottaminen.

## 8.3 Toimintasuunnitelman seuranta ja mittaus

Alueella tulee seurata säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumista.

Toimintasuunnitelma laaditaan päivittäiseen käyttöön excel-taulukoksi.

Taulukkoon lisätään sarakkeita, joihin merkataan milloin kyseinen toimenpide on toteutettu sekä vastuuhenkilö. Taulukon avulla voidaan seurata suunnitelmien toteutumista.

Myös sidosryhmien tapaamisen pitää luoda järjestelmä, jonka avulla sidosryhmien tapaamista on helpompi organisoida ja seurata. Muutoin sidosryhmäsuhteiden hoito saattaa hautautua muiden kiireiden alle. Tärkeimmistä sidosryhmien edustajista laaditaan TOP 20 -listat, joihin merkitään henkilöiden nimien ja yhteystietojen lisäksi alueorganisaation vastuuhenkilö sekä tapaamisten lukumäärä vuodessa. Sidoryhmälistoja seurataan kaksi kertaa vuodessa ja tarvittaessa järjestetään tapaamisia niiden sidosryhmien kanssa, joita ei ole huomioitu tarpeeksi.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yritykset hakevat muutoksilla parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta (Juholin 2004, 242). Muutos koetaan usein uhkana, sillä selvää näkymää tulevaisuudesta ei ole. Keskon Kaakkois-Suomen alue oli muutoksen kourissa vuoden 2007 alussa. Alue muodostettiin Etelä- ja Itä-Suomen alueen osista, eikä alueella ollut valmiita käytäntöjä tai strategioita, joiden mukaan toiminta olisi käynnistetty. Alueella olevilla Keskon sidoryhmillä sen sijaan saattaa olla mielikuvia, miten asiat on ennen alueella hoidettu. Sidoryhmät ovat tottuneet asioimaan tiettyjen ihmisten kanssa tai suhdetoimintaa on voitu harjoittaa Etelä- ja Itä-Suomen käytäntöjen mukaan.

Aluetoimintojen käynnistymisen kannalta on tärkeää, että alueyksikkö viestii muutoksesta avoimesti kaikille sidoryhmille. Aluejohtajan, kauppapaikkapäällikön ja tiedottajan pitää kiertää aktiivisesti tapamassa sidoryhmiä, ja tutustua maakunnan vaikuttajiin, mediaan, opettajiin, kauppiaihin ja muihin Keskon toimintaan vaikuttaviin sidoryhmiin. Siukosaari (1999, 136) kannustaa luomaan henkilökohtaisia suhteita sidoryhmiin. Henkilökohtaisten suhteiden avulla voidaan luoda myönteinen ilmapiiri, joka helpottaa asioiden hoitoa jatkossa.

Muutos voi olla organisaatiolle myös mahdollisuus, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää parempaan suuntaan (Juholin 2004, 242). Kaakkois-Suomen

alueella on nyt oma "paikallisyksikkö", joka toimii lähempänä sidosryhmiä. Aikaisemmin alueen asioita on hoidettu joko Helsingistä tai Kuopiosta.

Kaakkois-Suomen alueella pitää huolehtia, että kaikki yksikön jäsenet tietävät strategian jonka mukaan alueella toimitaan. Kun toiminta Kaakkois-Suomen alueella saadaan nopeasti käyntiin, voidaan odottaa nopeammin parempia tuloksia alueen markkinaosuuksien kasvussa ja myyntiluvuissa.

Tämä opinnäytetyö muodostaa perustan Keskon Kaakkois-Suomen alueen viestintäsuunnittelulle. Koska alueella ei ole ollut aikaisemmin omaa suunnitelmaa, on tähän koottu perusasiat jotka ohjaavat toimintaa. Suunnitelmaa on jatkuvasti kehitettävä, kun yksikön jäsenet saavat viestinnän mittauksen kautta tietoa toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Sidoryhmien ajatuksia Keskosta pitää luoda jokaisessa tapaamisessa sidoryhmien kanssa, sillä viestinnän mittarit mittavat vain julkisuuden määrän, mutta eivät kerro viestinnän sävyä tai sidoryhmien ajatuksia.

Keskon eri yksiköiden viestintäsuunnitelmia vertaillessa selvisi, että viestintäsuunnitelmat ovat Keskossa hyvin eri tasoisia. Joillakin yksiköillä suunnittelussa on määritelty viestinnän tavoitteet, keinot ja seuranta, mutta toisissa yksiköissä suunnitelmaan on listattu vain muutama keskeinen toiminta. Keskossa tulisikin miettiä, voitaisiinko viestintäsuunnittelua yhdenmukaistaa, jolloin myös suunnitelmien arviointi ja vertailu olisi helpompaa. Tiedottajat voisivat oppia toisiltaan viestintäsuunnittelun avulla uusia ideoita ja ajatuksia, joiden mukaan tiedotusta tai suhdetoimintaa voitaisiin toteuttaa omassa yksikössä. Keskossa tulee myös pohtia, pitäisikö tiedottajille antaa koulutusta viestintäsuunnittelusta. Koulutuksen aikana tiedottajille tarkentuisi, mitkä elementit löytyvät hyvästä viestintäsuunnitelmasta ja miksi viestintäsuunnittelu on tärkeää. Yhdenmukaisella viestintäsuunnittelulla voidaan tehostaa myös integroitujen sanomien välittämisestä Keskosta sidoryhmille.

Suunnittelun avulla voidaan tehostaa myös sidoryhmäsuhteiden hoitoa. Tässä opinnäytetyössä ehdotetaan Kaakkois-Suomen alueelle suhdetoiminnan työkaluksi TOP 20 -listoja. Kaakkois-Suomen alueyksikössä pitää tehdä

puiteanalyysi, jonka avulla kartoitetaan jokaisen henkilön tärkeimmät sidosryhmät tai yhteistyökumppanit. Aluepäällikkö, kauppapaikkapäällikkö ja tiedottaja listaavat analyysin perusteella kaksikymmentä oman työnsä kannalta tärkeintä henkilöä. Henkilöistä laaditaan jokaiselle oma lista, johon merkitään kuinka monta kertaa vuodessa kyseinen henkilö pitää tavata, jotta suhdetoiminta tulee kunnolla tehdyksi. Listaan merkitään myös seurantasarake, johon merkitään päivämäärä, jolloin henkilö on tavattu. TOP 20 -listat tarkistetaan Kaakkois-Suomen alueen viikkopalaverissa muutaman kerran vuodessa, jolloin varmistetaan että suhdetoimintaan on kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

Suhdetoiminnassa Kaakkois-Suomen alueella etsitään kohderyhmille sopivat tapaamismuodot. Tiedetyt perinteiset tapahtumat, kuten konsernitason määritelty Keskon päivät, järjestetään vuosittain, mutta lisäksi pyritään kehittämään omia perinteitä, joista luodaan odotettuja ja hauskoja tapahtumia. Massatapahtumien sijaan suositaan pienimuotoisempia tapahtumia, joissa sidosryhmien kanssa voidaan käydä keskustelua ja vaihtaa ajatuksia.

Viestinnän operatiivisesta toimintasuunnitelmasta pitää tehdä Kaakkois-Suomen alueelle helppokäyttöinen työkalu. Tässä opinnäytetyössä suositellaan, että lista laaditaan Excel-taulukon muotoon, jotta sitä voidaan päivittää tarpeen tullen. Listaan merkitään viestinnän tavoitteet, konkreettiset toimenpiteet jolla tavoitteet saavutetaan, aikataulu, vastuhenkilö sekä toimenpiteiden seuranta. Lista tulee olla talletettuna Keskon verkkoympäristössä, jotta myös aluejohtaja ja kauppapaikkapäällikkö ovat tietoisia meneillään olevista viestinnän toimenpiteistä.

Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sen enemmän sillä on tarvetta yhteisten viestintäkäytäntöjen luomiseen (Juholin 2004, 86). Jotta yritys voisi saavuttaa mahdollisimman yhdenmukaisen kuvan eri yleisöjen keskuudessa, pitää sen lähettää mahdollisimman johdonmukaisia viestejä eri tahoille.

Keskon Kaakkois-Suomen alueella noudatetaan Keskon ohjeita yhdenmukaisen yrityskuvan luomisesta. Alueella pitää kuitenkin rohkeasti personoida viestejä paikallisesta näkökulmasta, jotta media saadaan kiinnostumaan viesteistä ja

levittämään tietoa esimerkiksi sanomalehdissä tai radiossa. Tiedotteisiin ja uutisiin pyritään löytämään kiinnostavia, paikallisia henkilöitä. Vaikeista käsitteistä, kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuusta, pyritään kertomaan tarinoiden kautta, ja tuomaan ne siten lähemmän lukijoita. Viestejä personoidaan myös alueen sisällä. Kotkaan lähtee erilainen tiedote paikallisesta näkökulmasta kuin esimerkiksi Lahteen.

Kaakkois-Suomessa tulee kiinnittää huomiota alueen tasapuoliseen kehittämiseen. Maantieteellisesti tarkasteltuna Kaakkois-Suomen alueella on neljä suurta talouskeskittymää, jotka sijaitsevat melko etäällä toisistaan. Sidosryhmille pitää järjestää tapahtumia tasapuolisesti ympäri maakunnan, eikä keskittää tapahtumia vain yhteen paikkaan. Näin varmistetaan Keskon alueellinen näkyvyys ja sidosryhmien tasapuolinen kohtelu.

Tämän opinnäytetyön aihetta voisi laajentaa jatkotutkimuksessa, jossa voitaisiin selvittää tarkemmin sidosryhmien odotukset ja toiveet Keskon toimintaa kohtaan. Siten saataisiin täsmällisempää tietoa, jota voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tiedotteiden personoinnissa ja sidosryhmien toivomien tapahtumien järjestelyssä.

## LÄHDELUETTELO

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Loki-Kirjat.

Aula, P. & Hakala, S. (toim.) 2000. Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine, menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ferguson, S. 1999. Communication Planning - An Integrated Approach. Thousands Oaks, California, USA: SAGE Publications Inc.

Fombrun, C. & Van Riel, C. 2004. Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations. New Jersey: Pearson Education Inc.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WSOY pro.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2004. Communicare - Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum.

Kreps, G. 1990. Organizational Communication. Second edition. New York: Longman.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2001. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, P., Manninen, R. & Toivonen P. 1989. Yhteisö viestii. Helsinki: WSOY.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Roine, R-S. 2001. Talousviestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vos, M., Otte, J. & Linders, P. 2003. Setting Up a Strategic Communication Plan. Utrecht The Netherlands: Lemma Publishers.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Wiio, O. A. 1989. Viestinnän perusteet. 5. uudistettu painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Wiio, O.A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino
- Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu laitos. Espoo: Weilin+Göös.
- Åberg, L. 1993. Viestintä - tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.



## Verkkajulkaisut

Etelä-Karjalan liitto. 2007. E-Karjala maakuntaportaali. [verkkajulkaisu]  
[viitattu 27.10.2007] Saatavissa: <http://www.ekarjala.fi/>

Finnica Kymenlaakso. 2007. Asuttaminen ja muuttoliike. [verkkajulkaisu]  
[viitattu 27.10.2007]  
Saatavissa: <http://www.finnicakymenlaakso.fi/artikkeli.php?id=1>

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto, yhteisöviestinnän  
perusteet, verkko-oppimateriaali. [verkkajulkaisu] [viitattu 27.10.2007]  
Saatavissa:[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html)

K-instituutti: Mestari- ja johtajakoulutus. [verkkajulkaisu] [viitattu 28.10.2007]  
Saatavissa: <http://www.k-instituutti.fi/mestari-ja-johtajakoulu/>

Kesko Oyj. 2007a. Alue- ja palvelu- ja myyntitoiminnat. [verkkajulkaisu] [viitattu 27.10.2007]  
Saatavissa:<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>

Kesko Oyj. 2007b. Keskon historia. [verkkajulkaisu] [viitattu 27.10.2007]  
Saatavissa:<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>

Kesko Oyj. 2007c. Strategiset painopisteet. [verkkajulkaisu] [viitattu 27.10.2007]  
Saatavissa:  
<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>

K-kauppiaaliitto. 2007a. K-kauppojen yhteiskuntavastuu. [verkkajulkaisu]  
[viitattu 27.10.2007] Saatavissa: <http://www.k-kauppiaaliitto.fi/index.phtml?s=298>

K-kauppiasliitto. 2007c. Perustietoja K-kauppiasta, tilanne 31.12.2006. [verkkojulkaisu] [viitattu 27.10.2007] Saatavissa: <http://www.k-kauppiasliitto.fi/index.phtml?s=35>

Kymenlaakson liitto. 2007. [verkkojulkaisu] [viitattu 27.10.2007] Saatavissa: [www.kymenlaakso.fi](http://www.kymenlaakso.fi)

Lehtonen, J. 2003. Mitä yhteisöviestintä on? [verkkojulkaisu] Jaakko Lehtosen oppimateriaalin pohjalta koonnut Anna-Liisa Ollitervo 1.7.2003. [viitattu 27.10.2007] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/index.html>

Muukonen, H. Talouselämä 6.6.2007. Hämmäläinen, savolainen - työssä yhtä heimoa. [verkkojulkaisu] [viitattu 28.10.2007] Saatavissa: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=1185356](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1185356)

ProCom. 2007. ProComin periaatejulistus 2007.[verkkojulkaisu] [viitattu 27.10.2007] Saatavissa: [www.procom.fi](http://www.procom.fi)

Päijät-Hämeen liitto. 2007. Maakunta. [verkkojulkaisu] [viitattu 27.10.2007] Saatavissa: <http://www.paijat-hame.fi/maakunta.htm>

Åberg, L. 2004: Johdatus viestintään, 1. luento: Peruskäsitteet. Helsingin yliopisto, valtiotieteiden laitos. [verkkojulkaisu] [viitattu 21.10.2007] Saatavissa: [http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/jv0401\\_files/frame.htm](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/jv0401_files/frame.htm)

Muut lähteet

Kesko Oyj. 2006a. Kesko Alueellinen viestintä. Toimintasuunnitelmat 2007.

Kesko Oyj. 2006b. Konserniviestintä. Keskon viestinnän periaatteet ja työnjako.

Kesko Oyj. 2006c. Konserniviestintä. Viestinnän vuosisuunnitelma 2007.

Kesko Oyj. 2006c. Keskon ydinviestit. Muistio 14.12.2006.

Kesko Oyj. 2007a. Aluetiedottajan toimenkuva.

Kesko Oyj. 2007b. Aluetoiminnan vahvistaminen. PowerPoint-esitys 11.6.2007.

Kesko Oyj. 2007c. Keskon vuosi 2006.

Kesko Oyj. 2007d. Keskon viestintästrategia 2010.

Kesko Oyj. 2007e. Yhteiskuntavastuun raportti 2006.

Moilanen, P. 2007. Viestinnän strategiakartta. Powerpoint-esitys 28.5.2007.

Rehell, U. Keskon yhteiskuntavastuu. Powerpoint-esitys 9.10.2007.