

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / yhteisöviestintä

Suvi Mononen

VIESTINTÄ- JA KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA PUNKALIVE OY:LLE

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Viestintä

MONONEN, SUVI

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Maaliskuu 2011

Avainsanat

Viestintä- ja kriisiviestintäsuunnitelma Punkalive Oy:lle

39 sivua

Lehtori Nina Hartikainen

Punkalive Oy

viestintäsuunnitelma, kriisiviestintä, yritysviestintä, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä

Opinnäytetyö käsittelee viestintä- ja kriisiviestintäsuunnitelman tekoa. Produktiivisen työn tilaajana toimii Punkalive Oy, jonka tuotteita ovat muun muassa erilaiset puiset huonekalut, sisustuselementit ja rakennuselementit. Punkalive toimii kahdella paikkakunnalla, mikä osaltaan lisää sisäisen viestinnän haasteellisuutta.

Työssä keskitytään viestinnän suunnittelun ydinasioihin eli sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja viestinnän mittaamiseen. Toisena osa-alueena on kriisiviestintä, jonka teoriassa käsitellään erilaisia kriisejä, niihin varautumista ja viestintätoimenpiteitä ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Teoriaosuus pohjautuu lähinnä alan kirjallisuuden kokeneimpiin tekijöihin, kuten Leif Åbergin ja Elisa Juholin teorioihin.

Produktiivisena osuutena toteutetut viestintä- ja kriisiviestintäsuunnitelmat liitetään osaksi Punkaliven brändiohjeistoa. Suunnitelmat ovat kattavia oppaita pienen yrityksen viestintään, ja ne ovat toteutettu yhteistyössä Punkaliven kanssa. Suunnitelmien lähtökohdat tulivat yrityksen työntekijöiltä ja suunnitelmissa pyritään ratkaisemaan mahdollisimman paljon viestintään liittyviä ongelmia. Viestintäsuunnitelma pitää sisällään myös osion kansainvälisestä viestinnästä ja vuosikellosuunnitelman.

Suunnitelman valmistuttua sitä lähdetään viemään työyhteisöön ja toteuttamaan siinä olevia uudistuksia ja ideoita viestinnän parantamiseksi.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Media Communication

MONONEN, SUVI

Communication Plan and Crisis Communication Plan for  
Punkalive Ltd.

Bachelor's Thesis

39 pages

Supervisor

Nina Hartikainen, senior lecturer

Commissioned by

Punkalive Ltd.

March 2011

Keywords

communication plan, crisis communication, company  
communication

The subject of the thesis is a communication plan and crisis communication plan for Punkalive Ltd. Punkalive Ltd. manufactures environmentally friendly products based on a "Natural Furniture" theme. These products include benches, chairs, tables, shelves, space dividers and elements for building construction.

The theoretical part of the thesis covers the main theories of internal and external communications, information as well as other roles of communication in business companies. The theories of significant Finnish communication researchers, such as Leif Åberg and Elisa Juholin, have been utilised in the study.

The other part of the theory covers the different aspects of crisis communication research and theories. The thesis also includes a plan of actions for the next year of communication starting from the summer of 2011. It helps to monitor all the events which Punkalive will attend, and gives a preliminary timetable of the projects.

The communications plan and crisis communication plan are included in Punkalive brand manual and will be used to improve the mode of communication in the company.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	PUNKALIVE OY	6
	2.1 Historia	6
	2.2 Tuotteet	7
	2.3 Tavoitteet, arvot ja toimintasuunnitelma	8
3	VIESTINNÄN SUUNNITTELEMINEN	9
	3.1 Sisäinen viestintä	9
	3.1.1 Tehtävien delegointi	11
	3.1.2 Viestintäkanavat	12
	3.1.3 Sidosryhmät	14
	3.2 Ulkoinen viestintä	15
	3.2.1 Markkinointia tukeva viestintä	17
	3.2.2 Asiakas- ja sidosryhmäviestintä	19
	3.3 Viestinnän mittaaminen	21
	3.4 Kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen	22
4	VIESTINTÄSUUNNITELMA PUNKALIVELLE	24
	4.1 Strategiset lähtökohdat	24
	4.2 Sisäinen viestintä	25
	4.3 Ulkoinen viestintä ja markkinointi	27
	4.4 Viestinnän mittaaminen	30
5	KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA PUNKALIVELLE	31
	5.1 Mahdollisia kriisejä	31
	5.2 Kriisiviestintä	32
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	34
	LÄHTEET	37

## 1 JOHDANTO

Sain alkusyksystä 2010 sähköpostin, jossa tiedusteltiin apua viestintäsuunnitelman tekoon Punkalive Oy:lle. Koska olin kiinnostunut tekemään mahdollisimman selkeän ja yhteisöviestinnän ydinasioihin liittyvän opinnäytetyön, tartuin oitis tilaisuuteen. Punkalivellä oli myös tarjolla viestintään liittyvää työtä, joten ennen kuin aloin tehdä viestintäsuunnitelmaa, olin yrityksellä töissä muutaman viikon. Työharjoittelusta olikin korvaamaton apu suunnittelutyössä, sillä yrityksen ulkopuolinen ihminen harvoin pystyy täysin ymmärtämään esimerkiksi sisäistä viestintää, ilman että on mukana tekevässä sitä.

Punkalive on huonekaluja ja elementtejä valmistava yritys, jonka toimiala oli minulle täysin vieras. En ole itse seurannut aktiivisesti sisustusohjelmia tai lukenut alan lehtiä, joten messut, tärkeimmät suunnittelijat, ja muut huonekalutoimintaan olennaisesti liittyvät asiat, tapahtumat, toimijat ja käsitteet jouduin opettelemaan työn ohessa. Ilman substanssiosaamista ulkoisen viestinnän sidosryhmien mietintä olisi ollut lähes mahdotonta yksin, ja olisin joutunut tukeutumaan paljon enemmän Punkaliven työntekijöiden apuun.

Viestintäsuunnitelman tekemisen apuna käytin aikaisemmin opiskeluprojektina tehtyä viestintäsuunnitelmaa, jonka teimme yhteisöviestinnän ryhmän kanssa Ravimäkiyhdistyksen projektille. Se ei ehkä ole kaikkein perinteisin viestintäsuunnitelman malli, vaan ottaa huomioon myös strategisia linjauksia, mutta siinä on selkeä rakenne ja kattavasti sisäisen ja ulkoisen viestinnän eri osa-alueita. Viestintäsuunnitelman yhteyteen tein myös kriisiviestintäsuunnitelman, jotta opinnäytetyöstä tulee varmasti tarpeeksi kattava. Vaikka suunnitelma on tehty alun perin projektille, uskalsin käyttää sitä myös jo pari vuotta toiminnassa olleen yrityksen viestinnän suunnittelemiseen. Perusasiat ovat kuitenkin samat, oli kyse sitten projektista tai yrityksestä.

Teoriaosuudessa käsittelen paljon sitä, mitä tarkoittaa sisäinen ja ulkoinen viestintä ja miten sitä käytännössä tehdään. Paneudun myös viestintäalan ammattilaisen rooliin työyhteisössä ja vastuun jakamiseen. Markkinoinnista jätin pois kokonaan maksetun mainonnan, koska en miellä sitä niin perinteiseksi viestinnäksi, vaan keskityin siihen, kuinka toimivalla tiedotteella, tapahtumalla tai yrityksen keulakuvalla julkisuutta saadaan ilmaiseksi. Tästä Juholin käyttää käsitettä ”markkinointia tukeva viestintä”. Teo-

riaosuuden loppupuolen käytän kriisiviestintäsuunnitelman laatimiseen, ja käyn läpi kriisin määritelmiä ja viestinnän eri vaiheita kriisin edetessä. Mukana on myös media-kriisi, joka huonosti hoidettuna voi tehdä paljon vahinkoa yrityksen maineelle.

Opinnäytetyön yhteydessä tutustuin myös kansainvälisen viestinnän erityispiirteisiin. Opintoihin liittyvien kurssien yhteydessä opiskeltiin hyvin niukasti ulkomaille suuntautuvaa viestintää, joten lähdekirjallisuutta lukiessani opin myös itse paljon uutta kansainvälisestä viestinnästä. Globalisaation aikakaudella ei kannata jäädä vain oman kotimaan rajojen sisäpuolelle, sillä etenkin internet on mahdollistanut kaupankäynnin ympäri maailmaa. Monikielisessä ja -kulttuurisessa tilanteessa on osattava viestiä oikealla tavalla.

## 2 PUNKALIVE OY

### 2.1 Historia

Punkalive on vahvasti ekologisuuteen ja kestävään kehitykseen arvonsa perustava yritys, joka valmistaa puisia huonekaluja Punkaharjulla. Tuotteiden teknologinen tausta on Metsäliiton Puutuoteteollisuuden Kertopuu-tuotannossa, jonka alihankintayritykseksi Punkaharjun Puutaito Oy perustettiin 20 vuotta sitten. Vuonna 2002 yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos, jolloin yhtiön tuotanto ajanmukaistettiin uusien koneiden avulla. Kesällä 2008 Punkaharjun Puutaito Oy aloitti yhteistyön muotoiluun ja brändijohtamiseen erikoistuneen Jukka Rissasen kanssa, ja Punkalive Oy perustettiin helmikuussa 2009. (Punkalive Oy 2010a.)

Puolen vuoden toiminnan jälkeen ydinryhmään liittyi muotoilija ja arkkitehti Jukka Lommi, joka oli jo aikaisemmin tehnyt yhteistyötä Rissasen kanssa. Tämän jälkeen Punkalive Oy jätti kaksi patenttihakemusta koskien sekä kalustekomponenttien valmistusta että rakentamista. (Punkalive Oy 2010a.)

Punkalive Oy on alusta alkaen suunnannut vahvasti myös kansainvälisille markkinoille. Messuesiintymiset Milanossa ja Kölnissä ovat herättäneet sekä kotimaista että ulkomaista kiinnostusta ja kansainvälisten muotoilijoiden hankkiminen on lisännyt Punkaliven puhtaaseen skandinaaviseen tyyliin ripauksen eksotiikkaa. Punkaliven tuotteet

olivat esillä myös Shanghaiin vuoden 2010 maailmannäyttelyssä, jossa Suomen Kirnun kahvilan pöydät ja tuolit ovat Punkaliven Avanto-sarjaa.

Kotimaisilla Habitare-messuilla Punkalive voitti syyskuussa 2010 parhaan messuosaston palkinnon yli 40 m<sup>2</sup> kokoisten osastojen sarjassa, ja tammikuussa 2011 Punkaliven High Roller -tuoli sai kunniamaininnan Kölnin huonekalumessuilla.

## 2.2 Tuotteet

Punkalive on panostanut tuotteiden muotoiluun vahvasti. Kotimaisten muotoilijoiden ja arkkitehtien lisäksi Punkaliven tuotteita ovat suunnitelleet venäläinen Kristina Madjykoskava ja yhdysvaltalainen Karim Rashid.

Punkalive Oy:n materiaalina toimii kuusiviilusta valmistettu Kerto®, joka mahdollistaa lähes geometrisiltä kuvioilta näyttävät muodot (kuva 1). Pelkkiin puukalusteisiin voi myös saada pehmusteita, jotka nekin pyritään tekemään mahdollisimman ekologisesti ja laadukkaasti. Punkaliven tuotantoon kuuluvat huonekalujen lisäksi myös teknologiatuotteet, valaisimet, kodin sisustusesineet, sisutuselementit, kuten tilanjakajat tai sängynpäädyt ja erilaisesti rakennuselementit.



Kuva 1. Punkaliven Koura-tuoli ja jalkarahi (Punkalive 2011).

Punkaliven huonekaluja ovat erilaiset pöydät, penkit, tuolit, säilyttimet, hyllyt ja divaanit. Kaikki huonekalut valmistetaan samasta materiaalista, mutta niiden värin voi valita erilaisista sävyttävistä lakoista. Punkalive tekee tuotteita myös ulkokäyttöön te-

rasseille, mutta vettä kestävän, ympäristöystävällisen lakan löytäminen on ollut haasteellista.

Teknologiatuotteissa Punkalive tekee yhteistyötä PowerKiss Oy:n kanssa. PowerKiss on espoolainen yritys, joka on erikoistunut puhelinten ja tulevaisuudessa muidenkin mukana kulkevien laitteiden langattomaan lataukseen (PowerKiss 2011). Punkalive yhdistää PowerKissin teknologian tuotteisiinsa ja on luonut AvantoPowerTablen ja Avanto PowerTrayn, joiden avulla puhelimen voi ladata langattomasti.

Punkaliven elementtituotteet ovat saaneet jo tunnustusta Habitaren messuosaston palkinnon myötä, mutta vasta alkutalvella 2010 niitä on ryhdytty markkinoimaan voimakkaammin. Monipuolisuutensa vuoksi Kerto®-materiaali sopii erilaisten elementtien rakentamiseen, ja koska siitä voi rakentaa esimerkiksi täydellisen ympyrän, voisi sillä olla markkinoilla tarvetta esimerkiksi betonirakentamisen muotteina.

### 2.3 Tavoitteet, arvot ja toimintasuunnitelma

Punkaliven tavoitteena on toimia kannattavasti ja olla merkittävä tekijä suomalaisessa ja kansainvälisessä muotoiluteollisuudessa. Punkaharjulla yrityksen tavoitteena on olla huomattava työllistäjä. (Punkalive Oy 2010b.)

Punkalive on eritellyt liiketoimintasuunnitelmassaan brändiarvot eli arvot, jotka ovat tavoitteellisia ja kilpailijoista erottuvia. Näitä arvoja, joilla tuotteet tarjotaan asiakkaille, ovat ilo, ylpeys, vapaus ja luonnollisuus. Arvot ohjaavat yhtiön tuotekehitystä, viestintää ja tuotesuunnittelua. (Punkalive Oy 2010b.)

Punkaliven liikeideana on valmistaa kolmenlaisia tuotteita. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat huonekalut, joiden keskeisiä kilpailutekijöitä ovat vapaa muotoilu, kannattava piensarjatuotanto ja kestävä kehitys. Näitä markkinoidaan nimellä Punkalive Natural Furniture. Toisessa tuoter ryhmässä ovat sisustuselementit, puutarhakalusteet ja kevytrakenteet. Kuluttaja voi itse rakentaa haluamansa kokonaisuuden elementeistä, ja ne on helppo purkaa ja koota uudestaan. Näitä tuotteita markkinoidaan nimellä Punkalive Natural Garden. Kolmas ryhmä on paviljongit, jotka ovat suunniteltu sekä väliaikaiseen käyttöön että vapaa-ajan asumisympäristöön. Paviljonkeja markkinoidaan nimellä Punkalive Natural Pavilion. (Punkalive Oy 2010b.)

Punkalive pyrkii kannattavaan liiketoimintaan pitämällä asiakkaat tyytyväisinä. Se pyrkii johtavaan asemaan ekologia arvoja sisältävien kalusteiden markkinoilla. Sen vahvuus on joustamiskyky muuttuvilla markkinoilla. (Punkalive Oy 2010b.)

### 3 VIESTINNÄN SUUNNITTELEMINEN

#### 3.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän rooli on muuttunut nopeasti eivätkä kaikki tieto ja valta ole enää yksinomaan juuri viestintävastuullisella. Elisa Juholin (2009b, 65–66) on miettinyt työyhteisöviestinnälle uuden agendan, jota noudattamalla yrityksissä pystytään paremmin vastaamaan nykyaikaiseen viestintätarpeeseen. Mietinkin suunnitelmassani työviestintää uudella tavalla, kuten Juholin ehdottaa, ja uusi agenda työyhteisöviestinnässä auttaisi myös Punkaliven sisäisen viestinnän ongelmissa.

Työyhteisöviestinnän agendaan kuuluu seitsemän eri osatekijää, jotka muodostavat työviestinnän peruspilarit. Nämä osatekijät ovat asioiden käsittely vuorovaikutteisesti, ajantasaisen tiedon saatavuus helposti, työpaikan tunnelman parantaminen, kaikkien osallistuminen ja vaikuttaminen yhteisössä, yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen, työnantajamaineesta huolehtiminen sekä näitä kaikki yhdistävä tekijä, eli toiminnan ja viestinnän toteuttaminen foorumeilla. (Juholin 2009b, 63.)

Asioiden käsittely vuorovaikutteisesti tarkoittaa sitä, että viestinnän merkitystä johtamisen osa-alueena ei pidä unohtaa. Johdon ja esimiesten tulee selittää merkitykselliset asiat niin, että kaikki ymmärtävät mistä niissä on kyse. Käsittelyssä käydään asiat niin monta kertaa läpi, että jokainen on ymmärtänyt omalla kohdallaan, mistä esimerkiksi yrityksen visiossa on kyse. Näin lisätään henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen. (Juholin 2009b, 65.)

Ajantasaisen tiedon saatavuus tarkoittaa uudessa agendassa sitä, että yritys ei pysty määrittelemään sitä, minkä verran täsmällistä tietoa se antaa työntekijöilleen. Jos ihmiset ovat kiinnostuneet tietämään jotain yrityksestä, niin tieto löytyy varmasti, eikä johto pysty säännöstelemään tiedon määrää. Siksi olisikin helpompaa, että kaikki tarpeellinen tieto tulisi yritykseltä itseltään, jolloin tiedot ovat oikeita eivätkä huhupuheita. (Juholin 2009b, 66–68.)

Työpaikan tunnelman ja ilmapiirin parantaminen on riippuvainen kaikista siellä työskentelevistä ihmisistä. Ennen ajateltiin, että työntekijät eivät ole kiinnostuneita yhteisistä asioista ja ilmapiirin luominen olisi vain esimiesten vastuulla. Nyt vaikuttamisen mahdollisuutta korostetaan voimakkaasti ja työntekijät ottavat itse yhä voimakkaammin kantaa, jos heitä ei kuunnella. Työpaikan tunnelma vaikuttaa viihtymiseen ja mitä innostavampaa, avoimempaa ja selkeämpää viestintä on, sitä tehokkaammin yhteisön jäsenet toimivat. (Juholin 2009b, 69–70.)

Yhdessä oppiminen on vastaisku vanhanaikaiselle käsitykselle, jonka mukaan tieto on kirjoissa. Uuden tiedon oppiminen ja jopa luominen on kuitenkin koko yhteisön asia, ja sen jakaminen on tärkeää niin yksilölle kuin koko yhteisöllekin. Sisäinen viestintä vaikuttaa tiedon leviämiseen ja syntyymiseen, sillä tieto ja oppi syntyvät siellä, missä ihmiset työskentelevät yhdessä ja saavat sekä antavat toisilleen jotain uutta lähes päivittäin. (Juholin 2009b, 70.)

Työnantajan ja työyhteisön maine on työntekijöiden itsensä luoma. Jokainen teko tai tekemättä jättäminen vahvistaa tai heikentää koko organisaation mainetta, ja yrityksen maineella on merkitystä etenkin uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Se kertoo yrityksestä paljonkin, jos työntekijä ei kehtaa sanoa missä on töissä. Imago ei olekaan siis tärkeä vain ulkoisessa viestinnässä ja asiakkaiden houkuttelussa, vaan on oleellinen osa sisäistä viestintää. (Juholin 2009b, 71–72.)

Yritysviestintään keskittyneet konsultit Sirkka Kortetjärvi-Nurmi, Marja-Liisa Kuronen ja Marja Ollikainen (2002, 106) ovat asettaneet sisäiselle viestinnälle muutamia tavoitteita, jotka tukevat edellä esiteltyä agendaa. Ensimmäinen on vapaa tiedonkulku, jolla varmistetaan, että kaikki saavat tarpeeksi tietoa tehtäviensä suorittamiseen tai että tieto on helposti saatavilla. Toinen tavoite on luoda vuorovaikutusta yrityksessä ja edistää yhteisön me-henkeä. Siihen liittyy viestien esteetön kulku paitsi johdolta työntekijöille niin myös työntekijöiltä johdolle ja työntekijöiden kesken. Sisäisen viestinnän kolmas tavoite on sitouttaa yhteisön jäseniä, mikä tarkoittaa sitä, ettei yrityksen johto vain anna visiota työntekijöille, vaan yrityksen tulevaisuutta ja tavoitteita käsitellään yhdessä, jolloin tieto muuttuu helpommin ymmärrettäväksi. Neljäs tavoite on onnistunut muutoksenhallinta, jolloin yritetään estää väärin huhujen syntyminen ja tiedotetaan nopeasti, avoimesti ja rehellisesti. Viestintää myös tarvitaan muutoksessa enemmän kuin tavallisesti. Viides tavoite on henkilökohtaisten lähiverkkojen huomi-

oiminen, jolla tarkoitetaan kaikkien yhteisön jäsenten omia perheitä, ystäviä, kollegoita, naapureita ja siivoojaa. Lähiverkko on erittäin tehokas tiedon levittäjä, ja useimmat pitävät ystäviltään tai puolisoltaan saatua tietoa myös luotettavana. Siksi yrityksen kannalta olisi hyvä, että yrityksen jäsenten lähiverkoissa liikkuva tieto olisi mahdollisimman samankaltaista kuin yrityksen virallisissa tiedotteissa.

Sisäisen viestinnän haasteita on useita, ja ne tulisi mahdollisimman hyvin ennakoida ja käsitellä niin, ettei yhteisön tiedonkulku tai työsuhteet kärsisi. Näitä haasteita ovat muun muassa useat toimipisteet, jolloin ihmiset ovat fyysisesti kaukana toisistaan, löyhä sitoutuneisuus eli se, että oman yhteisön menestys ei kiinnosta työntekijöitä ja se, että johto ei ole sitoutunut sisäiseen viestintään. (Tiedottaja 2011a.) Myös Punkaliven sisäistä viestintää vaivaavat tyypilliset ongelmat, ja niihin etsitäänkin ratkaisuja viestintäsuunnitelmassa.

### 3.1.1 Tehtävien delegointi

Viestinnän suunnittelun ja järjestelyn voi jakaa kolmeen eri kehityslinjaan työyhteisöstä riippuen. Ensimmäisenä mallina on hajautettu organisointi, jolloin kukaan ei vastaa kokonaisviestinnästä, vaan osastot ottavat vastuun siitä viestinnästä, joka on lähinnä osaston toimintaa. Hajautetussa mallissa menetetään paljon aikaa ja resursseja, koska kukaan ei koordinoi viestintää ja kokonaisnäkemys puuttuu. (Åberg 1999, 205–206.)

Toinen malli on keskitetty organisointi, joka on yleistynyt sitä mukaa, kun yritykset ovat palkanneet viestintäalan ammattilaisia. Viestintävastaavan tai -yksikön alaisuuteen keskitetään markkinointi, tiedotus, yhteystoiminta, yrityksen tekninen tuki, tietopalvelut ja kaikki muu sellainen, jota ei saada helposti sijoitettua muiden yksiköiden alaisuuteen. Tämän mallin hankaluutena on, että hyvin pian viestintä unohtuu tiedottajien ylityöllistyttyä kaikkien muiden töiden takia. (Åberg 1999, 206.)

Kolmas viestinnän järjestelytapa on matriisimalli, joka yhdistää kahden edellisen mallin parhaat puolet. Viestintää toteutetaan hajautetusti niin, että jokaisen osaston esimies toimii viestin viejänä, mutta yrityksen hallituksessa istuu koko yrityksen viestinnästä ja markkinoinnista vastaavat henkilöt. (Åberg 1999, 206–207.)

Päävastuu sisäisestä viestinnästä on yhteisön viestintäammattilaisella, usein viestintä- tai tiedotuspäälliköllä tai pienemmissä organisaatioissa pelkästään tiedottajalla. Viestinnän vastuun jakamisessa on Åbergin (1999, 199–200) mukaan kahdenlaisia ongelmia: ensiksikään viestintää ei voi eriyttää yhteisön muusta toiminnasta, vaan periaatteessa kaikki ovat vastuussa siitä. Toisaalta tulee pohtia, miten viestintäjohtajan oma toimintakenttä tulisi rajata.

Hallinnollisen perusperiaatteen mukaisesti ylin johto vastaa viestinnästä, kuten kaikesta muustakin toiminnasta (Åberg 1999, 200). Usein tästä seuraa ongelmia, sillä yhteisön johtaminen pitää johtajat kiireisinä ja viestintä jätetään usein taka-alalle. Myös vaadittava koulutus erityisesti sisäiseen viestintään puuttuu monelta ja sisäistä viestintää hoidetaankin lähinnä omien käsitysten varassa.

Viestintävastuun jakaminen ja tehtävien delegointi on myös mietittävä tarkkaan. Jos yrityksessä on useita osastoja tai jos kyse on esimerkiksi kunnasta, jolla on monia toimialoja, viestinnän vastuu voidaan jakaa linjasuhteiden mukaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sosiaali- ja terveystoimialan johtaja vastaa kaikesta oman toimialansa tekemisistä, myös viestinnästä. Tilanne on sama yrityksessä: jokaisen erillisen osaston ylin esimies johtaa osastonsa sisäistä viestintää. Tätä kaikkea viestintää valvoo myös yhteisön ylin johto silloin, kun ehtii. (Åberg 1999, 200–201.)

Sisäisen viestinnän jakaminen osastoittain jättää vain yhden kysymyksen: mistä viestintäpäällikkö on vastuussa? Åbergin mukaan (1999, 201) viestinnän ammattilainen toimii eräänlaisena konsulttina, ja hänellä on asiantuntijavastuu niistä asioista, jotka hänelle on määrätty. Järkevintä olisikin, että viestintäpäällikkö toimisi johdon puolesta viestinnän seuraajana ja tarkastajana. Ammattilaisena viestintäpäällikkö osaa antaa apua oikean kanavan valintaan ja tarkastaa viestien kieliäsun. Hän myös varmistaa että viestit ovat yhdenmukaisia keskenään ja että ne eivät riko yrityksen periaatteita tai viestiä vastaan.

### 3.1.2 Viestintäkanavat

Sisäisen viestinnän kanavat ovat teknologian kehityksen myötä monipuolistuneet valtavasti. Ilmoitustaulusta on tullut pelkkä postikorttien näyttelypaikka tärkeiden tiedotusten siirryttyä sähköiseen muotoon.

Sisäisen viestinnän kanavia on useita. Åberg (2000, 174) jakaa ne kahdella eri tavalla. Kanavat ovat joko lähi- tai kaukokanavia, ja niissä toteutetaan viestintää joko suorasti tai välitettynä. Lähi- ja kaukokanavilla tarkoitetaan viestin lähettäjän ja vastaanottajan fyysistä etäisyyttä toisistaan. Lähikanavia käytetään samassa pisteessä olevien yhteisön jäsenten kesken, esimerkiksi toimistossa. Kaukokanavat tulevat tarpeeseen, jos etäisyys kasvaa. Suoralla viestinnällä tarkoitetaan kasvokkaisuviestintää, ja välitetty viestintä tarkoittaa jonkinlaista välinettä viestin välittämiseen, oli se sitten muistilappu pöydänkulmalla tai puhelin.

Suorat lähikanavat eivät ole jääneet pois käytöstä, vaikka teknologia onkin tuonut uusia ulottuvuuksia keskinäiseen viestintään. Fyysinen työtila on työyhteisön viestintäfoorumeista edelleen se tärkein, missä työskennellään, pidetään taukoja ja kommunikoidaan kollegoiden ja muiden tilassa liikkuvien ihmisten kanssa. Vapaampaa viestintää varten ovat esimerkiksi niin kutsutut ahaa-aukiot, joiden rooli on keskinäisviestinnän luominen ja vahvistaminen. Nämä tilat ovat tarkoitettu vapaaseen keskusteluun, jonne tulee työyhteisön ihmisiä sattumanvaraisesti, ottamaan esimerkiksi kahvia automaatista. Ilman asialistaa eteenpäin soljuva keskustelu voi olla hyvinkin hedelmällinen. (Juholin 2009a, 171–176.)

Åberg (2000, 104–105) käsittelee tutkimusta, jossa tutkittiin johtamisen tehokkuuden ja kanavien käytön suhdetta. Parhainta kanavaa sisäiseen viestintään etsittiin neljän perusteen avulla: palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten viihjeiden käytön mahdollisuus, luonnollinen kielenkäyttö ja viestinnän henkilökohtaisuus. Tehokkain johtamisen apuna ollut viestintäkanava oli henkilökohtainen kanssakäyminen, joka mahdollistaa välittömän palautteen antamisen useilla eri tavoilla sekä on kielellisesti luonnollinen ja voidaan osoittaa vastaanottajalle henkilökohtaisesti. Kaukana henkilökohtaisen kanssakäymisen takana olivat kokoukset, muistiot, sähköpostit ja muu välitetty viestintä.

Suora kaukokanava koetaan hiukan hankalaksi käsitteeksi, ja usein kyse voikin olla enemmän työtiteiden etäisyydestä kuin fyysisestä etäisyydestä. Laajoissa organisaatioissa voi olla myös mahdollista, ettei rivityöntekijä koskaan tapaa ylintä johtoa keskinäisviestinnän tilanteessa. Ylimmän johdon tulisi kuitenkin vakuuttaa jokainen työntekijä yhteisön visiosta, kertoa alaa koskevista muutoksista, luoda hyvä ilmapiiri ja rakentaa työyhteisön kulttuuria. Yleensä ylin johto esittää oman asiansa tiedotus-

tilaisuuksissa, mutta viime vuosina myös niin sanottu jalkautuminen työyhteisön keskelle on lisääntynyt, esimerkiksi yhteisillä ateroilla tai vain kävelemällä työpaikan läpi pysähtyen aina tarvittaessa. (Juholin 2009a, 157–160.)

Tiedote, henkilöstölehti ja verkkopalvelu eli intranet toimivat sekä lähi- että kaukoviestinnässä. Tiedote on viestinnän perustyökalu, joka on helposti muunneltavissa eri vastaanottajien ja välityskanavan mukaan. Tiedote on informatiivinen, ja sen tarkoituksena ei ole myydä mitään, vaan kertoa asiasta selkeästi ja tiiviisti. Sen sijaan henkilöstölehti voi ilmestyessään paneutua syvemmin tiedotteessa kerrottuun asiaan ja toimia myös keskustelufoorumina, jonne voi lähettää oman mielipiteensä. Kustannussyistä moni henkilöstölehti on siirtynyt sähköiseen muotoon, mikä omalta osaltaan aiheuttaa rajoituksia lehtitekstien ja koko lehden pituudessa. Vaikka lehdet ilmestyvätkin nykyisin sähköisinä, ne eivät kuitenkaan ole nopeimpia ja ensisijaisia tiedonlähteitä, vaan useimmiten uutiset ilmestyvät ensimmäisinä intranetin etusivulle, jota kutsutaan myös sähköiseksi ilmoitustauluksi. (Juholin 2009a, 178–181.)

Sisäisen viestinnän kanavien haasteita on neljä. Ensimmäisenä on tiedon vähäinen liikkuvuus, vaikka kanavia olisi useita. Silloin henkilöstö tietää, että jotain on tapahtunut, mutta kukaan ei tiedä tarkalleen mitä. Huhut alkavat pian liikkua, jolloin paras tapa lopettaa turha spekulointi olisi nopea, täsmällinen ja tehokas sisäinen tiedotus. Toinen haaste on tiedon varastointi. Yhteinen ulkoinen kiintolevy on edelleen tuntematon käsite monissa yrityksissä, vaikka se olisi ylivoimaisesti helpoin tapa tehdä tietopankki pienessä yrityksessä. Suuremmissa organisaatioissa tiedot siirretään usein intraan, josta niitä voi käydä katsomassa tarpeen mukaan. Mitä oma-aloitteisempia eri sidosryhmät ovat tiedon hankinnassa, sitä vähemmällä työmäärällä viestintävastaava pääsee. Kolmas haaste on esimiehet, jotka eivät välttämättä tiedosta omaa rooliaan sisäisen viestinnän etenemisessä. Neljäs haaste on ahaa-aukiot, joita pitäisi pystyä hyödyntämään paljon paremmin. Satunnainen joukko ihmisiä saattaa keksiä täysin uusia menetelmiä työssään, jos vain heillä olisi paikka, missä tuulettaa ajatuksiaan. (Åberg 2000, 107–108.)

### 3.1.3 Sidosryhmät

Kun viestintää suunnitellaan ja toteutetaan, on ensiarvoisen tärkeää tietää, keille viestijä suunnataan. Strategisen suunnittelun mukaisesti sidosryhmiä ei pidä ainoastaan

tietää, vaan heidät pitää myös tuntea. Viestinnän kannalta tärkeää on myös selvittää kuka missäkin sidosryhmässä vastaa viestinnästä ja kuka omasta yhteisöstä viestii sidosryhmille. Kanavien ja yhteyshenkilöiden sopiminen selkeyttää viestintää huomattavasti. (Juholin 2009a, 88.)

Yhteistyö- ja sidosryhmäanalyysillä kuvataan se, keitä tai mitä tahoja eri sidosryhmiin kuuluu, ja selvitetään, mitä sidosryhmät ajattelevat ja tietävät analyysin tehneestä yhteisöstä (Juholin 2009a, 88). Vastaanottaja-analyysissä taas ovat vastakkain oletukset ja odotukset sidosryhmästä ja todellinen selvitys siitä keitä kuulijat tai lukijat ovat. Sirke Lohtajan ja Minna Kaihovirta-Rapon (2007, 35–41) mukaan ikä, sukupuoli, koulutus ja asiantuntemus, erilaiset kulttuuritaustat, vastaanottajien odotukset ja uskomukset ja asenne olisi hyvä selvittää etukäteen. Jos viestin lähettäjä olettaa vastaanottajien olevan tietynlainen ryhmä, voi stereotyyppinen lähestymistapa tuhota koko viestin sisällön.

Yleisellä tasolla henkilöstö on yksi sisäisen viestinnän sidosryhmistä. Mitä isompi organisaatio ja enemmän henkilöstöä, sitä tarkemmin sidosryhmä tarvitsee jakaa erilaisiin ryhmiin. Näitä erottelevia tunnusmerkkejä voivat olla esimerkiksi yksilötekijät, kuten ammatti, organisaatiotekijät, kuten yksikkö tai toimiala, ja tilannetekijät, joilla tarkoitetaan muutosta, joka lisää viestinnän tarvetta tiettyjen yksilöiden kohdalla. Tätä erottelua voi myös soveltaa muihin sisäisen viestinnän sidosryhmiin, jos yhteisöllä on esimerkiksi paljon pieniä yhteistyökumppaneita, joille kaikille erikseen viestiminen vie turhaan resursseja. (Juholin 2009a, 156.)

Muita viestinnän sidosryhmiä henkilöstön lisäksi voivat olla erilaiset yhteistyökumppanit, jälleenmyyjät, alihankkijat, raaka-aineen toimittajat, tukkurit, järjestöt ja yhteenliittymät. Sidosryhmien viestintäkanavat ja tietopankit ovat myös organisoitava: usein isommissa yrityksissä on erillinen extranet niille sisäisen viestinnän sidosryhmille, joita ei haluta täysin sisäisen viestinnän piiriin. (Juholin 2009a, 157.)

### 3.2 Ulkoinen viestintä

Yksi Åbergin (2000, 111) kehittämän pizzamallin viipaleista on markkinointiviestintä ja muu ulkoinen työviestintä. Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja tekstimainonta. Muu ulkoinen työvies-

tintä on taas yhteydenpitoa esimerkiksi alihankkijoihin, raaka-ainetoimittajiin, viranomaisiin ja työmarkkinajärjestöihin. Sidosryhmät voivat olla samoja sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä, jolloin erottelu tehdään yritys- ja tapauskohtaisesti.

Ulkoinen viestintä ja markkinointi ovat Procomin (2011) vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan integroituneet voimakkaasti, ja tutkimukseen osallistuneista viestintä- ja markkinointiosastoista 18 prosenttia on liittynyt yhteen. Kaksi vuotta sitten luku oli vain 9 prosenttia. Osaltaan tämä voi selittyä taantumalla ja viestintäbudjettien leikkaamisella, mutta markkinointi ja ulkoinen viestintä ovat selvästi lähentyneet työmarkkinoilla.

Ulkoisessa viestinnässä pyritään myös hallitsemaan mainetta eli muiden mielipidettä kyseisestä yhteisöstä. Maine eroaa imagosta ja brändistä siten, ettei se ole niin visuaalinen tai tuotemerkin ihailuun liittyvä. Yhteisöbrändillä taas tarkoitetaan sitä mielikuvien joukkoa, jonka jokin yritys haluaa itsestään syntyvän. Esimerkiksi Punkaliven logo eli kaksipäinen peura sekä slogan ”natural furniture” luovat heti luontoon liittyviä mielikuvia vastaanottajassa. Usein kyse ei kuitenkaan ole ihmisten hallinnasta, vaan pikemminkin siitä, että yritys haluaa lisätä tunnettavuuttaan. Maineen ja mielikuvien rakentamisen pohjalla on kuitenkin itse yhteisö, ja kaikki yhteisön tekemiset synnyttävät lisää mainetta ja mielikuvia. Jos perusta ei ole kunnossa tai yhteisön viestit ovat ristiriitaisia keskenään, eli yhteisö puhuu yhtä ja tekee toista, maineeseen voi tulla säröjä ja uskottavuus on vaakalaudalla. (Juholin 2009a, 184–188.)

Mielikuvien valta perustuu ihmisen mielessä oleviin rakenteisiin, jotka vaikuttavat siihen, mitä ihminen havaitsee ja miten hän siihen suhtautuu. Ihmisen toiminta perustuu päätöksiin, ja päätös taas liittyy tavalla tai toisella tunteisiin ja mielikuviin. Mikään yhteisö ei kuitenkaan voi istuttaa potentiaalisten asiakkaiden mieliin valmiita mielikuvia, vaan viestintä antaa ainekset, joista ihmiset itse muodostavat käsityksen. (Salin 2002, 49-50.)

Viestintä on vaikuttanut silloin, kun se saa aikaan muutoksen vastaanottajassa. Sen sijaan onnistunut viestintä saa aikaan halutun muutoksen. Mitä vaikeampi vaikuttamisen kohde on, sitä enemmän viestintää ja järeämpiä viestintäkeinoja on käytettävä. Esimerkiksi ryhmähengen luoma paine, henkilökohtainen vaikuttaminen, mielipidejohta-

jat, toisto, ymmärrettävyys ja uskottavuus lisäävät viestinnän tehoa. (Åberg 2000, 160–161.)

### 3.2.1 Markkinointia tukeva viestintä

Tiedottaja yrittää hyödyntää markkinointiviestinnässä mediajulkisuuden hyödyntämistä eli ilmaista julkisuutta yhteisön tuotteille, palveluille tai tapahtumille. Suurin ilmaisjulkisuuden media on niin sanotut elämäntyylilehdet, joiden journalismi on kautta linjan markkinoivaa. Näiden lehtien toimittajat etsivät aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluita, joita esitellä lukijoilleen. Myös tuotesijoittelua on opittu hyödyntämään journalismissa, ja esimerkiksi urheilutapahtumien haastattelupisteiden seinät ovat vuorattu sponsoreiden logoilla, jotka välittyvät television urheilu-uutisten kautta ympäri maailmaa. (Juholin 2009a, 217.)

Keinoja markkinointia tukevaan viestintään on useita, jotka ovat yhteisölle ilmaisia. Näitä ovat muun muassa yhteydenpito ja palvelu ja tiedote. Tilaisuudet ja tapahtumat, sponsorointiyhteistyö ja ilmoitusliitteet ovat yrityksille maksullisia, mutta eivät ole suoranaista mainontaa. (Juholin 2009a, 220–226.)

Yhteydenpito ja palvelu tarkoittavat tiettyjen median edustajien tapaamista ja suhteiden ylläpitoa. Esimerkiksi vapaamuotoiset tapaamiset, joissa kerrotaan yhteisöstä, näyttelyt, arvostelukappaleet tuotteesta tai esimerkiksi kirjasta, tuotteiden tarjoaminen kuvauksiin ja tietojen ja materiaalin hankkiminen toimittajien tarpeisiin ovat markkinointia tukevaa yhteydenpitoa ja palvelua (Juholin 2009a, 220–221). Hyvien suhteiden avulla toimittajat tietävät kenen puoleen kääntyä, jos tulevan artikkelin aihe käsittelee tutun yhteisön toimialaa. Kiireisissä toimituksissa arvostetaan suhteita, koska haastatteluun suostuvaa asiantuntijaa on usein vaikea löytää nopeasti.

Sanomalehtien toimitukset vastaanottavat joskus jopa satoja lehdistötiedotteita päivittäin, ja vain murto-osa pääsee läpi jatkokäsittelyyn ja lehden sivuille asti (Tiedottaja 2011b). Mediaa kiinnostavaa tiedotetta on usein vaikea laatia, mutta Virpi Salin (2002, 131–136) on koonnut muutamia kriteereitä, joiden mukaan useimmat median edustajat valitsevat julkisuuteen nostettavat tiedotteet. Näitä ovat muun muassa kiinnostuksen herättäminen inhimillisyydellä (human interest), ajankohtaisuus, vaikutusten

laajuus ja intensiteetti, yrityksen koko, yritysjohtajan profiili, yrityksen ikä, yrityksen tunnettuus ja tuotteet.

Human interest tarkoittaa ihmisiä ja inhimillisiä perustunteita koskettavia asioita, joka tekee esitettävästä asiasta mielenkiintoisemman. Ajankohtaisuus on uutisten perusta, ja vaikutusten laajuus ja intensiteetti nostavat uutisen tärkeyttä. Mitä suurempaa osaa median yleisöstä juttu koskee, sitä varmemmin se pääsee julkaistuksi. (Salin 2002, 131–132.) Esimerkiksi Punkkaliven toiminta voi olla hyvinkin kiinnostavaa Punkkaharjulla toimivien paikallisten lehtien mielestä, sillä se koskee suurta osaa lehden lukijoista, jotka myös ovat paikallisia.

Yritysuutisissa yrityksen ikä, koko ja tunnettuus vaikuttavat tiedotteen läpäisemiseen. Pitkään toimineella ja suurella yrityksellä on laajempaa yleisöä, jolla on ollut jonkinlainen henkilökohtainen kokemus yrityksestä. Omat kokemukset taas lisäävät mielenkiintoa yritystä kohtaan. Myös yritysjohtajan profiili voi lisätä median kiinnostusta, jos johtaja on persoonallinen ja hänellä on karismaa tai hän toimii näkyvästi alan järjestössä tai politiikassa. (Salin 2002, 132–133.)

Tilaisuudet ja tapahtumat voivat olla seminaareja, tiedotustilaisuuksia, lanseeraus-tapahtumia tai näyttelyitä. Näillä tapahtumilla voi olla suuri merkitys markkinoinnin kannalta, joten tapahtumat kannattaa suunnitella huolella. Esimerkiksi kulttuuri- tai muiden tapahtumien yhteyteen järjestetään usein ennakkotilaisuus medialle, jossa on mahdollisuus haastatella tapahtuman keskeisiä hahmoja. Kiireisen työrytmin takia toimittajat eivät enää ehdi joka paikkaan, joten omasta tapahtumasta kannattaa tehdä riittävän vetovoimainen median huomion herättämiseksi. Muuten potentiaalinen ilmaisjulkisuus jää saamatta. (Juholin 2009a, 223.)

Ilmoitusliitteet ovat jo lähellä maksullista mainontaa, koska yhteisö yrittää myydä tuotteitaan tai palveluitaan verhoamalla mainostuksen journalistiseen muotoon. Ilmoitusliitteessä tulee kuitenkin selvästi lukea, että se on ilmoitusliite, jotta kuluttajaa ei tahallaan johdeta harhaan. Ilmoitusliitettä käytetään tuomaan esiin yhteisö toimituksellisessa yhteydessä, ja usein liitteessä käsitelläänkin yhteisön asioita syvällisesti ja analyttisesti, ikään kuin kyse olisi täysin journalistisesta ja puolueettomasta tekstistä. (Juholin 2009a, 223–224.)

Sponsorointiyhteistyö on epäsuoraa vaikuttamista, jolla haetaan julkisuutta jonkin yksilön, ryhmän tai tilaisuuden imagoa vuokraamalla. Sponsorointi eroaa omasta markkinointitapahtumasta siten, että yhteistyötä tehdään jonkun ulkopuolisen kanssa. Sponsorointikohteen tulee tukea yhteisön omia arvoja ja tavoitteita, ja kohteen yleisössä tulisi olla myös yhteisön omia sidosryhmiä. Sponsoroinnin hinta määräytyy kohteen nimen mukaan, minkä tunnettuus, arvo ja imago määräävät hinnan. Joskus sponsorointi voi maksaa yhteisölle jopa miljoonia, mutta vastineeksi sponsorin nimi näkyy ja kuuluu julkisuudessa usein. (Juholin 2009a, 224–225.)

Joskus on väitetty, että kaikki julkisuus on hyvää julkisuutta, mutta nykyisin negatiivinen julkisuus voi kaataa suurenkin yrityksen. Yritykset ja media elävät symbioosis-  
sa, sillä ilman yrityksiä ei olisi uutisia ja päinvastoin, mutta vain kiinnostava uutinen pääsee nykyajan uutisvyörytyksessä pinnalle. Läheskään aina eivät kaikki kiinnostavat uutiset ole miellyttäviä, vaan etenkin keltainen lehdistö myy skandaaliskuupeillaan. Siksi yrityksen on tarkkaan mietittävä, mitä viestejä se haluaa medialle lähettää, sillä jos sen voi tulkita yrityksen kannalta väärällä tavalla, niin myös yleensä tapahtuu. Julkisuutta ei pysty hallitsemaan, mutta huolellisella suunnittelulla ja taustat kartoittavalla informaatiolla väärinkäsitykset vähentyvät ja yritys voi saada haluamaansa julkisuutta helpommin. (Lohtaja – Kaihovirta-Rapo 2007, 94–98.)

### 3.2.2 Asiakas- ja sidosryhmäviestintä

Yhteisö ei voi tulla toimeen ilman asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä. Sidoryhmiä kutsutaan myös nimellä stakeholders, joka kirjaimellisesti tarkoittaa panoksen tai rahapanoksen pitäjiä. Stakeholdereilla tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä tai henkilöitä, joilla on intressejä yhteisön toimintaa kohtaan. Joskus yhteisö ei itsekään ole selvillä kaikista stakeholdereistaan. (Juholin 2009a, 199.)

Kiinnostuksen kohteina sidoryhmillä voi olla muun muassa tarve saada tietoa yhteisön toiminnan sujuvuudesta, jatkuva tiedonvirta kaikista yhteisön asioista, keskustelu ja vuorovaikutus yhteisön kanssa, omien näkemysten saattaminen yhteisön tietoon ja jopa vaikuttaminen yhteisön suunnitelmiin ja päätöksiin. (Juholin 2009a, 200.)

Sidosryhmäviestintä voi lähteä myös yhteisön omista tarpeista, jolloin se yrittää itse vaikuttaa ympäröiviin ryhmiin ja yhteiskuntaan. Tätä kutsutaan rajatuksi yhteiskun-

tasuhteiden hoitamiseksi eli lobbaukseksi. Lobbaamalla yhteisö yrittää nostaa esiin itselleen tärkeitä asioita tai vaikuttaa suoraan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Juholin 2009a, 200–201.)

Kanavia sidosryhmäviestinnän hoitamiseen on useita perinteisiä, mutta etenkin kuluttajien kanssa viestittäessä kannattaa hyödyntää myös sosiaalista mediaa.

Sosiaaliset mediat alkoivat nousta vuonna 2003, kun ihmiset olivat yhä tottuneempia jakamaan itsestään tietoja ja kommunikoidaan toisten internetin käyttäjien kanssa. Ensimmäisiä sosiaalisia verkkopalveluita olivat Classmates.com ja Friendster. Näitä seurasi MySpace.com, joka oli maailman suosituin sosiaalinen media vuonna 2006. Samana vuonna julkaistiin kuitenkin Facebook, joka kiinnosti ihmisiä tarjoamalla yhteneväisen käyttöliittymän ulkoasun kaikissa profiileissa ja monipuoliset yksityisyysasetukset. Vuonna 2009 Facebookilla oli jo 350 miljoonaa rekisteröitynyttä käyttäjää. (Treadaway – Smith 2010, 7–10.)

Suomessa viime kesänä tehdyn tutkimuksen mukaan (Tilastokeskus 2011) 1,8 miljoonaa suomalaista eli 34 prosenttia koko kansasta käyttää Facebookia aktiivisesti. Sellaisen valtavan markkina-alueen sivuuttaminen ei nykypäivänä ole enää järkevää, ja yritykset ovatkin menneet sosiaalisiin medioihin mukaan vauhdilla. Esimerkiksi Valiolla, Veljekset Keskisellä, UPM:llä ja Vaasan Ruispaloilla on omat Facebook-sivunsa. Sen sijaan Saarioisen, Raisio Oyj:n tai Keskon sivuja en nopealla selaamisella löytänyt. Punkalivelle on tehty Facebook-sivu, mutta sivua ei ole markkinoitu, eikä sinne ole päivitetty uutisia yrityksestä. Siksi myös sen arvo yrityksen mainonnassa on jäänyt hyvin vähäiseksi.

Internetissä yhteisöllisyys on voimaa. Charlene Li ja Josh Bernoff (2009, 28–30) kutsuvat tätä ilmiötä verkkovallaksi. Verkkovallalla tarkoitetaan ihmisten yhteisöllisyyttä internetissä, jonka edessä isotkin yhteisöt ovat voimattomia. Kuka tahansa voi perustaa sivuston, jossa ihmiset käyvät ja houkuttelevat ystävänsäkin mukaan, jos pitävät sivustosta. Siellä voidaan käydä kauppaa, lukea uutisia, käynnistää kansanliike, lainata rahaa, arvostella elokuvia tai jakaa ruokareseptejä. Internetissä voidaan siis tehdä lähes mitä tahansa, mihin ennen on tarvittu jotakin auktoriteettia, esimerkiksi pankkia, maahantuoja tai Helsingin Sanomien elokuvasivuja. Siksi verkkoon tulee lähteä nöyryin mielin ja ilmaista kuluttajille, että yhteisö tarvitsee asiakkaitaan enemmän kuin

asiakkaat yhteisöä. Onnistuessaan verkkovaltaa voi hyödyntää monin eri tavoin, sillä esimerkiksi suora yhteys kuluttajiin ja ilmaisen mainonnan saaminen auttavat yhteisön tunnetuksi tekemisessä.

### 3.3 Viestinnän mittaaminen

Viestinnän mittaamisen tehon maksimoimiseksi kannattaa huolellisesti miettiä, mitä mittauksella halutaan selvittää ja millaisiin kysymyksiin todella halutaan vastauksia. Taloudelliselta kannalta myös mittauksen toistettavuus ja olemassa olevien mittareiden hyödyntäminen kannattaa selvittää. Mittareiden ja menetelmien valinnassa vaikuttaa lähinnä se, halutaanko saada ensisijaisesti viestinnän määrällisiä tuloksia vai tieto- ja viestinnän vaikuttavuudesta, esimerkiksi siitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät viestintään ovat. (Hämäläinen—Maula 2004, 121.)

Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen vaatii vertaamista. Vertailun kohteena voivat olla tavoitteet, aikaisempi tilanne tai kilpailijat. Vertailun onnistumiseksi pitää kuitenkin määritellä vertailun kohde riittävän konkreettisesti, jotta edistys on mitattavissa. Tavoitteisiin verratessa esimerkiksi tiedolliset tavoitteet, eli yhteisö tunnistaminen, asennetavoitteet, eli myönteinen suhtautuminen ja käyttäytymistavoitteet, eli myynnin tai verkkosivujen kävijämäärien kasvu ovat sellaisia tavoitteita, joita pystyy kyselyillä tai laskureilla määrittelemään. (Åberg 2000, 269–270.)

Mediaseuranta on myös tärkeä osa arviointia viestinnän mittaamisessa, jos yhteisö on tehnyt markkinointia tukevaa viestintää. Åberg (1999, 221) on listannut seuraavat osiot, jotka ovat tärkeitä mediaseurannassa. Missä viestimessä ja milloin aihe esiintyi? Kuka oli jutun lähde ja tekijä? Oliko juttu lehdessä yhteisön vai median aloitteesta? Millaisessa viestimessä juttu esiintyi? Mikä oli jutun koko tai ohjelman kesto? Millaisia olivat jutun aihe, sävy ja tasapainoisuus? Kommentoiko media esillä ollutta asiaa?

Huipputasovertilu mittaa viestinnän laatua, ja sen tarkoituksena on etsiä järjestelmällisesti liiketoiminnan parhaat suoritukset, jotka johtavat parhaaseen tulokseen. Tavoitteena on parantaa oman työyhteisön ja vertailun kohteeksi otetun kumppanin suorituskykyä. Vertailun kohde voi olla oman organisaation sisällä, esimerkiksi tytäryhtiö, kilpailija, samalla toimialalla toimiva mutta eri tuotteiden valmistaja tai täysin toiselta toimialalta. Vertailu toimii siten, että aluksi mietitään, mitä halutaan vertailla, seuraa-

vaksi selvitetään mikä on kyseisen prosessin nykytilanne, kuka sopisi parhaiten vertailukumppaniksi ja miten vertailun kohde kyseisen asian tekee. (Åberg 1999, 278–279.)

### 3.4 Kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen

Kriisi on tilanne, joka tulee yllättäen, aiheuttaa pelkoa tai paniikkia ja on hallittavissa vain erityisen kriisimallin avulla. Viestinnällä on kriisissä tärkeä rooli, siksi viestinnän tulisikin olla nopeaa, avointa, rehellistä, aloitteellista, vastuullista ja inhimillistä. Kriisiviestintäsuunnitelmassa pitää ottaa huomioon myös ennakointi ja valmistautuminen pelkän toiminnan ja jälkihoidon lisäksi. Näin kriisejä voitaisiin jopa välttää. (Karhu—Henriksson 2008, 26–31.)

Ennakointi kriisiviestinnässä on kaksijakoinen käsite. Mikään yhteisö ei haluaisi ennalta viestiä kriisistä, jota sitten ei tulekaan. Viestinnällä voidaan kuitenkin valmentaa ihmisiä tunnistamaan kriisin riskit ja opastaa ennaltaehkäisemään mahdollisia kriisejä. Esimerkiksi tarkat ohjeet siitä, mitä pitäisi tehdä ja kenelle tulisi ilmoittaa mahdollisen kriisin uhan tunnistaessaan, voivat ehkäistä koko tapahtuman. Tätä kutsutaan myös riskienhallinnaksi. (Lehtonen 2009, 10.)

Valmistautumiseen kuuluvat kirjalliset kriisiviestintäohjeet ja avainhenkilöiden sekä heidän varalla olevien henkilöiden koulutus. Koulutuksessa ei keskitytä pelkästään median kanssa toimimiseen, vaan mukana pitäisi olla kaikki sellaiset henkilöt, joiden varassa viestintä on. Esimerkiksi puhelinvaihteen hoitajat, porttivahdit ja toimitusjohtajan sihteeri ovat merkittävässä roolissa vastuuhenkilöiden ja viestinnän ammattilaisen lisäksi. (Karhu—Henriksson 2008, 31–32.) Punkaliven tapauksessa yritys on kuitenkin niin pieni, että vain kehitysjohtaja sekä viestinnästä vastaava henkilö ovat vastuussa viestinnästä kriisin aikana.

Toiminnan tapahtuessa viestinnän pitäisi tulla suoraan selkärangasta eikä virheisiin ole varaa. Tulipalon roihutessa harvalla on enää aikaa lähteä selaamaan jopa monikymmensivuista opasta, vaan silloin on toimittava joustavasti, empaattisesti ja ammattitaitoisesti kriisiviestintäohjeita soveltaen. Toiminnan rauhoituttua tulee kriisin jälkihoido, jolloin arvioidaan toimenpiteitä ja korjataan suunnitelmaa seuraavan kriisin varalle, (Karhu – Henriksson 2008, 32.)

Kriisissä viestitään myös monen muun kuin median edustajien kanssa. Tiedottamisen kohteina ovat Karhun ja Henrikssonin (2008, 64–67) mukaan ne ihmiset tai organisaatiot joita kriisitilanne koskee, jotka voivat jotenkin vaikuttaa tilanteeseen tai ovat siinä osallisina, joiden täytyy saada asiasta tietoa ja jotka voivat olla avuksi. Viestinnän sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi henkilöstö, työsuojelu, asiakkaat, pörssi, vakuutusyhtiöt, erilaiset viranomaiset, poliisi, palokunta, omaiset ja kansalaisjärjestöt.

Media etsii jatkuvasti kielteisiä tapahtumia ja kriisejä uutismateriaaliksi, ja yhteisön on varauduttava sen varalle, että koko maailman huomio kiinnittyy siihen. Media pysyy kiinnittämään yleisön huomion johonkin tapahtuman ja vahvistamaan kiinnostusta, mutta ei kykene synnyttämään mielenkiintoa tyhjästä. Joskus mediassa esiin nouseva kriisi voi olla myös julkisuuskriisi, eli organisaatioon kohdistuva uhka johtuu tai kasvaa median toiminnasta. Tällainen uhkakuvien levittely mediassa voi yllättää organisaation pahasti, jos yhteisö ei itse ole esiintynyt mediassa aiemmin. Julkisuuskriisi voi myös johtua jostakin rikosepäilystä, paljastuksesta tai oikeudenkäynnistä. (Lehtonen 2009, 48.)

Kriisiviestinnän työkalut, kanavat ja toimenpiteet valitaan sen mukaan, kuinka vakavasta kriisistä on kyse. Pienen kriisin kohdalla valmistaudutaan median kysymyksiin ja laaditaan paikallinen tiedote, suuremmissa kriiseissä täytyy järjestää alueellinen tai valtakunnallinen lehdistötilaisuus. Kun kyse on kansainvälisestä kriisistä, voi maailmanlaajuisen tiedotteen lisäksi perustaa myös lehdistökeskuksen tai järjestää useamman tiedotustilaisuuden säännöllisin väliajoin. (Karhu – Henriksson 2008, 74.)

Kriisiviestintäsuunnitelma pitää sisällään vastuuhenkilöt, sopivat viestintäkanavat ja ohjeet kriisin jälkihoitoon. Näiden lisäksi on myös organisaation jäsenten ja tärkeimpien sidosryhmien yhteystiedot. Kriisiviestintäsuunnitelman tulee olla tiivis ja ytimekäs, jotta oikea tieto löytyy nopeasti. Sitä ei myös kannata tehdä pelkästään sähköisesti, sillä kriisitilanteissa tietoyhteydet tai jopa sähköt saattavat katketa. (Karhu – Henriksson 2008, 42–45.)

## 4 VIESTINTÄSUUNNITELMA PUNKALIVELLE

### 4.1 Strategiset lähtökohdat

Punkalive Oy:llä on alustava viestintästrategia, jonka pohjalta käytännönläheisempää viestintäsuunnitelmaa alettiin laatia. Suunnitelmassa on otettu huomioon strategiset lähtökohdat, sisäinen ja ulkoinen viestintä, kanavat, sidosryhmät, avainmediat, vastuuhenkilöt, tavoitteet ja viestinnän mittaaminen. Suunnitelman runko mukailee aikaisemmin opiskeluprojektina tehtyä viestintäsuunnitelmaa Yhdessä olemme enemmän -kehittämishankkeelle. Projektin viestintäsuunnitelma poikkeaa jo pari vuotta toiminnassa olevan yrityksen viestinnän suunnittelemisesta, mutta perusasiat pysyvät suurin piirtein samoina.

Viestintästrategia on laaja, jopa seuraavat viisi vuotta kattava suunnitelma, jossa määritellään organisaation viestinnän nykytila, resurssit ja tavoitetila. Viestintästrategian on tarkoitus toimia suuntaa antavana ohjenuorana, joka luo pohjan käytännön viestinnän suunnittelulle. (Tiedottaja 2011c.)

Strategisten lähtökohtien sisällyttäminen viestintäsuunnitelmaan toimii muistin virkistäjänä ja tiivistää olennaisimmat asiat viestintästrategiasta heti suunnitelman alkuun. Myös yhteisön omat strategiset lähtökohdat ovat suunnitelman alussa, ja ne toimivat lyhyenä esittelynä yhteisön ulkopuoliselle henkilölle, joka ei tunne yhteisön tavoitteita tai arvoja.

Viestinnän strateginen suunnittelu liittyy erityisesti vision esillepanoon, eikä resurssien tuomia rajoituksia oteta vielä huomioon (Åberg 1999, 174). Muun muassa viestinnän tavoitteet, ydinviestit, sidosryhmät ja arvot on määritelty strategisissa lähtökohdissa, ja niiden kaikkien tulisi tukea vision viestintää. Punkaliven visiona on olla arvostettu muotoilubrändi, jonka tehtävänä on luoda kuluttajille ekologisia ja muotoilullisia elämyksiä. Tätä visiota tukevan viestinnän pitäisi nostaa esille erityisesti tuotteiden muotoilu ja ekologisuus. Viestinnän pitäisi myös saavuttaa mahdollisimman laaja yleisö niin huonekalualan ammattilaisista kuin kuluttajistakin. Viestintäkään ei voi kuitenkaan vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin, vaan Punkaliven tuotteiden tulisi myös olla alansa parhaita muotoilun suhteen.

## 4.2 Sisäinen viestintä

Teetin Punkaliven henkilöstölle pienen palautekyselyn viestinnästä joulukuussa 2010 pidettynä kehittämispäivänä, ja saamani palautteen mukaan sisäinen viestintä ei suju riittävän hyvin kahden toimipisteen välillä. Etenkin tehtävien delegointi koettiin ongelmalliseksi. Näihin ongelmakohtiin olen yrittänyt puuttua suunnitelmassani, muun muassa ehdottamalla uusien teknologisten apuvälineiden käyttöönottoa ja laatimalla säännöt sähköpostiviestintään. Punkaliven sisäisen viestinnän suurimpana haasteena on toimipaikkojen sijainti eri puolella Suomea. Myynti ja markkinointi ovat Helsingin toimistossa, mutta viestintää hoidetaan myös Punkaharjulla, missä tuotantotehdas sijaitsee. Suurin osa viestinnästä hoidetaankin välitettynä kaukoviestintänä toimipisteiden välillä, ja kasvokkaisviestintää on vain muutaman kerran vuodessa koko työyhteisön kesken.

Koska Punkalive on melko nuori yritys, käy se vielä läpi kasvuvaiheitaan ja toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet. Yhdysvaltalainen professori Larry Greiner kehitti jo vuonna 1972 mallin yrityksen kasvu- ja kriisivaiheista, jotka ovat kasvu luovuuden kautta, mikä vie johtamiskriisiin, kasvu keskitetyn ohjauksen kautta, mikä vie autonomiakriisiin, kasvu delegoinnin kautta, mikä vie valvontakriisiin, kasvu koordinoinnin kautta, mikä vie yliorganisoitumisen kriisiin ja kasvu yhteistoiminnan kautta, mikä vie loppuun palamisen kriisiin (Åberg 2000, 60–62). Punkalive on siirtynyt luovuuden kaudesta keskitetyn ohjauksen kauteen, ja osittain myös autonomiakriisiin. Tämän huomaa etenkin tehtävien delegoinnissa ja valmiin materiaalin hyväksyttämisessä, mistä yrityksen johto on hyvin tarkka.

Sähköposti on Punkalivellä tehokkaassa käytössä, ja viestit lähetetään usein myös niille henkilöille, jotka eivät ole suoraan asian kanssa tekemisissä. Viestitulva kuitenkin syö tehokasta työaika, ja on suositeltavaa laatia yhteiset pelisäännöt sähköpostiviestintään. Juholin (2004, 143) on koonnut muutaman säännön sähköpostiviestintään. Esimerkiksi jakelulistat ja viestin otsikointi tulisi miettiä huolella, jotta viesti välittyisi vain asianosaisille, ja aihe olisi jo ennen viestin avaamista selvä. Myös itse sähköpostiviestin tulisi mennä suoraan asiaan. Jos aihe vaatii pitkiä pohjustuksia, sähköposti on väärä väline. Liitteet ovat hyvä keino antaa lisää tietoa, mutta suuret PDF- tai kuvatiedostot vievät paljon tilaa sähköpostiohjelman tallennuskapasiteetista, joten niitä tulee laittaa harkiten.

Punkalive on profiloitunut kestävän kehityksen mukaiseksi yritykseksi, jolloin autolla tai muilla liikennevälineillä kahden eri toimipaikan välillä liikkuminen ei ole yrityksen tavoitteen mukaista. Yhteisten palavereiden pitämisen avuksi suosittelen ottamaan uusimman teknologian käyttöön, kuten johtamisen kehittämistä ja henkilöarvioita tekevä Psycon otti. Kauppalehden artikkelissa (Eräniemi 2011) Psyconin toimitusjohtaja kertoo, että matkakulut puolittuivat, kun yritys siirtyi niin sanottuihin virtuaali-neuvotteluihin eri toimipaikkojen kesken. Virtuaali-neuvotteluissa useampi toimipiste lähettää samaan aikaan kuvaa ja ääntä toisille toimipisteille internetin kautta, jolloin kaikki palaverissa olevat kuulevat ja näkevät toiset. Kuva ei kuitenkaan ole välttämättömän palaverin pitämiseen vaan pelkästään äänellä toteutettava audiopalaverikin toimii, jos tarvittava visuaalinen materiaali on lähetetty osapuolille etukäteen. Psyconilla virtuaalisesti hoituvat muun muassa kehityskeskustelut, henkilöstöinfot ja asiakkuustii-mipalaverit. Suurimmat kustannukset syntyvät tarpeellisen laitteiston hankinnasta ja henkilöstön koulutuksesta.

Muita sisäisen viestinnän haasteita Punkalivellä ovat joko tiedon sirpaleisuus tai liiallisuus. Pienessä yrityksessä kaikki tekevät välillä kaikkea, mutta tehtävän siirtyessä tekijältä toiselle pohjustus unohtuu joskus. Työaika kuluu hukkaan työntekijän joutuessa kahlaamaan pitkää sähköpostikeskustelua läpi tai soitellessa muille yrityksen jäsenille, koska projektin saanut henkilö ei tiedä kuinka pitkälle tehtävässä on edetty ja mitä on sovittu. Sean Misteil on koonnut kirjaansa työviestinnän tehokkuuden esteitä ja syitä, jotka estävät tehokasta viestintää. Misteilin (1999, 47–53) mukaan esimerkiksi lähettäjän henkilökohtainen tyyli viestiä voi vaikuttaa vastaanottajaan negatiivisesti, tai lähettäjällä ei ole uskottavuutta, jolloin vastaanottajat eivät luota viestiin. Vastaanottajat voivat myös olla yllättyneitä viestistä, eivätkä ole valmiita vastaanottamaan sitä. Hyvään viestintään kuuluu myös ajoituksen hallinta ja ajan antaminen vastaanottajille viestin läpikäymiseen, jonka jälkeen heillä voi olla siitä kysyttävää.

Joskus sisäisen informoinnin ongelmat johtuvat organisaatiokulttuurista, ja niiden muuttamiseen tarvitaan koko yhteisön työpanosta. Toimintanopeus on voitu viedä äärimilleen, jolloin kiire vie mielekkyyden työstä, tai työpaikalla on paljon melua ja häiriöitä. Myös viestintävälineet voivat olla riittämättömiä, jolloin esimerkiksi tarpeellisia ohjelmia ei löydy sähköpostiliitteiden avaamiseen tai yrityksen ainoaan puheli-meen jonottaa viisi ihmistä. (Misteil 1999, 58–60.)

Tehtävien delegoinnin helpottamiseksi erilaiset kampanjat, messujärjestelyt ja muut isommat tapahtumat pitäisi lohkoa heti alussa selkeiksi projekteiksi, joille määritellään projektipäälliköt ja työryhmät. Koska Punkaliven henkilöstössä on vain kymmenkunta työntekijää, työryhmät kannattaa pitää pieninä, ettei kenellekään tule liian paljon tekemistä. Myös toisessa toimipaikassa työskentelevät henkilöt pitäisi huomioida paremmin tai sopia, että he saavat oman projektinsa. Päivittäinen informointi ja viestintä kahden fyysisesti erillään toimivan toimipaikan välillä vie paljon aikaa, ja väärinkäsityksiä voi sattua helpommin. Vuosikello helpottaa suuresti projektien aikatauluttamista, ja säännölliset kokoukset henkilöstön kesken pitävät kaikki ajan tasalla tilanteen etenemisestä.

### 4.3 Ulkoinen viestintä ja markkinointi

Maine ja brändi ovat Punkalivelle tärkeitä asioita. Tiukasti ympäristöasiat huomioonottavaksi yritykseksi profiloitunut Punkalive on lyhyen olemassaolonsa ympärille rakentanut kehystarinan, joka ulottuu 20 vuoden päähän. Silloin perustettiin Punkaharjun Puutaito Oy, joka teki kuusiviilua Finnforestin tarpeisiin. Sukupolvenvaihdoksen myötä Punkaharjun Puutaito sai uudet omistajat, ja Punkalive syntyi siitä neljän vuoden kuluttua eli vuonna 2009.. Jo kehystarinassa on suomalaista perinteistä metsäosaamista idyllisellä Punkaharjun alueella.

Kehystarinan rakennusaineina ovat visio, liikeidea, missio ja strategiat. Amerikkalainen professori Walter Fisher on kehittänyt testin, jolla kehystarinan eri osa-alueita voidaan tarkastella. Fisher esittää kaksi kysymystä: pysyykö tarina koossa ja onko tarina uskottava. Rakenteen pitää olla ehyt ja sopia esittäjänsä suuhun, ja tarinan arvojen pitää olla hyviä ja oikein mitoitettuja. (Åberg 2000, 122–127.)

Punkaliven slogan ”natural furniture” kuvaa hyvin Punkaliven toiminnan ytimen, ekologiset huonekalut. Tavoitekuvan eli profiilin rakentamisessa käytetään slogania ja muita strategisia perusviestejä, joita viestitään tietynä ajankohtana (Åberg 2000, 130).

Käytännössä profilointia tehdään kolmella eri tavalla: teoilla, viesteillä ja ilmeellä. Tekoja ja tekemättä jättämissä arvioidaan koko ajan niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin, yrityksen viestien ja viestinnän tulee tukeutua yrityksen perusviesteihin ja

kehystarinaa, ja yhteisöilmeen logon, typografian ja värien tulevat olla selkeitä ja yhtenäisiä joka paikassa. (Åberg 2000, 140–146.)

Punkalive ottaa kestäväen kehityksen huomioon tuotteidensa valmistuksessa ja viimeistelyssä, mutta esimerkiksi green office -konseptia (WWF Suomi 2011a) ei ole huomioitu työskentelyssä, vaan esimerkiksi lähes kaikki materiaali tulostetaan paperille. Punkalive voisi myös ostaa pienen palan sademetsää, ja ryhtyä sademetsän kummiksi (WWF Suomi 2011b).

Punkaliven viestit tuovat voimakkaasti esille tuotteiden ekologisuuden ja tuotantoteknologian kestäväen kehityksen mukaiset piirteet. Sitä voisi kuitenkin korostaa vielä enemmän, ja tuoda esille viesteissä myös muita kuin ympäristöasioihin liittyviä puolia. Kestäväen kehityksen kaksi muuta osa-aluetta ovat sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys.

Punkaliven ilmeen ja graafiset elementit on suunnitellut mainostoimisto Hahmo. Logona toimii kaksipäinen peura valkealla pohjalla. Logo on raikas ja tyylikkään pelkistetty. Opinnäytetyönä Punkalivelle on syksyllä 2010 luotu brändiohjeisto, johon kuuluu graafinen ohjeisto. Siinä on huomioitu kaikki graafinen materiaali, joten ilme pysyy yhtenäisenä, oli kyse sitten tiedotteesta tai mainoskyltistä.

Punkaliven ulkoinen viestintä kohdistuu muutamaan avainmediaan, yhteistyökumppaneihin ja mahdollisiin asiakkaisiin. Avainmedioilla tarkoitetaan tiedotusvälineitä, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiolle ja joissa halutaan näkyä (Tiedottaja 2011c). Esimerkiksi Terassi, Glorian Koti, Deko ja Rakennuslehti ovat osoittaneet mielenkiintoa Punkaliven tuotteita kohtaan ja käyttäneet niitä kuvauksissaan ja jutuissaan, mutta taas Helsingin Sanomat eivät ole millään tavalla nostaneet Punkaliveä esille. Maksettua mainontaa on tarvinnut käyttää vain vähän ja vuoropuhelua avainmedioiden toimittajien kanssa on saatu hyvin aikaan.

Markkinointia tukeva viestintä eli ilmaisjulkisuuden tavoittelu vaatii joko vetovoimaisen tuotteen tai vetovoimaisen henkilön. Punkaliven tuotteet ovat massasta poikkeavia, mutta ilman kattavaa jälleenmyyjäketjua niitä on vaikea saada asiakkaille. Ne ovat myös hieman tavallisia huonekaluja kalliimpia, ja tasaisen laadun varmistamisen kanssa on ongelmia. Punkalive tarvitsikin maineikkaan suunnittelijan edistämään tuot-

teiden markkinointia ja solmi sopimuksen kuuluisan yhdysvaltalaisen Karim Rashidin kanssa. Rashid suunnittelee vuoden 2011 aikana Punkalivelle malliston, mutta ensimmäiset tuotteet ehtivät jo tammikuun 2011 Kölnin IMM-messuille, jossa Punkalive sai huomattavan paljon julkisuutta juuri Rashidin suunnitteleman tuolin takia. Myös kotimaan aikakauslehdet ja television T.i.l.a.-ohjelman juontaja-toimittaja Laura Ruohola ovat kiinnostuneet Rashidin tuotannosta.

Ulkoisia viestintäkanavia Punkalivellä on verkkosivut, joilta löytyy myös tuotekatalogi PDF-tiedostona, tiedotteet ja tapaamiset eri lehtien toimittajien kanssa. Yksityisten asiakkaiden kanssa viestiminen on kuitenkin vähäistä. Tämä onkin yksi Punkaliven ongelmista, sillä nyt yrityksestä ei oikein tiedä, onko se vain toisille yrityksille tuotteita myyvä yritys (B2B) vai myös kuluttajille myyvä yritys (B2C). Sosiaalinen media ja verkkokauppa voisivat olla hyviä keinoja myös tavallisten kuluttajien kanssa asioimiseen ja viestintään, sillä pienenä yrityksenä Punkalive voisi myös toteuttaa yksityisten ihmisten erikoistilauksia pelkän massatuotannon sijaan. Konsultti ja tietokirjailija Jari Koskinen (Koskela – Koskinen – Lankinen 2007, 26) mainitsee, että tällä hetkellä asiakkaan pääsy osallistumaan on tärkeää, ja erilainen kustomointi, räätälöinti ja personointi ovat lisääntymässä. Suunnittelukulttuurin demokratisoituminen pakottaa yritykset pohtimaan uudelleen suhdetta asiakkaisiin ja ottamaan heidät mukaan tuotteen valmistuksen eri osioihin. Tässä voisi piillä myös Punkaliven vahvuus.

Paitsi Suomessa, Punkalive tekee itseään tunnetuksi myös Euroopassa. Punkalivellä on jälleenmyyntiä Saksassa, Iso-Britanniassa ja Ranskassa, ja Punkalive on ollut mukana messuilla Kölnissä ja Milanossa vuosina 2010–2011. Varsinaista viestintää Punkalive työstää aktiivisesti vain Saksassa, mutta muihin ympäri maailmaa tulleisiin tiedusteluihin tai haastattelupyyntöihin vastataan Helsingin toimistossa.

Euroopassa Punkalive viestii suhteellisen aktiivisesti. Saksankielisillä alueilla toimii PR-vastaava Katja Runge, ja Punkalive on myös palkannut Saksaan agentin edistämään tunnettuutta ja myyntiä. Tämän lisäksi Punkalive on liittynyt Architonic-nimiseen verkkoportaaliin, joka esittelee sivuillaan design-esineitä, kuten huonekaluja ja kodin sisustustavaroita. Sivuilla vierailee vuosittain yli 8 miljoonaa kävijää tavallisista sisustajista arkkitehteihin ja sisustussuunnittelijoihin, jotka etsivät uusia ja kiinnostavia tuotteita. (Architonic 2011.) Tämän kaiken lisäksi etenkin IMM-messujen aikaan Punkalive oli esillä useissa saksankielisissä blogeissa, jotka käsittelivät messujen

tarjontaa. Ranskassa Punkaliven tuotteista ollaan kiinnostuneita erilaisissa kylpylä-projekteissa, joissa etsitään esteettisiä ja mukavia lepotuoleja ja muita huonekaluja oleskelu- ja rentoutumistiloihin.

Punkalive markkinoi itseään kansainvälisillä markkinoilla skandinaavisen muotoilu-perinteen kunnioittajana ja ympäristöystävällisenä yrityksenä. Vaikka Euroopan unioni on melko yhtenäinen alue, johon kuuluvissa maissa on yhteneväiset käsitykset esimerkiksi yksilönvapaudesta, etiikasta ja uskonnosta, on tiettyä eurooppalaista kuluttajaa vaikea määritellä. Siksi EU:n sisälläkin kannattaa tehdä alueellisia jakoja esimerkiksi bruttokansantuotteen tai kauppojen jakelumäärän suhteen. Etenkin itäiset EU:n jäsenmaat saattavat poiketa huomattavasti esimerkiksi Pohjoismaista tai Luxemburgista. (Usunier – Lee 2005, 165–166.) Punkaliven jälleenmyyjät ovatkin enemmän länsieurooppalaisissa ja varakkaammissa valtioissa.

Messut Milanossa ja Kölnissä ovat aina suuri panostus niin resurssien kuin henkilöstönkin puolesta. IMM-messut Kölnissä ovat aina heti vuoden alussa, jolloin valmisteluiden tulisi olla lähes valmiita ennen joululomalle lähtemistä. Usein kuitenkin hotellihuoneiden varaus, jaettava materiaalin painatus tai muut asiat jäävät Punkalivellä viime hetkille nostaten kustannuksia huomattavasti. Kölnin messuista ei ole kuin noin kolme kuukautta Milanossa järjestettävään Superstudio Piihun, joten kiire tulee usein myös Milanon messujen suhteen. Ennakoinnin helpottamiseksi laadin viestintäsuunnitelman mukaan myös vuosikellon, jossa on tärkeimmät messut ja tapahtumat, joihin Punkaliven on tarkoitus osallistua. Ensimmäinen kokous ennen Kölnin messuja olisi lokakuun alussa, heti Habitare-messujen jälkeen, jolloin toivottavasti aika riittää ilmoittautumisiin, hotellivarauksiin ja tarvittavan materiaalin postitukseen. Suunnitelma on kuitenkin suuntaa antava, ja toivon, että Punkaliven henkilöstö muokkaa sitä tarpeen tullen.

#### 4.4 Viestinnän mittaaminen

Punkaliven viestinnän onnistumisen mittaaminen lähtee tavoitteista. Määritin kaksi Punkaliven konkreettista tavoitetta, joiden avulla mittaaminen onnistuisi melko helposti. Ensimmäinen tavoite on Punkalive-brändin hyvä tunnettuus, ja toinen on työntekijöiden ja läheisten sidosryhmien jäsenien hyvä tuntemus Punkaliven toiminnan keskeisistä tavoitteista.

Åbergin (1999, 217) mukaan viestinnän kaikkia osa-alueita ei pystytä mittaamaan ja seuraamaan tarkasti, vaan resurssit pitää priorisoida muutamaankin tärkeimpään seuranta-alueeseen. Tärkeimpiä alueita ovat yhteisökuvan kehittyminen ulkoisissa ja sisäisissä sidosryhmissä, ja sisäisen viestinnän kehittyminen. Punkaliven tavoitteet osuvat juuri näille tärkeimmille osa-alueille, joiden edistystä voidaan mitata esimerkiksi säännöllisesti toistuvilla mielipidekyselyillä niin ulkoisten sidosryhmien kuin oman henkilöstönkin parissa.

Muita Punkalive-brändin tunnettuuden mittaamiseen sopivia keinoja ovat media-seuranta ja internetsivujen kävijämäärien seuranta. Sisäisen viestinnän tavoite eli Punkaliven toiminnan keskeisten tavoitteiden hyvä tuntemus työntekijöiden ja läheisten sidosryhmien parissa, on mitattavissa muun muassa kehityskeskusteluilla ja kyselyillä.

## 5 KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA PUNKALIVELLE

### 5.1 Mahdollisia kriisejä

Elisa Juholinin mukaan (2009a, 300) ensimmäinen määriteltävä asia on se, mikä tekee tilanteesta kriisin ja kuinka se poikkeaa normaalitilanteesta. Jos kriisiviestintää tekee tilanteessa, joka ei ole kriisi, voi se olla yhtä haitallista kuin kriisitilanteessa normaali viestintä. Punkaliven kriisiviestintäsuunnitelmassa onkin heti alussa kriisin määritelmä ja konsultti Thomas Skoglundin (2004, 11–13) luettelo yritykseen kohdistuvista sisäisistä ja ulkoisista uhista.

Skoglundin mukaan (2004, 13–14) sisäiset uhat ja kriisit syntyvät usein huolimattomuudesta tai virheellisistä työrutiineista. Huonosti hoidettu yrityskulttuuri ei anna tarpeeksi resursseja henkilöstön kouluttamiseen tai koneiden huoltamiseen, jolloin vahinkoja, esimerkiksi tietovahinkoja tai tuotevirheitä, tapahtuu enemmän. Sisäisiin uhkiin johdon on kuitenkin helppo puuttua, koska ne kuuluvat yrityksen johdon toimivallan alle. Ulkoisiin uhkiin, kuten finanssikriisiin tai oikeushaasteeseen, yritys ei kuitenkaan voi vaikuttaa, vaan yrittää vain suojautua niiltä.

Kriisi, joka voisi uhata Punkaliven kaltaista yritystä, voisi olla muun muassa tulipalo tai räjähdys tuotannossa tai toimitalossa, murto, uhkaus, ekoterroriteot, ryöstö, ilkivalta, työsuojelumääräysten laiminlyönnit, yt-lain rikkomukset, syrjintä, tuotanto- tai

toimituskatkos, edustuksen menettäminen, viallinen tuote, asiakaskato ja erilaiset julkisuuskriisit. (Karhu – Henriksson 2008, 33–36.)

Esimerkiksi Punkalivellä on ollut vaikeuksia saada sopimusta Suomessa jälleenmyyjän kanssa, ja tuotteiden heikko menekki alkaa täyttää jo kriisin tunnusmerkit. Tosin kyse on niin nuoresta yrityksestä, että julkisuuteen asti alkuvaikeudet eivät yllä. Sisäinen tiedote voisi kuitenkin olla paikallaan, jotta tilanne selkeytyisi henkilöstölle eikä puskaradiossa liikkuisi ylimääräisiä huhuja mahdollisesta konkurssista.

## 5.2 Kriisiviestintä

Kriisiviestintäsuunnitelmassa tulisi yritysmaailmassa ottaa huomioon kaksi erilaista seikkaa. Ensinnäkin pitää tehdä toimenpiteitä sen tapahtuman suhteen, joka kriisin on aiheuttanut, ja toiseksi pitää käsitellä toimenpiteitä, jotka muodostavat ihmisille kuvan ja käsityksen tapahtuneesta. Usein kriisiviestintäsuunnitelmasta tulee yrityksissä liian mediapainotteinen, joten Punkalivelle tehdyssä suunnitelmassa pyrin myös huomioimaan kaiken muun, mikä kriisiviestintään kuuluu. (Skoglund 2004, 7.)

Kriisiviestintä alkaa kriisin ennakoimisella ja päättyy jälkianalyysiin ja kriisiviestintäsuunnitelman päivittämiseen kokemusten pohjalta. Kriisin ennakoinnissa Punkaliven työntekijät miettivät mitä mahdollisia kriisejä Punkalivelle voisi tapahtua ja mitä niiden sattuessa pitäisi tehdä. Valmius kriiseihin on rakennettava pahimpien mahdollisten skenaarioiden pohjalta, sillä silloin yritys selviää myös pienemmistä kriiseistä (Skoglund 2004, 21). Oletuksena siis on, että jos Punkaliven tuotantolaitoksella syttyy tulipalo, kaikki tehtaan sisällä olevat työntekijät kuolevat ja ilmaan leviää myrkyllisiä kaasuja, jotka uhkaavat läheistä asutusta. Tätä olettamusta vasten tehdaspalo, jossa tuhoutuu vain yksi osa tehdasta ja henkilövahingoilta säästytään, vaikuttaa helpolta.

Kriisiviestintään varautumiseen kuuluu myös tavoitteiden ja resurssien asettaminen, mistä johtokunta päättää. Kriisityön tavoitemäärittelyn tulee kytkeytyä yrityksen liikeideaan, tavoitteisiin ja arvoihin, mutta myös ihmisten työpanos ja rahalliset resurssit tulee huomioida. (Skoglund 2004, 23.) Punkaliven tapauksessa, jos kriisistä koituisi vakavia haittoja luonnolle, yrityksen pitäisi miettiä, kuinka pitkälle se olisi valmis korvaamaan tuhoja omista resursseistaan. Palkattaisiinko metsänhoitajat istuttamaan uusia puita tehtaasta lähteneen metsäpalon tuhoamille alueille? Yrityksen vastuun

määrittelemisen voidaan jakaa moraaliseen ja lailliseen vastuuseen, ja aina selitys lain mukaan oikein tekemisestä ei riitä (mts. 24).

Yksi oleellinen osa kriisitilanneanalyysiä on ennakoida etukäteen, mitä eri sidosryhmät tekevät kriisitilanteessa ja mitä vaikutuksia tapahtuneella on sidosryhmäsuhteisiin. Esimerkiksi miettimällä, keitä tapahtuma koskee, mitä taloudellisia seurauksia tapahtumalla on ja mitkä ulkopuoliset osapuolet saattavat osallistua tapahtumien kulkuun, voidaan ennakoida muiden kuin oman yrityksen reaktioita. (Skoglund 2004, 26–27.)

Kriisiviestintäsuunnitelmaa Punkaliven tapauksessa toteuttaa kehitysjohtaja Jukka Rissanen, jolla on yrityksessä eniten tietoa itse yrityksestä, maineenhallinnasta ja brändien luomisesta. Kriisin havaitsijaa kehoitetaan hätäkeskuksen jälkeen ottamaan yhteyttä Rissaseen, tai jos hän ei ole tavoitettavissa, Punkaharjun Puutaito Oy:n omistajiin Janne Tirroseen ja Tero Tirroseen. Kriisitilanteessa olevalle tulee Skoglundin mukaan (2004, 70–71) usein sellainen olo, että tapahtunutta on vaikea hahmottaa ja näkökulma kaventuu havaitsijan torjuessa negatiivista informaatiota. Myös puolustus-kannalle asettuminen ja stressaantuminen hankaloittavat kriisiviestintää.

Kun jotain on sattunut, kriisi täytyy ensiksi määritellä. Kuinka laaja se on, kuinka nopeasti se etenee ja kuinka vakavaa se on? Analysointia vaikeuttaa se, että itse kriisi laukaisee muita kriisejä esimerkiksi mediassa. Silloin varsinainen tapahtuma saattaa olla vähäpätöisempi kuin sitä seuranneet tapahtumat. (Skoglund 2004, 74–75.) Punkaliven kriisiviestintäsuunnitelmassa on määritelty kriisejä sen mukaan, kuinka laajaa aluetta se koskee alkaen kansainvälisestä ja päättyen sisäiseen. Yksittäisistä kriiseistä on mahdoton tehdä kattavaa luetteloa, ja analysointi kriisistä jääkin yrityksen vastuulle.

Juholin (2009a, 313) kehottaa laatimaan kriisin varalle toimintasuunnitelman, josta näkee toiminnan pääperiaatteet kriisin tapahtuessa. Suunnitelmassa kuvataan tapahtuman kulku ja nimetään henkilöt, jotka viestintää tekevät. Suunnitelman pitää olla yksinkertainen, joustava ja mahtua yhdelle A4-sivulle. Laadin Punkaliven kriisiviestintäsuunnitelman yhteyteen toimintasuunnitelman, josta näkee toimintamallin tulipalon sattuessa tehtaalla. Kriisi on siis vakavimpia mahdollisia asioita, joita Punkalivelle voi sattua. Yrityksen pienen koon ja vähäisen hierarkian vuoksi kriisin havaitsija ilmoittaa

kriisistä hätäkeskukseen ja suoraan Jukka Rissaselle, Janne Tirroselle tai Tero Tirroselle. Kriisiviestinnästä vastaava ilmoittaa tapahtuneesta muulle henkilöstölle, laatii tiedotteet internetiin ja sidosryhmille ja seuraa uutisointia. Toimet ovat niin yksinkertaisia, että ne muistaa ja osaa ilman kriisiviestintäsuunnitelmaakin, mutta kirjallisesta suunnitelmasta on hyvä katsoa ja varmistaa että kaikki on tehty.

Median kanssa toimiessa kannattaa olla rehellinen ja vastata esitettyihin kysymyksiin. Väistely ja kommentoinnista kieltäytyminen herättävät vain epäilyksiä, ja vaikka organisaatiolta ei tulisi kommenttia, uutinen julkaistaan joka tapauksessa (Karhu - Henriksson 2008, 78). Punkaliven kriisiviestintäsuunnitelmaan on koottu muutama Elisa Juholinin (2009a, 317) ohje haastatteluita varten. Kysymyksiin rehellisesti vastaaminen ja spekuloinnin välttäminen auttavat jo paljon.

Kun kriisi on saatu päätökseen ja kohu tapahtuneen ympärillä on laantunut, on jälkianalyysien aika. Saatu palaute ja kaikki tiedotteet ja mediassa esitetty materiaali analysoidaan ja arkistoidaan. Jotta kriisi ei pääsisi toistumaan ja jotta seuraavalla kerralla ei tehtäisi samoja virheitä, tulisi jälkihoidossa keskittyä esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: mistä kriisi johtui, miten hälytysjärjestelmä toimi, käynnistykö tiedottaminen nopeasti, miten media sai tiedon, liikkuiko julkisuudessa huhuja ja vaikuttiko kriisi organisaation maineeseen. (Karhu – Henriksson 2008, 94–95.)

Kriisitilanne pitäisi yrittää nähdä myös mahdollisuutena, ja hyvin hoidettuna ja tehokkaasti viestittynä se voi jopa parantaa yrityksen mainetta ja tuoda lisää julkisuutta. Kriisitilanne voi olla myös esimerkiksi Punkalivelle ensimmäinen kerta, kun se pääsee Helsingin Sanomien sivuille. Tilaisuuteen kannattaa siis varautua huolella. (Karhu – Henriksson 2008,30.)

## 6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Punkalive on kiinnostava yritys, joka on keksinyt jotain uutta hyvin perinteisellä huonekalutoimialalla. Pelkkä hyvä ajatus ei kuitenkaan riitä, ja yrittäjät ovatkin ymmärtäneet, että ilman organisoitua viestintää on vaikea lähteä myymään omia tuotteita. Tästä tilanteesta oli helppo alkaa työstää suunnitelmaa, sillä sille oli selvästi kysyntää.

Viestintäsuunnitelman tekoa helpotti syksyllä 2010 ollut työharjoittelujakso Punkalivellä. Koko huonekalutoimialan tuntemus oli ennen työharjoittelua huono, mutta harjoittelun jälkeen pystyin työssäni ottamaan huomioon alan erityispiirteitä. Apunani oli tietysti Punkaliven henkilöstö, joka pystyi auttamaan etenkin kansainvälisen viestinnän koukeroissa ja piti minut tilanteen tasalla, kun suunnitelmat etenivät esimerkiksi Italiassa järjestettyjen messujen suhteen.

Halusin opinnäytetyönä tehdä jotain tiedottajan työn ydinalueeseen kuuluvaa. Tämä työ kokoaakin hyvin neljän vuoden ajalta kaikki ne kurssit, jotka olen KyAMK:ssa suorittanut. Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen eri roolit, sidosryhmät, kanavat, viestit ja kaikki muu opinnäytetyössä läpikäyty teoria on jo lähes pieni tiivistelmä siitä, mitä kaikkea tiedottajan opiskeluihin kuuluu.

Punkaliven viestintäsuunnitelmasta tuli tiivis, mutta tarpeeksi kattava. Siinä on uusia ehdotuksia ja ideoita viestinnän kehittämiseen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, ja ratkaisuja viestinnällisiin ongelmiin, joista henkilöstö on minulle kertonut. Rakenne ja sisältö ovat minusta sopivia ja tarpeeksi selkeitä, vaikka suunnitelma ei noudatakaan mitään valmiiksi annettua mallia. Aikaisempien kokemusten perusteella tämä suunnitelma on kuitenkin todettu toimivaksi, joten uskalsin lähteä tekemään omaa suunnitelmaani sen pohjalta.

Vaikka suunnitelma on nyt valmis opinnäytetyöprosessin kannalta, kehitän sitä todennäköisesti myöhemmin vielä lisää Punkaliven toiveiden mukaisesti. Tarkoituksena on siis jatkaa keväällä yhteistyötä Punkaliven kanssa ja yrittää viedä suunnitelmaa työyhteisöön. Loppujen lopuksi suunnitelman noudattaminen ja uusien ideoiden toteuttaminen riippuu kuitenkin Punkalivestä ja sen resursseista.

Opinnäytetyötä tehdessäni kiinnostuin sosiaalisesta mediasta ja sen luomista mahdollisuuksista. Yllätyin siitä, kuinka monta suomalaista käyttää esimerkiksi Facebookia päivittäin ja millainen voima blogeissa piilee. Sen voiman hyödyntämistä olisi todella mielenkiintoista tutkia jatkossa. Yllättävän moni suomalainenkin yritys on jo perustanut oman sivunsa Facebookiin, mutta harva tietää siitä, jos ei osaa erikseen etsiä. Monesti onkin todettu että suomalaiset eivät osaa hyödyntää sosiaalisen median markkinoita, vaan tekevät sinne sivun ja jättävät sitten sen oman onnensa nojaan. Positiivisena esimerkkinä voisi tosin mainita Valion Aino-jäätelön Facebook-kampanjan, joka

herätti paljon mielenkiintoa. Myös Punkalive on ollut hyvin edustettuina blogeissa, mutta tosin ei omasta aloitteestaan, vaan kiinnostavien tuotteiden ja suunnittelijoiden ansioista. Sisustukseen keskittyvillä saksalaisilla blogeilla voi olla hyvinkin satoja lukijoita, miltä tuntuisi saada sama määrä lukijoita lukemaan terveiset suoraan yritykseltä itseltään esimerkiksi kaksi kertaa kuussa?

Kriisiviestintäsuunnitelman teko Punkalivelle oli hieman hankalaa aluksi, koska alan lähdekirjallisuudesta en löytänyt valmista mallia, jonka mukaan suunnitelma olisi pitänyt tehdä. Käytin lopulta Juholinin ehdotelmaa siitä, mitä kriisiviestintäsuunnitelman tulisi ainakin sisältää, mutta muokkasin sitä omiin tarpeisiini sopivaksi. Koska Punkalive on niin pieni yritys, on hierarkiakin lähes olematonta, ja kriisitilanteessa voi ottaa suoraan yhteyttä yrityksen johtoon ilman välikäsiä. Pienenkin yrityksen tulee kuitenkin varautua kriiseihin ja uhkiin, jotta turhia virheitä ei sattuisi ja maine säilyisi mahdollisimman hyvänä. En tiedä, onko suunnitelmassa mukana kaikki tarpeellinen vai pitäisikö sitä vielä laajentaa. Käymme tästäkin vielä varmasti keskustelua Punkaliven kanssa kevään aikana.

Myös ongelmia opinnäytetyön tekemisessä oli, kuten varmasti kaikilla on. Aikataulun yhteensovittaminen Punkaliven kanssa, jotta olisimme päässeet yhdessä käymään läpi suunnitelmaa, osoittautui haasteelliseksi, enkä saanut ehkä niin paljon palautetta kuin olisin toivonut. Siksi oletankin, että työ ei ole vielä tehty, vaan muutoksia tulee.

Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen työhöni ja suunnitelmiini. Sain mahdollisuuden tutustua vieraaseen toimialaan ja hienoja tuotteita tekevään yritykseen. Toivon, että suunnitelmastani on paljon apua ja että se vie yritystä eteenpäin kohti tavoitteitaan.

## LÄHTEET

Architonic 2011. Saatavissa: <http://www.architonic.com/about> [viitattu 15.3.2011].

Eräniemi, S. Kauppalehti 2011. Saatavissa:  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110259737>  
[viitattu 18.1.2011].

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

Juholin, E. 2004. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009a. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Karhu, M. & Henriksson A. 2008. Skandaalit & Katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Infor Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Li, C & Bernoff, J. 2009. Verkkovoimalta. Voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Helsinki: Tietosanoma.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Misteil, S. 1999. Viestintä työyhteisössä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Powerkiss 2011. Saatavissa: <http://www.powerkiss.com/us> [viitattu 18.1.2011].

Procom 2011. Saatavissa: <http://www.procom.fi/ajankohtaista/?x19044=100499> [viitattu 14.2.2011].

Punkalive Oy 2010a, Punkaliven viestintästrategia 2010.

Punkalive Oy 2010b, Punkaliven liiketoimintasuunnitelma 2010.

Punkalive 2011. Saatavissa <http://punkalive.fi/press/cologne/> [viitattu 5.3.2011].

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: WSOY.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Tiedottaja 2011a. Saatavissa: [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf) [viitattu 25.1.2011].

Tiedottaja 2011b. Saatavissa: [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Hyva\\_lehdistotiedote\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Hyva_lehdistotiedote_2008.pdf) [viitattu 14.2.2011].

Tiedottaja 2011c. Saatavissa [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas\\_viestintastrategia\\_2007.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas_viestintastrategia_2007.pdf) [viitattu 28.2.2011].

Tilastokeskus 2011. Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-09-07\\_006.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-07_006.html) [viitattu 23.2.2011].

Treadaway, C. & Smith, M. 2010. Facebook Marketing. An hour a day. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Usunier, J. & Lee, J. 2005. Marketing Across Cultures. Essex: Pearson Education Limited.

WWF Suomi 2001a. Saatavissa: [http://www.wwf.fi/yritykset/green\\_office/](http://www.wwf.fi/yritykset/green_office/) [viitattu 10.3.2011].

WWF Suomi 2011b. Saatavissa: [http://www.wwf.fi/liity/sademetsan\\_kummit.html](http://www.wwf.fi/liity/sademetsan_kummit.html) [viitattu 10.3.2011].

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.