

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö ja kielet / Yritys- ja yhteisöviestintä

Soili Valtonen

VIESTINTÄSUUNNITELMA SUOMEN MATKA-AGENTIT OY:LLE

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö ja kielet

VALTONEN, SOILI

Viestintäsuunnitelma Suomen Matka-Agentit Oy:lle

Opinnäytetyö

41 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Suomen Matka-Agentit Oy

Maaliskuu 2012

Avainsanat

viestintäsuunnitelma, sisäinen viestintä, kriisiviestintä, maine, viestintäosaaminen

Opinnäytetyö käsittelee viestinnän suunnittelua ja viestintäsuunnitelman tekoa Suomen Matka-Agentit Oy:lle. Mukana on myös kriisiviestintäsuunnitelma. Opinnäytetyö ja itse viestintäsuunnitelma painottuvat sisäiseen viestintään, koska sisäisen viestinnän merkitys jää monesti huomioimatta etenkin niissä yrityksissä, joissa viestintää hoidetaan muiden työtehtävien ohessa.

Toimintaympäristön muutokset, sekä sisäiset että ulkoiset, luovat uusia haasteita yrityksille. Digitaalinen viestintä ei poista viestintäosaamisen vaatimuksia eikä intranet voi korvata sisäistä tai johdon viestintää. Yrityksen positiivisen maineen kannalta on tärkeää, että sisäinen viestintä on kunnossa, sillä sitoutunut henkilökunta on maineen takana.

Viestinnän erityistilanteita ovat muutokset ja kriisit. Niihin voidaan valmistautua etukäteen suunnittelemalla sekä toimintaa että viestintää poikkeustilanteessa. Nopeus on ratkaisevaa ja valmiit suunnitelmat takaavat tehokkaan ja sujuvan viestinnän myös poikkeuksellisia olosuhteissa.

Teoriaosuudessa tuodaan esille niitä näkökulmia, joita viestinnän suunnittelussa tulisi ottaa huomioon. Kirjallisina lähteinä on käytetty esimerkiksi Åbergin ja Juholinin teoksia yritys- ja yhteisöviestinnästä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty omia havaintoja ja täydennettynä olemassa olevilla materiaaleilla.

Produktiivisena osana tehty viestintäsuunnitelma on ensimmäinen yrityksessä tehty suunnitelma, joka käsittelee muuta kuin markkinointiviestintää. Sen pohjalta yrityksen on helpompi myös jatkaa ja kehittää viestinnän suunnittelua, sillä yrityksen viestintä on jatkuva prosessi.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Multilingual Management Assistants

VALTONEN, SOILI

Communication Plan for Suomen Matka-Agentit Ltd.

Bachelor's Thesis

41 pages

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Suomen Matka-Agentit Ltd.

March 2012

Keywords

communication plan, internal communication, crisis communication, reputation, communicative skills

Today's rapidly changing operational environment is a challenge for companies and their corporate communication. In many small and medium-sized companies there is no strategy for internal communication due to the lack of competence and human resources. The subject of the thesis is a communication plan for Travel Agency Matka-Agentit Oy. The crisis communication plan is also included in the thesis. The focus of this work is on internal communication.

The aim of this thesis was to give guidelines for the strategic planning of internal communication. The reputation and publicity management have also an important role in a modern communicational environment.

The authors own observations with current materials in the company were used as research methods. Professional literature provided the theoretical basis for the subject. The theory and practice are combined in the thesis to make the connection between them clear and to emphasise the importance of planning of corporate communication.

The communication plan included in this thesis is the first one in this scope in Matka-Agentit. It includes a strategy for internal and crisis communication and introduces the strengths and weaknesses of modern digital communication. This thesis and the communication plan give to the commissioner some suggestions as to how to continue the process of planning communication as a part of the company's overall strategy.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	VIESTINTÄSTRATEGIA	7
3	VIESTINNÄN SUUNNITTELU	9
	3.1 Viestintäsuunnitelman lähtökohdat	9
	3.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä	10
	3.3 Johdon viestintä	12
	3.4 Luotaus	14
	3.5 Viestintäosaaminen	15
	3.6 Maineen merkitys	17
4	VIESTINNÄN HAASTEITA	19
	4.1 Muutosviestintä	19
	4.2 Kriisiviestintä	21
	4.2.1 Kriisiviestinnän suunnittelu ja organisointi	21
	4.2.2 Erilaisia kriisejä ja sidosryhmiä	23
	4.2.3 Kriisiviestinnän uudet keinot ja kanavat	24
5	SUOMEN MATKA-AGENTIT	25
	5.1 Yritysesittely	25
	5.2 Viestinnän nykytila	27
6	MATKA-AGENTTIEN VIESTINTÄSUUNNITELMA	29
	6.1 Matka-Agenttien viestintästrategia	29
	6.2 Sisäinen viestintä	30
	6.2.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet	30
	6.2.2 Sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia	30
	6.2.3 Sitouttaminen ja perehdyttäminen	32
	6.3 Ulkoinen viestintä	32

6.3.1 Sidosryhmäviestintä	33
6.3.2 Ulkoisen viestinnän keinoja ja kanavia	33
6.4 Kriisiviestintä	35
7 PÄÄTELMÄT	36
LÄHTEET	39

## 1 JOHDANTO

Nykypäivän ilmiöitä ovat virtuaalisuus, digitaalinen ja sosiaalinen media, interaktiivisuus ja verkkoympäristöt. Kaikissa näissä ilmiöissä on kyse vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus on dialogia, kommunikointia ja yhteydenpitoa. Kaikki tämä on myös viestintää. Uusi digitaalinen toimintaympäristö tuo yritysten viestinnälle uusia haasteita.

Uudet tavat viestiä ja jakaa tietoa ovat monesti johtaneet siihen, että viestinnän perustehtävät ja tavoitteet ovat yrityksillä ja yhteisöillä hukassa. Vaikka toimitaan verkkoympäristössä, viestintäosaamisen perusvaatimukset eivät ole kadonneet mihinkään. Itse asiassa vaatimukset ovat vielä suuremmat. Painotuotteista voi ottaa aina uuden, korjatun painoksen, mutta kerran verkossa julkaistu versio – kaikkine kirjoitusvirheineen – on ollut ehkä jopa satojen luettavana, ennen kuin korjattu versio julkaistaan.

Monesti luotetaan siihen, että uudet tekniset ratkaisut, kuten intranet, hoitavat itsensä yrityksen sisäisen viestinnän. Nopeasti muuttuvassa maailmassa sisäisen viestinnän tarve on vain kasvanut. Kun toimintaympäristö muuttuu, siihen liittyy niin ulkoisten kuin sisäisten viestien tulva, joka johtaa monesti suorastaan informaatioähkyyn. Ensin oli vain sähköposti, joka syyti kaikenlaisia tiedotteita. Nykyisin sen lisäksi tulevat vielä erilaiset verkkoympäristöt ja sosiaalisen median lähteet. Viestinnän kanssa tekemisissä olevien rooli on muuttumassa entistä enemmän suodattajiksi, jotka perehtyvät yritykseen sisään tulevaan informaatiovirtaan ja jotka muokkaavat ja jalostavat sen helpommin omaksuttavaan muotoon.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yrityksen viestintää: viestintästrategian ja -suunnitelman laatimista, sisäistä ja ulkoista viestintää sekä viestintää erityistilanteissa. Koska Suomen Matka-Agenteilla ei ole ollut aikaisemmin laadittuna viestintäsuunnitelmaa, opinnäytetyössä käydään läpi viestinnän strategian ja suunnittelun viitekehystä, jotta olisi helpompi ymmärtää, miten olennaisesti viestintä liittyy yrityksen kokonaisstrategiaan ja liiketoiminta-ajatukseen. Matkatoimistoalalla kriisit ovat hyvinkin tuttuja, ja tämän vuoksi mukaan on otettu myös kriisiviestintä.

Sosiaalista mediaa sivutaan opinnäytetyössäni, vaikka varsinaista some-ohjetta viestintäsuunnitelmaan ei sisälly. Sosiaalinen media on kuitenkin osana jokaisen yrityksen toimintaympäristöä, ja se on lisännyt sekä toiminnan avoimuutta että ns. läpinäkyvyyttä. Tätä sosiaalisen median vaikutusta esimerkiksi yrityskuvan muodostumiseen

olen tuonut esille muun muassa mainetta käsittelevässä luvussa 3.6. Some-ohjeistus tarvitaan viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys on aktiivisena toimijana sosiaalisessa mediassa.

Opinnäytteen produktiivisena tuotoksena on viestintäsuunnitelma Suomen Matka-Agentit Oy:lle. Viestintäsuunnitelmassa ei ole mukana graafista ohjeistusta eikä se käsittele maksettua markkinointiviestintää (esim. lehti-ilmoittelu, Google-mainonta). Markkinointiviestinnästä on otettu mukaan niitä osia, jotka liittyvät vuorovaikutukseen ja dialogiin eli jotka mielestäni ovat nimenomaan kahdensuuntaista viestintää. Viestintäsuunnitelmassa korostuu sisäisen viestinnän tärkeys, sillä yrityksen ulkoinen viestintä vaatii onnistuakseen hyvin hoidetun sisäisen viestinnän.

Käsitteellä yritys- ja yhteisöviestintä viitataan nimensä mukaisesti yritysten ja yhteisöjen viestintään. Opinnäytetyössäni olen käyttänyt käsitettä *yritys* yksin, enkä käytä yhteisö-käsitettä. Toimeksiantajana on nimenomaan yritys ja siitä syystä olen päätenyt yritys-sanankäyttöön.

Opinnäytteen tekemissä olen käyttänyt apuna kriisiviestinnän kurssilla tehtyä kriisiviestintäsuunnitelmaa. Varsinaisen suuntautumisvaihtoehdoni eli yritys- ja yhteisöviestinnän kurssien lisäksi monet muut kurssit, kuten Henkilöstöhallinto- ja johtaminen, Työelämän vuorovaikutustaidot ja Yritystilaisuudet, ovat antaneet taustatietoja tälle opinnäytetyölle. Lisäksi olen voinut hyödyntää omaa työkokemustani ja omia havaintojani niin Suomen Matka-Agenttien kuin muiden yritysten palveluksessa. Tutkimusmenetelmänä on osallistuva havainnointi.

## 2 VIESTINTÄSTRATEGIA

Yritys ei toimi yksin ilman minkäänlaista kontaktia ympäröivään maailmaan. Vaikka kyse olisi yhden työntekijän yrityksestä, jossa yrittäjä on yrityksensä ainoa työntekijä, hänen on oltava yhteydessä esimerkiksi viranomaisiin, rahoittajiin ja asiakkaisiin. Kun työntekijöitä on enemmän kuin yksi, myös työntekijöiden kanssa ollaan vuorovaikutussuhteissa. Toimiakseen jokainen yritys tarvitsee viestintää.

Menestyäkseen yritys tarvitsee strategian, jossa määritetään tavoitteet ja päämäärät. Viestintästrategia on osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja visiota (Argenti 2007, 12). Viestintä on toiminnan kannalta tarpeellinen työkalu siinä kuin koneet ja laitteetkin.

Toimivan viestinnän edellytyksenä on suunniteltu ja organisoitu viestintäjärjestelmä. (Åberg 2002b, 319). Viestinnän avulla yritys toteuttaa omaa strategiaansa ja toiminta-ajatustaan. Viestintä ei voi olla irrallaan yrityksen muusta toiminnasta ja sille tulee laatia oma strategiansa.

Viestintästrategia antaa kehykset, jonka pohjalta viestintää aletaan suunnitella (Siuko-saari 2002, 21). Viestintästrategia antaa vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyk-siin:

- Miten viestintä tukee liiketoimintastrategiaa?
- Mitkä ovat yrityksen ydinviestit?
- Mitkä ovat viestinnän keinot ja kanavat?
- Miten viestintä on organisoitu? (Aula & Heinonen 2002, 179.)

Argentin mukaan (2007, 25) viestintästrategia sisältää viestinnän kohderyhmät, re-surssit ja yrityksen maineen arvioinnin.

Viestintästrategia on yrityksen kokonaisstrategian tavoin laaja ja pidemmän aikavälin suunnitelma. Se laaditaan tavallisesti 2–5 vuodeksi, ja sen pääpaino on tulevaisuudes-sa. Koska viestintästrategia antaa suunnan viestinnälle, se ei voi olla täysin kattava, eikä siinä voida ottaa huomioon kaikkia mahdollisia tilanteita. Tavoitteena onkin enemmän antaa valmiuksia toimia muuttuvassa ympäristössä ja muuttuvissa tilanteis-sa. (Tiedottaja 2011, 3–4.)

Viestinnän strategiseen suunnitteluun kuuluu tavoitteiden asettaminen, joka antaa suunnan itse viestinnän tekemiselle. Viestinnälle asetettujen strategisten tavoitteiden tulee olla niin selkeät, että niiden pohjalta voidaan laatia käytännön viestintäsuunni-telmat. (Juholin 2010, 48, 58.) Strategiset tavoitteet voivat kohdistua monille osa-alueille, kuten yrityksen maineeseen ja työnantajamaineeseen, kokonaisstrategian ymmärrykseen, uuden toimintatavan omaksumiseen tai sisäisen yhteistyön parantami-seen (mts. 62).

Viestintästrategiasta on hyötyä jokaiselle yritykselle. Strategian avulla voidaan ohjata resurssien käyttöä ja ennakoida tulevia tilanteita. Kun strategia on laadittu, sen avulla on helpompi viestiä yhteisön arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinviestistä niin yrityk-sen sisällä kuin ulospäin. (Tiedottaja 2011, 13.) Strategian ei välttämättä tarvitse olla erikseen kirjattu, mutta siinäkin tapauksessa yhteiset toimintatavat on syytä sopia jo-tenkin ja niin, että kaikki ovat niistä tietoisia. Mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä



todennäköisempää on, että dokumentaatiolle on tarvetta. Lisäksi kannattaa muistaa, että jos mitään ei ole kirjattu ylös, miten voidaan varmistua toimintatapojen ja käytäntöjen siirtymisestä muille, jos käytäntöjen luojat ovat poissa yrityksestä tilapäisesti tai pysyvästi. (Juholin 2009a, 108.)

### 3 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

#### 3.1 Viestintäsuunnitelman lähtökohdat

Viestinnän suunnittelu liittyy oleellisesti yrityksen varsinaisen toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin. Esimerkiksi Siukosaari (2002, 19–20) esittelee tavoitteellisen viestinnän toimintamallin, johon kuuluu neljä osaa. Aluksi tehdään selvityksiä ja kerätään tietoja. Tämän jälkeen tehdään suunnitelmat ja päätökset, jotka mahdollistavat siirtymisen seuraavaan vaiheeseen eli toimintaan (viestintä). Lopuksi arvioidaan tuloksia, joko yksittäisiä tapahtumia tai tulosten saavuttamista ylipäänsä.

Varsinaiset operatiiviset viestintätoimet voivat onnistua vain, jos taustatyöt eli selvitykset, suunnittelu ja arviointi on hoidettu. Nämä tavallisesti näkymättömät toimenpiteet unohtuvat helposti, koska itse viestintä vie niin paljon aikaa ja resursseja. (Siukosaari 2002, 20.)

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa myös strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Taktista suunnittelua on viestintäsuunnitelman laatiminen, jossa kartoitetaan voimavarat, määritetään kohderyhmät ja niihin liittyvät toimenpiteet, päätetään viestintävastuut ja esimerkiksi sisäisen viestinnän teemat. (Åberg 2003, 242; Tiedottaja 2011, 14.) Operatiivisia viestintätoimia, kuten budjetointia tai kampanjasuunnitelmaa, ohjaavat strategiset ja taktiset suunnitelmat (Åberg 2002a, 225).

Viestinnän yhteistyö- ja kohderyhmät (sidosryhmät) ovat niitä tahoja, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Kyse voi olla ulkoisista tai sisäisistä tahoista. Yhteistyöryhmien kanssa ollaan yhteistyössä työhön liittyen, ja niitä ovat muun muassa henkilöstö ja asiakkaat. Kohderyhmät ovat yrityksen toiminnalle muuten tärkeitä, kuten esimerkiksi median edustajat, rahoittajat tai kilpailijat. (Tiedottaja 2011, 7.) Yksisuuntaisesta tiedottamisesta on siirrytty dialogiin eli vuoropuheluun. Sidosryhmädialogilla tarkoitetaan sitä, että käydään keskustelua ja tuodaan esille erilaisia näkökulmia. Ta-

voitteena on vaikuttaa toinen toisiinsa mahdollisimman rakentavassa hengessä. (Juholin 2010, 20.)

Viestinnän tavoitteiden toteutumisen mittaaminen on osa viestinnän suunnittelua. Viestinnän onnistumista arvioidaan vertaamalla saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. (Siukosaari 2002, 34.) Jos esimerkiksi sisäisen viestinnän tavoitteeksi on asetettu intranetin käytön helpottaminen, voidaan käyttäjille tehdä kyselytutkimuksia, joiden perusteella voidaan havaita, onko parannusta tapahtunut tietyn aikavälin aikana. Ulkoisen viestinnän tavoitteena voi olla vaikkapa kävijöiden lukumäärän kasvattaminen yrityksen internetsivuilla sähköpostimarkkinoinnin kautta. Asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata suoraan sivujen kävijätilastoja analysoimalla.

Viestinnän mittaamisessa voidaan käyttää apuna myös laadunhallintaa, jonka tavoitteena on yrityksen toiminnan parantaminen. Esimerkiksi ISO-laadunhallintajärjestelmän arviointikriteerit sopivat myös viestinnän laadun arviointiin. (Juholin 2010, 50.)

### 3.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Yrityksen ja yhteisön viestintää määritellään eri tavoin. Siukosaaren mukaan (2002, 19) yhteisöviestintä käsitteenä tarkoittaa *kaikkea yhteisön harjoittamaa viestintää lukuun ottamatta ulkoista markkinointia (markkinointiviestintää), operatiivisten työohjeiden antamista ja työhön perehdyttämistä*. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan puolestaan viestintää, *jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen* (Juholin 2009a, 42). Samasta asiasta voidaan käyttää myös termiä arkiviestintä, joka tarkoittaa tiedottamista ja vuorovaikutusta niin työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden välillä (Tiedottaja 2011, 15).

Työyhteisöviestintään osallistuvat työyhteisön jäsenet, mutta tilanteen mukaan mahdollisesti myös yhteistyökumppanit tai asiakkaat. Juholin (2010, 19) korvaa sisäisen viestinnän työyhteisöviestinnän käsitteellä. Työyhteisöviestintää voidaan kuvata myös sen funktioiden kautta: yrityksen toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen (perehdyttäminen) ja vuorovaikutus (sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen). Tämä viiden funktion malli tunnetaan myös Åbergin pizzamallina. (Åberg 2002b, 32.) Riippumatta siitä, mitä termiä käytetään, kyse on viestinnästä, joka

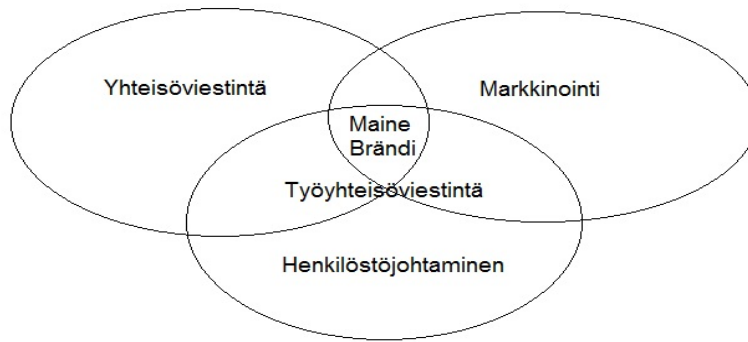
on keskeisessä roolissa yrityksen päivittäisessä toiminnassa: tuotanto pyörii, tilaukset toimitetaan, tuotteita ostetaan, uusia tilauksia otetaan vastaan.

Yhteistoimintalaki (2007/334) antaa hyvän lähtökohdan minkä hyvänsä yrityksen sisäiselle viestinnälle. YT-lain velvoitteet koskevat vain niitä yrityksiä, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työsuhteessa olevaa työntekijää, mutta silti lain sisältöön kannattaa tutustua pienemmissäkin yrityksissä. Lain mukaan yrityksen tulee kertoa henkilöstölle yrityksen taloudellisesta tilanteesta, yleisistä työhönoton, palkkauksen ja koulutuksen periaatteista sekä muista työolosuhteisiin vaikuttavista seikoista ja mahdollisista muutoksista. Nämä kaikki ovat asioita, joista jokaisen yrityksen henkilöstö haluaa johdon kertovan.

Tässä opinnäytetyössä ja viestintäsuunnitelmassa käytän käsitteitä sisäinen ja ulkoinen viestintä, joilla yrityksen viestintää on perinteisesti kuvattu. Toimeksiantajan kannalta tuo jako on myös käyttökelpoisiin, koska käsitteet itsessään kertovat, millaisesta viestinnästä on kyse ilman, että tarvitsee perehtyä viestinnän teorioihin.

Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei ole enää kuitenkaan niin selvä, vaan kyse onkin enemmän näkökulmasta (Juholin 2010, 25). Yritysten toimintaympäristö on muuttunut. Internetin ja sosiaalisen median mukanaan tuoma läpinäkyvyys ei rajoitu vain vapaa-aikaan, vaan myös osa työelämästä on muuttunut julkiseksi (Isokangas & Kankkunen 2011, 12; Juholin 2010, 25). Se mikä on ollut ennen vain yrityksen sisäistä tietoa, voi koska hyvänsä olla kaikkien nähtävillä esimerkiksi Facebookissa tai internetin keskustelupalstoilla.

Yhteisöviestinnän eri osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja osittain sulautuvat yhteen. Tätä selventää hyvin kuva 1, joka havainnollistaa, kuinka eri osa-alueita on vaikea pitää erillisinä toimintoina.



Kuva 1. Yhteisöviestinnän eri näkökulmien sulautuminen toisiinsa (Juholin 2010, 21).

Ulkoisen viestinnän tärkein tehtävä on vahvistaa haluttua mielikuvaa yrityksestä. Tavoitteena on erottua muista ja parantaa yrityksen asemaa kilpailutilanteessa. Tärkeä merkitys on viestien yhdenmukaisuudella, eli kaikki viestintä ulospäin noudattaa sovitut käytäntöjä. (Tiedottaja 2011, 13.)

Sisäisen viestinnän tehtävänä on yrityksen strategian käytäntöön vieminen ja henkilöstön sitouttaminen. Yritykseen sitoutunut henkilöstö on valmis työskentelemään niin, että yrityksen asettamat tavoitteet toteutuvat. (Holtz 2003, 12.) Sitoutunut henkilöstö on valmis myös omalta osaltaan ottamaan vastuuta tiedonvirran ja –vaihdannan onnistumisesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaanotettu tieto saatetaan niiden henkilöiden tietoon, joita asia koskee, ja että tarpeellisiin toimiin ryhdytään. (Juholin 2009b, 88.)

### 3.3 Johdon viestintä

Yrityksen johdon rooli on muuttunut uudessa viestintäympäristössä. Aikaisemmin moni asia yrityksessä oli vain johdon tiedossa, mutta sosiaalisen median ja internetin myötä tietoa on helposti ja nopeasti saatavilla myös yrityksen ulkopuolelta. Toisaalta myös henkilöstö odottaa johdolta enemmän. Johdon viestintätaidot ovat koetuksella ja pelkästään sähköpostin avulla johtamista henkilöstön on vaikea ymmärtää. (Niemelä 2008.)

Yrityksen johto joutuu suunnittelemaan myös omaa viestintäänsä ja asettamaan tavoitteita sille. Ulkoinen ympäristö on otettava huomioon, läpinäkyvyydelle ja avoimuudelle on asetettava jotkin rajat. Viestinnän tulee olla myös johdonmukaista eli viestin sisällön tulee olla sama riippumatta siitä, kuka johdon edustajista sen välittää. (Juholin 2009b, 192–193.)

Johdon yksi tärkeimpiä viestintätehtäviä on strategian viestiminen henkilöstölle. Jokaisella pitäisi olla käsitys siitä, mitä he ovat yrityksessä tekemässä ja minkä vuoksi. Yksilötasolla strategian viestiminen toteutuu tavallisimmin esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Johdon on varmistuttava siitä, että jokainen esimiesasemassa oleva on sisäistänyt yrityksen strategian, sillä muuten sitä on hankala viedä työntekijätasolle. Johto voi käyttää strategien viestimisessä ns. valutusmallia, jolloin tieto kulkee keskijohdon kautta edelleen alaisille. Toinen vaihtoehto on ns. vuoropuhelumalli, jolla tavoitellaan yhteisymmärrystä vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. (Juholin 2009b, 114–115, 120.)

Strategia pitää sisällään yritykselle määritetyt arvot. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, ja johdon tulee sekä vahvistaa että pitää esillä niitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että arvot on määritelty, mutta myös avattu niin, että jokainen ymmärtää, kuinka arvot vaikuttavat jokapäiväiseen työntekoon. Johdon tulee olla mukana alusta lähtien arvojen määrittelyssä ja sitoutua niihin omalta osaltaan. (Juholin 2009b, 108.) Kaikesta tästä on myös viestittävä henkilöstölle.

Johdon viestinnän yhteydessä voidaan puhua myös sisäisen markkinoinnin käsitteestä. Sillä tarkoitetaan, että henkilöstölle ikään kuin markkinoidaan yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus ja arvot. Tavoitteena on innostaa henkilöstöä sitoutumaan omaan työhönsä ja tätä kautta tuloksen tekoon. Yrityksen toiminnan tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja tuloksellisuus. Kaikki tämä on mahdollista vain sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön avulla. Sisäinen markkinointi on johdon vastuulla. (Siukosaari 2002, 122.)

Käytännön esimerkki sisäisen markkinoinnin keinoista on henkilöstölle järjestetty säännöllisesti toistuva tilaisuus, jonka nimi voi olla myynti- tai suunnittelukokous tai kick off -tilaisuus. Päivän (tai päivien) aikana johdolla on mahdollisuus kertoa ajankohtaisista asioista, kuten taloudellisesta tilanteesta, tulevaisuuden näkymistä tai uudesta tuotevalikoimasta. Tilaisuus voi olla rakennettu myös jonkun ajankohtaisen tee-

man ympärille. Yleensä aikaa on myös vapaamuotoiselle seurustelulle, joka on myös tärkeää yrityksen sisäisen hengen luomisessa ja vahvistamisessa, mitkä kaikki tähtäävät juuri sitoutumiseen.

Oman henkilökunnan on tiedettävä yritystä koskevat asiat joko ennemmin tai vähintään samaan aikaan, kun tieto on muiden sidosryhmien saatavilla suuresta yleisöstä puhumattakaan. Varsinkin kriisitilanteissa johdon viestintäkyvyt ovat koetuksella, sillä monesti asiat tapahtuvat hyvin nopeasti. Jos pelisääntöjä ei ole valmiiksi olemassa, koko yrityksen tulevaisuus saattaa pahimmassa tapauksessa olla vaarassa. (Juholin 2009b, 194–195.)

Johdon tai johtoryhmän päätökset vaikuttavat henkilöstön päivittäiseen työhön. Esimerkiksi muutostilanteissa henkilöstö odottaa tietoa siitä, säilyvätkö työpaikat. Johdon viestinnän keskeisiä tehtäviä onkin välitön tiedottaminen tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Muita keskeisiä tehtäviä ovat reagointi ja vastaaminen yrityksessä tai julkisuudessa käytävään keskusteluun, yrityksen henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen sekä keskustelu henkilöstön kanssa. Johdon pitää olla valmis antamaan myös palautetta sille esitettyihin ehdotuksiin tai näkemyksiin. (Juholin 2009b, 195.)

Johdon viestintä kertoo sekä viestintä- että yrityskulttuurista. Onko yrityksessä keskusteleva ja kannustava ilmapiiri vai onko johto vaikeasti lähestyttävä ja tavoitettava? Johdon ja esimiesten tulee antaa jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuus tulla kuulluksi. Rohkeutta tulee olla myös antaa ja vastaanottaa palautetta. (Rummukainen 2007, 36–37.)

### 3.4 Luotaus

Viestinnän suunnittelun yhteydessä esiintyy usein käsite luotaus. Luotaus ei ole käsitteenä välttämättä tuttu, vaikka yrityksessä luotausta tehtäisiinkin joko suunnitellusti tai suunnittelematta.

Luotauksella tarkoitetaan ns. heikkojen signaalien havainnointia ja tunnistamista yrityksen toimintaympäristössä. Viestinnän nykytilan kartoituksesta luotaus eroaa siinä, että luotaus suuntautuu tulevaisuuteen. Heikot signaalit antavat viitteitä tulevasta kehityksestä. Jos yritys on panostanut luotaukseen, se voi ennakoida mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä ja mukauttaa oman toimintansa tulevien vaatimusten mukai-

seksi sekä tarvittaessa muuttaa esimerkiksi tuotevalikoimaansa. (Juholin 2010, 78–79.)

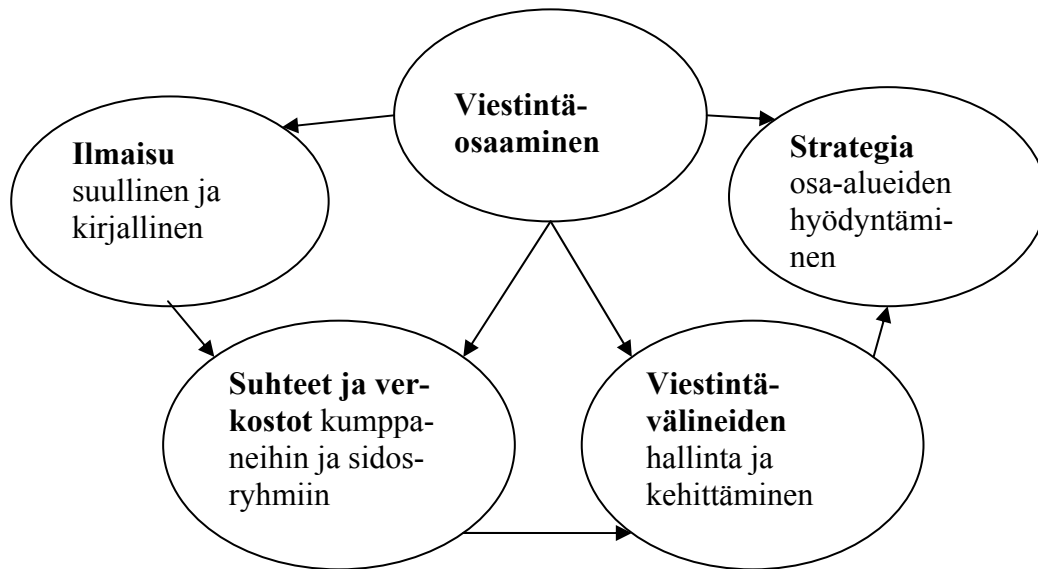
Luotaus voi olla vapaamuotoista tai systemaattista tietojen keruuta. Tavoitteena on jatkuvuus ja se, että luotaus kohdistuisi toiminnan eri osa-alueisiin. Sosiaalisen median seuraaminen on nykyisessä toimintaympäristössä erittäin tärkeää. Tietoa on saatavilla valtavasti ja ongelmana onkin monesti sen ratkaiseminen, miten ja missä saatua tietoa analysoidaan ja hyödynnetään. (Juholin 2009a, 343–344.)

Tyypillinen esimerkki systemaattisesta luotauksesta on säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen. Tämä on matkatoimistoissa hyvin tavallinen toimintamalli. Saatua tietoa pitäisi kuitenkin hyödyntää muutenkin kuin vain pelkän tuotteisiin kohdistuvan palautteen osalta. Asiakkaat voivat antaa arvokkaita vihjeitä mahdollisista tulevista trendeistä ja kiinnostuksen kohteista. Saatua informaatiota tulisi hyödyntää esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisessä.

### 3.5 Viestintäosaaminen

Suurissa yrityksissä on viestinnän ammattilaisia, jotka hoitavat päätyönään viestinnän eri osa-alueita. Pienemmissä yrityksissä tilanne on toinen. Viestintävastuita on jaettu ja hajautettu. Viestintä on organisoitu ja koordinoitu eri tavoin, mutta monesti vain ulkoinen viestintä – etenkin markkinointiviestintä – on järjestetty suunnitelmallisesti. Eroja on myös viestintäosaamisen tasossa.

Viestintäosaaminen on monitahoinen kokonaisuus, joka on esitelty kuvassa 2. Viestintäosaamisen osa-alueet painottuvat eri tavoin eri työntekijöillä tehtävän ja tilanteen mukaan. Suullisten ja kirjallisten viestintätaitojen lisäksi tarvitaan teknisten viestintävälineiden (esimerkiksi sähköposti, internet) hallintaa. Viestintäosaamiseen kuuluu myös suhteet verkostoihin ja sidosryhmiin. Mainittujen osa-alueiden hallinta eri tilanteissa muodostaa strategian.



Kuva 2. Viestintäosaamisen osa-alueet (Juholin 2009b, 31).

Uusi viestintäympäristö asettaa myös omat haasteensa viestinnälle. Yrityksissä ajatellaan, että substanssiosaaminen riittää, kun yrityksen internetsivuille tuotetaan sisältöä. Myös sosiaalisessa mediassa mukanaolo asettaa uusia haasteita viestintätaidoille. Henkilöstön edustajat ovat mukana hyvin monenlaisissa viestintätilanteissa markkinoidessaan yrityksen tuotteita ja palveluita, eikä verkkoympäristö ole niistä helpoin. Viestinnän merkitys kasvaa koko ajan, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että perinteisten viestintätaitojen merkitys kasvaa. On osattava kirjoittaa ja nimenomaan kirjoittaa oikein. (Isokangas & Kankkunen 2011, 49–50.)

Viestintätaitoihin panostaminen ja henkilöstön kouluttaminen unohdetaan usein etenkin pienemmissä yrityksissä. Aina ei välttämättä ymmärretä sitä, mihin kaikkeen kirjoitettu viestintä vaikuttaa ja missä kaikkialla yritys on näkyvillä kirjoitetuilla viesteillään. Jos teksti on huonosti kirjoitettua, sen on sitä riippumatta siitä, missä se on julkaistu. (Alasilta 2011; Isokangas & Kankkunen 2011, 71.)

Sujuva teksti on lukijalle miellyttävää lukea niin painettuna kuin verkkosivuilla. Lisäksi on hyvä huomata se tosiasia, että hakukoneoptimoinnin kannalta hyvin kirjoitetulla tekstillä on merkitystä. Hakukoneoptimoinnin tavoitteena on lisätä sivustojen luonnollista hakukonenäkyvyyttä. Hyvin kirjoitettu ja sujuva teksti tulee löydettyksi helpommin hakukoneiden avulla. (Juslén 2011a, 12, 19.)



Informaation määrä lisääntyy koko ajan, ja tarvitaan myös muita kuin sisällön tuottamiseen liittyviä viestintätaitoja. Yrityksissä tarvitaan henkilöitä, jotka suodattavat sisään tulevaa tietotulvaa ja valitsevat sieltä omalle yritykselle olennaiset palaset. Tuo tieto ikään kuin jalostetaan oman yrityksen tarpeisiin paremmin sopivaksi. Se voidaan tallentaa sellaisenaan esimerkiksi intranettiin tai se muotoillaan uudelleen paremmin ymmärrettävään muotoon. (Isokangas & Kankkunen 2011, 51–52.)

Varsinkin sisäinen viestintä on haasteellista uudessa viestintäympäristössä. Kaikille ei voida muokata tietoa henkilökohtaisesti parhaiten puhuttelevaan muotoon, vaan viestintävastuuta on siirretty myös henkilöstölle itselleen. Jokainen on omalta osaltaan vastuussa niin tiedon hankinnasta ja omaksumisesta kuin myös tiedon välittämisestä muille. Avoin ja kommunikoiva työyhteisö kannustaa tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen. Viestintätaitoihin kuuluu myös se, että tietää, mistä tai keneltä tarvittavaa tietoa on saatavissa. (Juholin 2009b, 71.)

Osaava henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Etenkin palvelualoilla, kuten matkatoimistossa, osaaminen muodostuu yleensä useiden vuosien työkokemuksesta. Opittuja taitoja ja hankittua osaamista pitäisi pystyä myös tehokkaasti jakamaan yrityksessä. Tämä ns. hiljainen tieto muodostaa yrityksen osaamis pääoman, ja on tärkeää huolehtia, että tieto siirtyy niin uusille työntekijöille kuin yrityksen muihin mahdollisiin toimipisteisiin.

Monesti tietoa pantataan ja salaillaan, jotta oma status korostuisi, mutta tällainen asenne haittaa koko henkilöstön ja yrityksen kykyä oppia. Lyhytaikainen hyötynäkökulma voi jopa haitata koko yrityksen toimintaa. (Juholin 2009a, 149–150.) Hiljaisen tiedon välittämisessä korostuu luottamuksellisen ja avoimen viestintäympäristön tärkeys. Johdon vastuulla on luoda myös edellytykset sisäiselle koulutukselle ja tiedon siirrolle. Oppiminen ja opettaminen vievät aikaa, mutta se voi säästää sitä varsinaisen työn tekemisessä. Jos organisaatiossa on joku asia jo ratkaistu, ei toisten kannata käyttää aikaa enää saman ongelman ratkaisuun. (Juholin 2009b, 179.)

### 3.6 Maineen merkitys

Mistä maineessa on kysymys? Usein puhutaan imagosta tai brändistä, mutta maine on enemmän. Se ei ole pelkästään visuaalinen ilme tai mielikuva, vaan se on yrityksen

aineetonta pääomaa, joka pitää ansaita. (Aula & Heinonen 2002, 52–53.) Lyhyesti sanottuna *brandi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan* (mts. 61).

Maine liittyy oleellisesti sidosryhmien, eli esimerkiksi asiakkaiden, käsitykseen yrityksestä, ja sen takia viestinnän rooli on muuttunut. Painopisteen pitäisi olla yksisuuntaisen tiedottamisen sijasta maineenhallinnassa. Viestintäympäristö on muuttunut, ja mielikuvat ratkaisevat. Pelkät mielikuvat eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan annetut palvelulupaukset on myös pystyttävä lunastamaan. Kommunikoinnin muuttuessa enemmän vuorovaikutteiseksi ja läpinäkyväksi sekä reaaliajassa tapahtuvaksi, hyvät ja huonot uutiset, hyvät ja huonot palvelukokemukset muuttuvat tarinoiksi, jotka leviävät salamannopeasti kaikkien tietoon. (Aula & Heinonen 2002, 22, 274.)

Maine syntyy yrityksen kohdatessa sidosryhmiään. Nämä kohtaamiset voivat olla kasvokkain kohtaamisia esimerkiksi palvelutilanteessa. Toisena kohtaamisen tasona on tilanne, jossa sidosryhmä kohtaa palvelun, mutta ei välttämättä ketään henkilöä. Kyse on yleensä tilanteesta, jossa asiakas tekee valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Valinta tehdään asiakkaan mielikuvien ja kokemusten perusteella. Kolmantena kohtaamisen tasona on muu julkisuus, kuten mainos tai yritykseen liittyvä uutinen, tai se miten yrityksestä puhutaan. Yritys ei ole näissä tilanteissa itse suoraan osallisena. Myös näissä kolmannen tason kohtaamisissa mielikuvat ovat ratkaisevassa roolissa. (Aula & Heinonen 2002, 91–92.)

Maineella on suora yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen (Aula & Heinonen 2002, 64). Hyvämaineisen yrityksen tuotteita ja palveluita ostetaan ja kulutetaan. Yhteistyökumppanit valitsevat mieluummin luotettavan ja hyvämaineisen kumppanin. Sijoittajat ja rahoittajat valitsevat sijoituskohteeksi mieluummin luotettavan yrityksen. Oleellinen osa mainetta on luottamus. Luottamusta ei kuitenkaan ansaita helposti, vaan se on jatkuvan toiminnan tulosta.

Maineenhallinta on strategisesti johdettua toimintaa niin kuin muukin viestintä. Tavoitteena on vahvistaa sidosryhmien positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sitä kautta vahvistaa suhdetta sidosryhmien kanssa. (Juholin 2010, 20.) Kiinteä ja luottamuksellinen asiakassuhde on edellytys kannattavalle liiketoiminnalle ja luo jatkuvuutta yrityksen toiminnalle. Etenkin palvelualoilla, kuten matkatoimistoala, positiiviset mielikuvat ovat erittäin tärkeitä yrityksen menestymisen edellytyksiä.

Maineenhallinnan avainasemassa on yrityksen henkilöstön edustajat. He kohtaavat asiakkaat, he edustavat työnantajaansa. Sisäinen viestintä on ratkaisevassa roolissa maineen rakentamisessa. Viestinnän avoimuus, laatu ja luotettavuus vaikuttavat henkilöstön viihtyvyyteen. Yrityksen on pystyttävä sitouttamaan henkilö yrityksen arvoihin, jotta henkilöstö sitoutuu tekemään työtä yrityksen hyväksi. (Aula & Heinonen 2002, 102–103.)

Hyvämaineinen yritys on vetovoimainen myös työntekijöiden näkökulmasta. Osaavat ihmiset ovat tärkeä pääoma ja työnantajamaineella on suuri merkitys niin uusien työntekijöiden rekrytoinnissa kuin ammattitaitoisien henkilöstön pysymisessä yrityksessä. (Aula & Heinonen 2002, 65.) Työnantajamaineen merkitys jatkuu jopa työsuhteen päättymisen jälkeenkin, sillä hyvämaineisessa yrityksessä työskennellyt kertoo avoimesti ja mielellään olleensa yrityksen työntekijänä (Juholin 2009b, 278).

Maineenhallintaan liittyy myös jo aiemmin esitelty luotauksen käsite (luku 3.4). Yrityksestä käytävää keskustelua on syytä seurata ja tarttua pikaisesti asiaan, jos esimerkiksi verkkokeskusteluissa näyttäisi olevan aineksia mainekriisin syntymiseen. Mahdolliset virheet on syytä korjata, mutta vaikeneminen tai ongelmien vähättely voivat johtaa pienenkin asian kasvamiseen suhteettoman suuriin mittasuhteisiin. Mainekriisin syntymistä ei voi laittaa internetin syyksi, vaan syyt löytyvät yrityksen omasta toiminnasta. Hyvä asiakaspalvelu, sujuva toimitus ja esimerkiksi reklamaatioiden nopea ja asiallinen käsittely eivät anna aihetta negatiivisävytteisille verkkokeskusteluille. (Juslén 2011b.)

## 4 VIESTINNÄN HAASTEITA

### 4.1 Muutosviestintä

Nykyisin ajatellaan, että muutos on jatkuva prosessi, joka kuuluu yrityksen normaaliin toimintaan. Muutos voi tarkoittaa muutosta yrityksen toiminnassa, toimintaympäristössä tai sidosryhmissä. Muutoksesta kertominen onkin osa yrityksen viestintää, ei yhtään sen monimutkaisempaa tai vaikeampaa. Tuon kuitenkin tässä esille muutoksiin, ja etenkin äkillisiin muutoksiin, liittyviä viestinnän haasteita. Muutostilanteessa viestintään kohdistuu yleensä erityisiä paineita ja vaatimuksia, joten on hyvä suunnitella toimintaa myös näiden tilanteiden varalta.

Muutosviestinnän tehtävänä on kertoa, mistä muutoksessa on kyse. Muutostilanteissa tiedon tarve lisääntyy, ja siinä vaiheessa käännetään yleensä johdon ja esimiesten suuntaan. Lähtökohtana muutosviestinnälle on, että esimiehet ovat saaneet riittävästi tietoa johdolta ja ovat voineet sisäistää, mistä uudessa tilanteessa on kyse. Juholin (2009b, 134) toteaaakin, että jos esimies itse ei ymmärrä, ei hän voi tietoa jakaa ymmärrettävästi muillekaan.

Muutoksen läpivientiin liittyy aina aikataulu. Henkilökunta haluaa tietää, milloin uusi omistaja aloittaa toiminnan tai milloin tuotantolaitos suljetaan. Oman henkilökohtaisen elämän sovittaminen työympäristön muutokseen on helpompaa, kun on olemassa jokin aikataulu. Muutosviestinnän keskeisiä tehtäviä onkin juuri aikataulun kertominen, kun kyse on sellaisesta muutoksesta, jolla on selkeä päätöspiste. Jos muutos on pidempiaikainen prosessi, pitää kuitenkin pystyä kertomaan sekä lyhyemmän että pidemmän aikavälin tavoitteista ja siitä, miten ne vaikuttavat toimintaan välittömästi, lähitulevaisuudessa ja esimerkiksi kolmen vuoden päästä. Viestintää tarvitaan koko prosessin ajan kuvaamaan, miten muutos etenee. (Juholin 2009b, 129.)

Henkilökunnan kanssa asiat on käytävä moneen kertaan läpi, ja keskusteluille on varattava aikaa. Paras toimintamalli on mahdollisimman laaja tiedonjakaminen. Jos yritys ei itse anna riittävästi tietoja henkilöstölle, tiedot hankitaan joltain muulta kautta. Ulkopuolelta saatu tieto, jopa väärät tiedot, ja mahdolliset huhut voivat haitata muutoksen toteutumista, kun kukaan ei tiedä, mistä on kyse. Kun muutos on perusteltu ja ymmärrettävästi kerrottu, se on mahdollista sisäistää ja siihen voi sitoutua. (Juholin 2009b, 134.)

Muutokseen liittyy aina negatiivisia tunteita, kyseenalaistamista ja ikäviä kysymyksiä. Muutos uhkaa turvallisuuden tunnetta, ja siihen liittyy pelkoa. Monesti muutoksia vastustetaan ja puhutaan ns. muutosvastarinnasta. Muutosvastarintaa ei kannattaisi nähdä kuitenkaan pelkästään negatiivisena asiana. Kriittisistä näkemyksistä voidaan aina oppia ja muutostilanteissa kuuntelemisen merkitys korostuu. Kritiikki ei välttämättä tarkoita sitä, että henkilöstö ei olisi sitoutunut. Oppiva ja vuorovaikutteinen organisaatio pystyy avoimesti kertomaan havaitsemistaan epäkohdista ja jopa auttamaan ongelmanratkaisussa. Nämä näkemykset kannattaa huomioida myös muutostilanteissa. Johdon vastuulla on puolestaan koordinoita keskustelua ja kommentointia niin, että tilanteesta ei muodostu hallitsematonta. (Juholin 2009b, 135.)

Ajoitus on tärkeää kaikessa viestinnässä. Tietoa muutoksesta on annettava niin pian kuin mahdollista, ja etusijalla on aina henkilöstö. Suunnittelemattomasti tai väärin ajoitettu muutoksesta kertominen voi aikaansaada hallitsemattoman tilanteen, jopa kriisin. Missä tahansa viestintätilanteessa *voittaja on se, jonka viesti on ensin perillä* (Juholin 2009b, 68).

Muutosviestinnän osapuolina henkilöstön lisäksi ovat muun muassa yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Jos yrityksen omistus esimerkiksi muuttuu, mutta toiminta muuten jatkuu ennallaan, on tärkeä lähestyä asiakkaita ja kertoa, että toiminta jatkuu, ennen kuin ne alkavat etsiä uusia toimittajia. Mitä yksilöidymminkin asiakkaita ja yhteiskumppaneita pystytään lähestymään, sitä henkilökohtaisemmalta viestintä tuntuu vastaanottajasta. Hyvän asiakassuhteen säilyttäminen on aina tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Henkilöstön suuntaan kuuntelemisen merkitys kasvaa muutostilanteessa, mutta keskusteluyhteys ei saisi kadota myöskään ympäristön kanssa. Luotauksen merkitys korostuu, sillä yrityksen pitää pystyä seuraamaan esimerkiksi kilpailijoiden reagointia tai asiakkaiden käyttäytymistä. Saatu tieto käytetään hyväksi muuttamalla toimintaa tai viestintää, jotta se vastaisi paremmin toimintaympäristön vaatimuksia ja odotuksia. (Juholin 2009a, 321.) Asiakkaiden vaatimukset ovat johtaneet monen suurenkin yrityksen viestintälinjauksen muutokseen. Esimerkkeinä voidaan mainita Sampopankin verkkopankkimuutokset tai VR:n lipunmyyntijärjestelmän uudistus.

## 4.2 Kriisiviestintä

### 4.2.1 Kriisiviestinnän suunnittelu ja organisointi

Kaikki kriisit ovat äkillisiä ja odottamattomia tilanteita. Joskus tilanne voi nopeasti kehittyä kriisiksi, kun koko tilanteen luonne ja laajuus selviää käytännössä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Japanin maanjäristys, sitä seurannut tsunami ja sitä seurannut ydinvoimakatastrofi. Yritykset, kuten matkatoimistot, toimivat globaalissa ympäristössä ja maailmaan mahtuu monenlaisia kriisejä. Kriisi voi olla kuitenkin hyvin pieni ja paikallinen, yhtä toimipistettä koskeva. Seurannaisvaikutuksia aiheutuu kuitenkin yleensä koko yritykselle. (Karhu & Henriksson 2008, 25.)

Kriisiviestinnässä ei ole pelkästään kyse viestinnästä kriisin kohdatessa. Kyse on suuremmasta kokonaisuudesta, johon kuuluu myös kriisijohtaminen. Kriisiviestintään ei itsessään poista mitään kriisiä, mutta kyse on siitä, kuinka yritys toimii ja kuinka viestintä on organisoitu kriisitilanteissa. (Juholin 2009a, 299–300.)

Myös kriisitilanteessa viestinnän tulee siis toimia. Kriisi ei tätä muuksi muuta, vaan viestinnän tulee tapahtua vain tehostetummin äkillisen tilanteen johdosta. Kriisiviestinnän tavoitteena on säilyttää organisaation uskottavuus ja näin turvata toimintaedellytykset myös jatkossa. Monesti tavoitteena onkin nimenomaan maineen säilyttäminen. Syyllisten tai syiden etsimiseen ei kannata tuhlata aikaa. (Karhu & Henriksson 2008, 29, 60.) Maine liittyy kriiseihin myös siten, että hyvämaineinen yritys selviytyy kriiseistä yleensä nopeammin (Juholin 2009b, 278).

Kriisiviestinnän ohjeistuksessa käyttökelpoisena ohjenuorana voisi olla esimerkiksi Argentin (2007, 232–235) laatima toimenpideluettelo:

1. Tilanne otetaan hallintaan.
2. Kerätään ja hankitaan niin paljon tietoa tapahtuneesta kuin mahdollista.
3. Perustetaan kriisinhallintaryhmä (se voi olla joskus myös yksi henkilö).
4. Viestitetään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja mahdollisimman usein.
5. Median rooli ja tehtävä kriisitilanteessa ymmärretään.
6. Kommunikoidaan suoraan niiden kanssa, joita kriisi koskettaa.
7. Muistetaan, että liiketoiminnan tulee jatkua.
8. Valmistaudutaan välttämään mahdollinen uusi välitön kriisi.

Tähän listaan kannattaa lisätä vielä yhdeksäntenä kohtana jälkihoito ja analysointi, sillä seuraava kriisi on tulossa enemmän tai myöhemmin, ja koetusta kriisistä voidaan aina saada oppia uuteen tilanteeseen. (Karhu & Henriksson 2008, 94.)

Mitään yksiselitteistä listaa tai ohjeistusta ei voida antaa, joka toimisi kaikissa kriisitilanteissa ja kaikissa yrityksissä. Kriisiviestintäohjeistusten vikana on muun muassa vanhentunut tieto, liika teoreettisuus eli vaikea soveltaa käytäntöön, liian suuri tiedon ja yksityiskohtien määrä tai ongelmat ohjeistuksen saatavuudessa. Ohjeet ovat joko pelkästään sähköiseen muotoon tallennettuna, eli niihin ei päästä käsiksi sähkökatkon aikana, tai ne ovat jopa kassakaapissa, jolloin niihin pääsevät käsiksi vain ne, joilla on avain. (Karhu & Henriksson 2008, 42–45.)

Hyväkään ohje ei toimi, jos toimintaa ei ole organisoitu myös kriisitilanteissa toimivaksi eikä toimintamallia ole harjoiteltu. Mikään ennalta laadittu käsikirjoitus ei välttämättä toimi poikkeustilanteessa, mutta joitakin asioita on syytä jopa harjoitella. Etukäteen pitää esimerkiksi miettiä, miten kohdataan ja kuka kohtaa tiedotusvälineiden edustajat kriisitilanteessa. (Karhu & Henriksson 2008, 44, 77.)

#### 4.2.2 Erilaisia kriisejä ja sidosryhmiä

Kriisiviestinnän suunnitteluun kuuluu pohtia, minkälaisia kriisejä yritys voi kohdata (Karhu & Henriksson 2008, 33). Matkatoimistojen toimintaympäristössä on useinkin kriisitilanteita, ja ne koskettavat yleensä koko toimialaa, kuten luonnonmullistukset, sotatila tai muut levottomuudet, lakot ja ulosmarssit tai onnettomuudet. Matkakoh-teissa tapahtuvien onnettomuuksien lisäksi onnettomuus voi olla paikallinen. Toimistossa voi syttyä tulipalo tai sattua vesivahinko. Nykyisessä tietoteknisessä ympäristössä tietoliikenneyhteyksien toimimattomuus voi johtaa poikkeustilanteeseen.

Henkilöstökriisi voi syntyä joukkosairastumisen tai joukkoirtisanoutumisen yhteydessä: kuinka taata yrityksen toiminta huomattavasti vähäisemmällä henkilökunnalla. Taloudellinen kriisi on mahdollinen yhteistyökumppanin tai tuottajan konkurssitilanteessa. Matkanjärjestäjä on vastuussa myymästään matkapaketista myös siinä tapauksessa, että jokin yhteistyökumppaneista lopettaa toimintansa.

Maineen yhteydessä on tullut esille jo yrityksen julkisuuskuva. Julkisuuskriisi voi syntyä, jos yrityksessä paljastuu taloudellisia väärinkäytöksiä tai laittomia liiketoimia. Maineeseen liittyvä kriisitilanne voi syntyä, jos yrityksestä levitetään väärää tai vahingollista tietoa tai tapahtunutta liioitellaan ja vääristellään. Monesti kyse on myös siitä, että jotakin luullaan tapahtuneeksi ja tämä ensimmäinen tieto leviää julkisuuteen. Korjattu tieto saa usein huomattavasti vähemmän julkisuutta.

Tärkeintä on siis varautua erilaisiin kriiseihin pohtimalla, minkälaisia kriisejä voi olla odotettavissa. Pelkästään kaikista tavallisimpiin tai ilmeisimpiin kriiseihin ei tule tyytyä tässä etukäteissuunnittelussa, vaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot tulee ottaa huomioon.

Kriisien tunnistaminen lisäksi täytyy tunnistaa myös sidosryhmät, joihin tiedotus- ja viestintätoimet kohdistuvat. Kriisin luonteesta riippuen sidosryhmät voivat vaihdella.

Kriisitilanteessa sidosryhmiä ovat ne, joita kriisi koskettaa suoraan tai välillisesti ja joiden tulee saada tietoa tapahtuneesta. Henkilöstön merkitystä ja sisäisen viestinnän tärkeyttä ei voida kriisitilanteessakaan unohtaa. (Karhu & Henriksson 2008, 64–65.)

#### 4.2.3 Kriisiviestinnän uudet keinot ja kanavat

Uudet viestinnän välineet ja kanavat ovat tulleet osaksi myös kriisiviestintää. Sosiaalisen median välineet (esimerkiksi Facebook) ovat osoittaneet toimivansa nopeammin kuin mikään viranomaisstaho (Isokangas & Kankkunen 2011, 39). Intranettiin voidaan tallentaa kriisiviestintäohjeistus, mutta sen lisäksi intranetille voidaan miettiä omina roolinsa kriisiviestinnässä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 47).

Jos yrityksen viestintäkanaviin kuuluu blogi, se on myös kriisiviestinnässä erinomainen väline nopeutensa ja joustavuutensa ansiosta. Bloggaus ei missään nimessä saisi lakata kriisitilanteessa. (Alasilta 2009, 227.) Ulkoisen kriisin kohdatessa blogin kautta voidaan jakaa tietoa. Kriisin ollessa akuutimmillaan blogia voidaan kommentoida runsaastikin, eikä kaikkiin kommentteihin ehkä pystytä vastaamaan. Tästäkin tulisi avoimesti kertoa, eikä vain jättää blogia ja sen lukijoita oman onnensa nojaan. (Rinta 2009, 159.)

Suomalaiset ovat tottuneita matkapuhelinten käyttäjiä, ja mobiilipalveluita hyödynnettään monin eri tavoin myös kriisiviestinnässä. Esimerkiksi lentoyhtiö voi lähettää matkustajille tiedotteen tekstiviestinä peruuntuneista lennoista lakon tai luonnonmullistuksen vuoksi. Tekstiviesti on monesti sekä tehokkain että ainoa tapa tavoittaa matkustajat ns. virka-ajan ulkopuolella. Suomalainen Finnair on edelläkävijänä tämän kaltaisessa tiedottamisessa poikkeustilanteissa ja se on kerännyt systemaattisesti asiakasrekisteriinsä asiakkaiden matkapuhelinnumeroita. (Sinisalo 2010, 82–84.)

Myös ulkoministeriö on ottanut langattoman tekniikan käyttöön matkustajille suunnatussa tiedottamisessa. Maakohtaiset matkustustiedotteet on mahdollista tilata joko tekstiviestinä tai RSS-syötteenä. Perinteisten internetsivujen lisäksi matkustamiseen liittyviä tiedotteita ja ohjeita voidaan lukea mobiiliversiona. Ulkoministeriö on ohjeistanut ulkomaille ja erityisesti riskialttiille alueelle matkustavia tai muuttavia tekemään ns. matkustusilmoituksen ulkoministeriölle tai Suomen edustustolle. Tämän ilmoituksen voi tehdä tekstiviestinä, Wap-palveluna tai perinteisemmällä henkilötietolomakkeella (postitse, faxilla tai sähköpostilla). (Ulkoministeriö 2011.)



## 5 SUOMEN MATKA-AGENTIT

### 5.1 Yritysesittely

Suomen Matka-Agentit Oy (myöhemmin Matka-Agentit) on yksityinen matkatoimisto, joka toimii viidellä paikkakunnalla: Turussa, Helsingissä, Loviisassa, Joensuussa ja Porvoossa, jossa yrityksen päätoimipiste sijaitsee. Yrityksen toimitusjohtaja omistaa yrityksen. Kaikkien toimipisteiden toimintaan kuuluu asiakaspalvelu ns. katutoimistossa, paitsi Loviisassa, jossa ovet ovat avoimia asiakkaille sopimuksen mukaan. Opinnäytetyössäni kuvaan tilannetta syys–lokakuun vaihteessa 2011, ja tässä vaiheessa yrityksessä oli 16 työntekijää.

Matka-Agentit on perustettu 10.4.2000 ja toiminta alkoi Porvoon toimistossa. Vuonna 2001 perustettiin toimisto Loviisaan, vuonna 2002 Turkuun, vuonna 2005 Joensuuhun ja vuonna 2010 Helsinkiin. Matka-Agentit on rekisteröity Kuluttajaviraston matkatoimistorekisteriin sekä matkanvälittäjänä että matkanjärjestäjänä. Yritys palvelee myös ruotsin kielellä. Ruotsinkielisille asiakkaille on oma puhelinnumero ja tietyt asiat, kuten matkaehdot ja yritysesittely, ovat aina saatavilla ruotsiksi, myös verkkosivuilla.

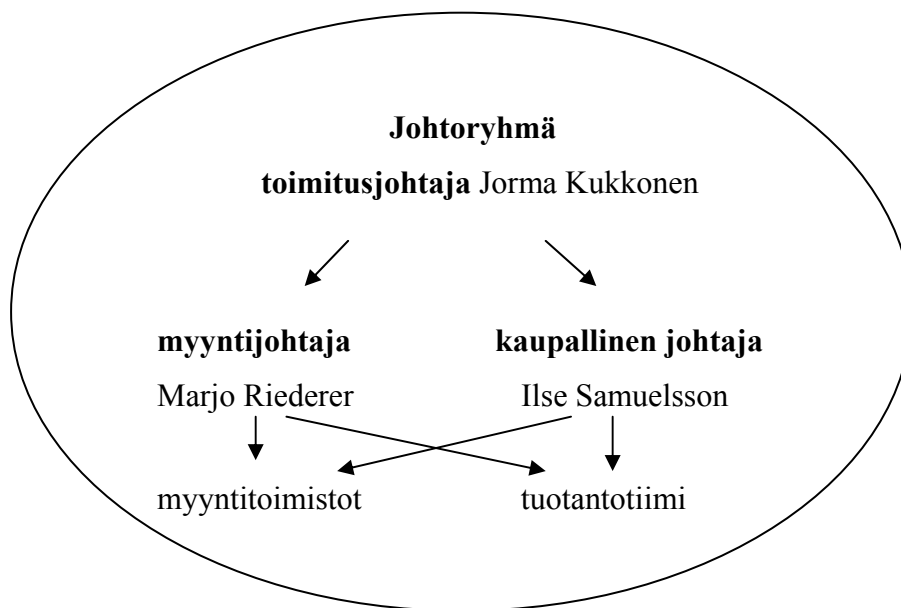
Vuonna 2004 perustettiin yksityisten matkatoimistojen muodostama palveluyhtiö Matkaketju Oy, jossa Matka-Agentit on ollut mukana alusta lähtien. Matkaketjun tavoitteena on edistää jäsenyritysten toimintaa eri tavoin. Tärkeässä roolissa ovat koko Matkaketjua koskevat sopimushinnat eri tuottajien kanssa. Yhteisostojen kautta pyritään kaikkia osapuolia tyydyttävään ja jäsenyrityksille kannattavaan liiketoimintaan. (Matkaketju 2011.)

Matka-Agenttien arvioitu kokonaismyynti vuodelle 2011 on noin 12 miljoonaa euroa. Myynti jakautuu oman tuotannon (34 %), välitettyjen valmismatkojen (19 %) ja muun myynnin (esimerkiksi matkapakettien ulkopuolinen lentolippumyynti, osuus 19 %) kesken. (Kukkonen 2011a.)

Matka-Agenttien arvoiksi on määritelty asiakaslähtöisyys, luotettavuus, joustavuus ja sekä asiakkaiden että henkilökunnan arvostaminen. Nämä arvot ohjaavat päivittäistä työskentelyä, ja niiden tulee näkyä myös kaikessa viestinnässä niin yrityksen sisällä kuin ulospäin. (Kukkonen 2011a.)

Matka-Agenttien perustehtävä on määritelty liikeideassa. Pienenä toimistona Matka-Agentit tarjoaa hyvää ja joustavaa palvelua yhdistettynä edullisiin sopimushintoihin sekä panostaa omien opastettujen matkojen tuotantoon eri teemoilla. Matka-Agenttien kannalta kannattavinta toimintaa on oman tuotannon myynti, joten sen osuus tulee olla suurin koko yrityksen myynnistä. (Kukkonen 2011a.)

Vuosi 2011 oli Matka-Agenteille muutoksen aikaa. Vuoden 2010 lopussa toinen pääomistajista myi oman osuutensa yrityksestä toimitusjohtajalle. Organisaatiouudistus julkistettiin helmikuun 2011 alussa ja uusi johtoryhmätyöskentelymalli (toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja kaupallinen johtaja) aloitettiin keväällä 2011. (Kukkonen 2011b.) Johtoryhmä käsittelee Matka-Agenttien toimintaa koskevia strategisia ja liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita sekä laatii ja seuraa suunnitelmien toteutumista. Lisäksi johtoryhmä käsittelee tärkeimpiä päivittäisiä toimintoja ja operatiivisia kysymyksiä. Organisaatiokaavio alla kertoo myös viestintävastuiden jakautumisesta.



Kuva 3. Matka-Agenttien organisaatio

Ulkoista ilmettä muokattiin uuden logon käyttöönoton myötä keväällä 2011. Uudistukset jatkuivat organisaatiomuutokseen liittyvällä puhelinnumerouudistuksella eli yrityksen kaikki puhelinnumerot vaihtuivat huhtikuun lopussa 2011. Yrityksessä otettiin käyttöön asiakasryhmäkohtaiset palvelunumerot eli vapaa-ajan matkojen, liikematkojen ja ruotsinkielisen asiakaspalvelun puhelinnumerot.

Matka-Agenttien internetsivujen ([www.matka-agentit.fi](http://www.matka-agentit.fi)) uudistaminen oli aloitettu myös kevättalvella 2011, ja uudet sivut julkaistiin elokuun alussa 2011 (Kupiainen 2011). Verkkosivujen kehittämistyö jatkuu edelleen, ja sivuille lisätään muun muassa uusi ns. dynaamisen paketoinnin mahdollistava itsevaraustyökalu asiakkaita varten.

## 5.2 Viestinnän nykytila

Matka-Agenttien viestinnän päävastuu on toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä. Johtoryhmän jäsenten toimenkuvan mukaisesti myös viestintävastuut on jaettu. Kaupallinen johtaja vastaa tuotantotiimin ohjauksesta, tuesta ja koulutuksesta. Hän vastaa myös tuotannosta ja markkinoinnista siten, että se täyttää Matka-Agenttien tuotannolle ja markkinoinnille asettamat laatuksiteerit. (Kukkonen 2011b.)

Myyntijohtaja johtaa Matka-Agenttien vapaa-ajanmatkojen ja liikematkojen myyntiä. Myyntijohtaja vastaa myynnin edistämisestä ja kehittämisestä. Myyntijohtajan alaisia ovat aluemyyntipäälliköt ja myyntihenkilöstö. Hän vastaa aluemyyntipäälliköiden ja myyntihenkilöstön ohjauksesta, tuesta ja koulutuksesta. Myyntijohtaja ohjaa asiakaspalvelua ja vastaa asiakaspalvelusta siten, että se täyttää Matka-Agenttien asiakaspalvelulle asettamat laatuksiteerit. (Kukkonen 2011b.)

Nykytilan kuvaamisen apuna SWOT-kaavio on mielestäni hyvin käyttökelpoinen ja selkeä. Kuvassa 4 esitelty viestinnän SWOT on laadittu syyskuussa 2011 vallinneen tilanteen mukaan.

Yrityksen vahvuuksia ovat matala organisaatio ja sen mahdollistama nopea reagointikyky. Pieni organisaatio pystyy nopeasti muuttamaan toimintaansa tilanteen niin vaatiessa. Toisaalta uusi organisaatiomalli selkeyttää toimintoja ja antaa mahdollisuuksia uusien ja mahdollisesti tehokkaampien toimintatapojen käyttöönotolle. Yhdessä mietityt ja koko yrityksessä käyttöön otettavat prosessit ja työskentelytavat ovat avainasemassa kannattavassa liiketoiminnassa.

Heikkouksina on koordinoinnin puute, ei ehkä niinkään suurissa linjoissa vaan pienemmissä kokonaisuuksissa, kuten asiakirja- ja lomakemallit, tarjousmallit tai asiakaskohtaamiset. Yhtenäisen toimintatavan vaatimus on herättänyt jopa vastustusta, sillä yksittäisessä toimipisteessä ei ehkä osata nähdä yrityskuvaa kokonaisuutena ja sen muodostumisen tärkeyttä. Tässä on viestinnällä suuri rooli.

Jälleen kerran korostuvat sisäisen viestinnän ja johdon viestinnän roolit, joiden tärkeyttä ylipäänsä pyrin korostamaan opinnäytetyössäni. Johtoryhmä on avainasemassa niin arvojen viemisessä käytännön työskentelyyn kuin henkilökunnan ajantasaisessa ja riittävässä informoinnissa. Onnistunut sisäinen viestintä on lähtökohtana onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- matala organisaatio</li> <li>- nopea reagointi -&gt; päätökset ja toiminta</li> <li>- intran helppo hallittavuus</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinoinnin puute, monta viestinnän tekijää</li> <li>- monenlaista viestiä (sekä sisäisesti että ulospäin)</li> <li>- uuden intran sisäistäminen</li> <li>- arvojen osittainen näkymättömyys päivittäisessä toiminnassa</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uusi organisaatiomalli mahdollistaa uudet toimintatavat</li> <li>- uusi johtoryhmä avainasemassa</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erilaiset viestit eri lähettäjäiltä samasta asiasta</li> <li>- missä kokonaisvastuu?</li> <li>- onko yhtenäinen toimintatapa mahdollinen?</li> <li>- johdon viestien käsittely yksiköissä -&gt; välityykö alkuperäinen sisältö kaikille?</li> </ul>

Kuva 4. Matka-Agenttien viestinnän SWOT

Kuten aiemmin luetelluista tapahtumista ja muutoksista voi päätellä, sisäiselle viestinnälle on ollut haasteita. Muutokset ovat poikkeustilanteita verrattuna normaaliin päivittäiseen yritystoimintaan ja vaativat paljon myös erilaista viestintää. Tätä aihetta on käsitelty tarkemmin luvussa 4.1 Muutosviestintä.

Laadukas toiminta on Matka-Agenttien kulmakivi ja perusta. Jotta yritys voi jatkossakin säilyttää kilpailukykyä ja asemansa markkinoilla, laatutyötä on alettu kehittää. Kevästä 2011 lähtien on toiminut Matka-Agenttien laatutyöryhmä, joka käy läpi yrityksen perustehtäviä ja -prosesseja. Laatutyöryhmän työtä ohjaa yritykselle määritetyt arvot. Arvojen määrittelytyöhön oli jokaisella työntekijällä mahdollisuus osallistua kertomalla, mitkä arvot kukin koki itselle tärkeiksi. (Riederer 2011.)

Laatutyöryhmässä käydään läpi myös viestintään liittyviä asioita. Osittain markkinointiviestintää on jo integroitu. Ulospäin lähteviä viestejä on pyritty yhtenäistämään

ja muun muassa flyerit on yhdenmukaistettu, mutta varsinainen graafinen ohjeistus puuttuu vielä.

Intranet (jatkossa intra) on tärkeässä roolissa yrityksessä, jolla on toimipisteitä useammalla paikkakunnalla. Maaliskuussa 2011 henkilökunnalle tehtiin kysely intran ominaisuuksista ja toimivuudesta. Osa kritiikistä kohdistui teknisiin asioihin, joihin on tullut parannusta uusien kotisivujen avaamisen myötä. Kritiikkiä tuli myös vanhentuneista tiedoista, sekavuudesta ja tietojen löytämisen vaikeudesta. Positiiviseksi koettiin muun muassa se, että sama tieto (toivon mukaan päivitettyinä) on kaikkien saatavilla yhtä aikaa.

## 6 MATKA-AGENTTIEN VIESTINTÄSUUNNITELMA

### 6.1 Matka-Agenttien viestintästrategia

Matka-Agenteilla ei ole ollut aiemmin kirjattuna viestintäsuunnitelmaa. Markkinointiviestintää on suunniteltu ja aikataulutettu etenkin ilmoittelun, asiakastilaisuuksien ja messujen osalta, mutta näitäkään käytäntöjä ei ole juuri kirjattu kattavasti ja suunnitelman muodossa. Uuden organisaation ja johtoryhmätyöskentelyn myötä viestintävastuita on mietitty varmasti enemmän kuin ennen. Näiden lähtökohtien takia laatimani viestintäsuunnitelma pitää sisällään jonkin verran myös nykytilan kuvausta, jotta jo olemassa olevia käytäntöjä tulisi kirjattua toimintaohjeiksi. Viestintäsuunnitelman näkökulmanhan tulee olla tulevaisuuteen suuntautuva, mutta tärkeää on myös dokumentoida olemassa olevia käytänteitä.

Laatimani viestintäsuunnitelma keskittyy enemmän strategiseen ja taktiseen suunnitteluun kuin operatiivisiin asioihin. Budjetointia ei ole mukana, vaikka esimerkiksi Siukosaaren (2002, 21) mukaan talousarvio on osa viestintäsuunnitelmaa. Matka-Agenttien viestintäsuunnitelma ei ole kuitenkaan vuosisuunnitelma, vaan lähtökohta vuosittaisille toimenpiteille. Mielestäni on tärkeämpää aloittaa siitä, että kirjataan toimintamalleja suunnitelmaan, jonka pohjalta käytännön viestintätehtäviä toteutetaan. Tämä perussuunnittelu on erityisen tärkeää silloin, kun yrityksessä ei ole viestinnän ammattilaisia koordinoimassa viestintää.

Matka-Agenttien viestintäsuunnitelma perustuu johtoryhmän vahvistamaan viestintästrategiaan. Viestintästrategian tarkoituksena on vahvistaa yrityksen tunnettuutta ja

asemaa alan markkinoilla, mutta myös huolehtia henkilökunnan sitouttamisesta yritykseen ja sen arvoihin.

## 6.2 Sisäinen viestintä

### 6.2.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on edistää tiedonkulkua ja tietojen vaihtoa niin koko yrityksessä, yksittäisessä toimistossa kuin toimistojen välillä. Kaikessa viestinnässä pyritään ajantasaiseen tiedotukseen. Tavoitteena on välittää tietoa niin, että tulkinta-ongelmia ei tulisi ja esimerkiksi ohjeistus olisi mahdollisimman kattavaa. Jokaista erityistilannetta ei tietenkään voi koskaan ennakoida, joten niissä tilanteissa on luotettava henkilökunnan ammattitaitoon ja siihen, että aina voi kysyä neuvoa joko kollegalta tai esimieheltä.

Tuotantotiimin yhtenä tehtävänä on toimia ”suodattimena” myynnin ja tuottajien välillä eli tuotanto välittää tiedotteita eteenpäin myynnille ja/tai arkistoi niitä intraan helpposti löydettävään ja hyödynnettävään muotoon. Tiedon tulva on valtava, ja tiedotteita tulee koko ajan jokaisen sähköpostiin, joten koordinoitu tiedon tallennus kaikkien saataville on yrityksen etu.

### 6.2.2 Sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia

Sähköpostitse tiedotetaan ajankohtaisista asioista yrityksen sisällä. Koska toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Suomea, tämä on monesti nopein viestintämuoto ja korvaa osittain kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Lisäksi sähköpostin etuna on viestin tallennusmahdollisuus ja tarvittaessa asiaan voidaan palata myöhemminkin. Johdolta tuleva viesti voi olla osoitettu koko henkilökunnalle tai tiimivastaaville, jolloin he puolestaan tiedottavat omassa tiimissään.

Nopeaa viestintään toimipisteiden ja henkilöiden välillä käytetään Windowsin Messengeriä. Pikaviestimet sopivat lyhyisiin viesteihin ja nopeaan yhteydenottoon. Jos asia on tärkeä, kannattaa kirjoittaa sähköpostiviesti sen tallennettavuuden vuoksi.

Intran ja Messengerin lisäksi viestintäkanavia ovat tietysti puhelimet sekä muut henkilökohtaiset kontaktit esim. palavereissa. Tuotantotiimi järjestää myös oman tuotannon koulutusta joko myyntipäivien tai muiden infotilaisuuksien yhteydessä.

Intra on nopeudessaan ja monipuolisuudessaan ylivoimaisesti tehokkain sisäisen viestinnän kanava. Se on erinomainen apu kriisi- ja muutostilanteissa ja se antaa kaikille tasavertaiset mahdollisuudet niin tiedon hankkimiseen kuin jakamiseenkin fyysisestä sijainnista riippumatta. Intraan tulisi vielä yhdistää vuorovaikutus- ja keskustelumahdollisuus (kaksisuuntaisuus), jolloin se antaa kaikille kanavan ajatusten vaihtoon (Holtz 2003, 97; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46–47.)

Intra ei voi kuitenkaan koskaan hoitaa kaikkea sisäistä viestintää. Se ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta eikä johto voi luottaa siihen, että kaikki käyvät intrasta tietoa hakemassa. Tiedon perillemeno täytyy aina varmistaa varsinkin strategisesti tärkeiden asioiden ollessa kyseessä. (Argenti 2007, 147; Holtz 2003, 98.) Työntekijä ei ehkä edes välttämättä pääse työnsä luonteen vuoksi aina kirjautumaan intraan (Juholin 2009a, 176).

Monesti intrasta tulee vain tiedon varasto, jossa tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat menevät sekaisin. Intran rakenteen suunnittelu on tärkeää, kun halutaan varmistaa, että tarvittava tieto löytyy. Myös visuaaliseen ilmeeseen ja luettavuuteen kannattaa panostaa. Käyttäjien kokemuksia tulisi kuunnella ja niiden perusteella tehdä tarvittavia muutoksia. (Alasilta 2009, 144–145; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46.)

Matka-Agenttien uudet internetsivut sisältävät myös intran. Verkkosivuilla esillä olevien tuotteiden myyntiohjeistus näkyy jokaisella työntekijällä hänen kirjautuessaan sivustolle. Matka-Agenttien henkilökunnan sivunäkymä on siis erilainen kuin asiakkaiden näkemä. Kunkin tuotteen kohdalle tallennetaan tarvittava myyntiohjeistus. Lisäksi intrassa on erillinen osio muille varsinaisille tiedotteille: Matka-Agenttien yleiset ohjeet, Hyvä tietää -tiedostot, tuottajatiedotteet jne. eli materiaali, joka ei suoranaisesti kohdistu mihinkään yksittäiseen tuotteeseen. Intran päivittämisestä ja tietojen tallennuksesta vastaa tuotantotiimi.

### 6.2.3 Sitouttaminen ja perehdyttäminen

Kehityskeskustelu on tärkeä kasvokkain tapahtuva viestintätilanne, etenkin silloin, kun johtoa ei kohdata päivittäin esimerkiksi maantieteellisen sijainnin vuoksi. Päähenkilönä on alainen, mutta myös esimies saa palautetta omasta toiminnastaan. Kehityskeskustelut ovat suunnitelmallista toimintaa, joka pitää sisällään kaksi näkökulmaa. Keskustelussa käydään läpi työntekijän sen hetkinen työtehtävä ja sen vaatimukset. Toisaalta suuntaudutaan tulevaisuuteen ja sen mukanaan mahdollisesti tuomiin muutoksiin ja osaamiseen kohdistuviin tarpeisiin. Kehityskeskustelu on osa yrityksen henkilökunnan osaamisen kehittämistä. (Viitala 2007, 186.)

Sisäisen viestinnän ja markkinoinnin tärkeä vuotuinen tapahtuma on ns. myyntipäivät eli henkilökuntatapahtuma, joka järjestetään 1–2 kertaa vuodessa. Se on yleensä 1–2 päivän tilaisuus normaalin toimistoajan ulkopuolella eli käytännössä viikonloppuna. Myyntipäivät on koko henkilökunnalle tarkoitettu tilaisuus tavata kollegoita ja vaihtaa ajatuksia. Johdolle tarjoutuu mahdollisuus puhua kasvokkain henkilökunnan kanssa yhtä aikaa. Myyntipäivillä käydään läpi ajankohtaisia asioita Matka-Agenttien ja koko alan kannalta. Ohjelmassa voi olla myös jonkinlaista koulutusta tai perehdytystä uusiin asioihin. Myyntipäivät on hyvä tilaisuus pitää myös ns. aivoriihi eli saada kuulla ideoita ja toiveita koko henkilökunnalta. (Argenti 2007, 144.)

Myyntipäivillä uusi työntekijä voi tavata yrityksen muuta henkilökuntaa eli tapahtuma voi olla myös osa perehdyttämistä. Tiimien esimiehet vastaavat uuden työntekijän perehdyttämisestä. Usein perehdytys on hyvinkin teknistä eli keskitytään faktojen välittämiseen. Toimintaympäristön muuttuessa avoimempaan suuntaan myös perehdyttäminen pitäisi nähdä vuorovaikutteisena ja pitkäkestoisena prosessina. (Juholin 2009b, 234.) Oppiva organisaatio osaa ottaa tietoa vastaan uudelta työntekijältä ja samalla välittää oman organisaation dokumentoitua, ns. kovaa tietoa kuin myös hiljaista tietoa.

### 6.3 Ulkoinen viestintä

Varsinainen markkinointiviestintä (maksettu mainonta) ei sisälly tekemääni viestintäsuunnitelmaan, vaan mukana on enemmänkin markkinointia tukevia viestinnän keinoja. Käytännössä markkinointi, mainonta ja yhteisöviestintä ovat entistä enemmän palvelemassa samaa tavoitetta eli yrityksen menestymistä, eikä niitä voida enää pitää toisistaan erillisinä toimintoina. Nykyisin käytetäänkin usein integroidun markkinointi-



viestinnän käsitettä ja puhutaan markkinointia tukevasta viestinnästä. (Juholin 2009a, 213–214.)

Matka-Agenttien ulkoisen viestinnän tavoitteena on luoda ja vahvistaa mielikuvaa laadukkaasta ja hyvin palvelevasta täyden palvelun matkatoimistosta. Vastuu ulkoisesta viestinnästä on yrityksen johdolla.

### 6.3.1 Sidosryhmäviestintä

Matka-Agenttien tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät ovat asiakkaat, tuottajat ja Matkaketjun toimistot. Jokainen henkilökunnan edustaja kohtaa asiakkaita niin kasvotusten kuin kirjallisten viestien kautta. Laatutyöryhmässä paneudutaan myös viestinnän laadullisiin vaatimuksiin ja laaditaan ohjeita. Asiakkaille lähetetään suoramarkkinointikirjeitä sähköpostitse uuden järjestelmän avulla, joka mahdollistaa erilaiset postituslistat ja postitusten perillemenon seurannan.

Tuottajilta tulee koko ajan erilaisia viestejä Matka-Agenttien toimistoihin, ja niihin liittyen intran ja tuotantotiimin roolista on kerrottu sisäisen viestinnän yhteydessä. Matka-Agenttien viestintää tuottajiin päin hoitavat tilanteesta ja asiasta riippuen niin toimitusjohtaja, johtoryhmä kuin yksittäinen työntekijä. Varsinaisista tiedotteista tuottajien suuntaan vastaa johtoryhmä.

Matkaketjun jäsenoimistoihin yhteydenpidosta huolehtii toimitusjohtaja johtoryhmän kanssa. Tuotantoon liittyvä viestintä (esim. uudet tuotteet, tarjoukset tms.) hoidetaan tuotantotiimissä.

### 6.3.2 Ulkoisen viestinnän keinoja ja kanavia

Uudet internetsivut on otettu käyttöön, ja tuotantotiimi vastaa sivujen ylläpidosta. Sisältö tulee pitää mahdollisimman yhdenmukaisena, jotta yhtenäinen ilme ja yritys-kuva säilyvät jokaisella sivulla. Uusi julkaisujärjestelmä antaa mahdollisuudet parempaan hakukoneoptimointiin. Tavoitteena on tehdä yritystä tunnetuksi myös internetin kautta ja lisätä sivustolla kävijöiden määrää. Verkkosivuilla kävijöistä tehdään seuranta (määrä, kuinka moni päätenyt ostamaan) ja saatuja tietoja analysoidaan muun muassa johtoryhmässä. Kävijöiden määrää pyritään kasvattamaan myös aktiivisella sähköpostimarkkinoinnilla.

Matka-Agenteilla on omat Facebook-sivut. Tämän viestintäkanavan kautta on vasta aloitettu aktiivisempaa dialogia asiakkaiden kanssa, eikä muuta sosiaalisen median kanavaa ei vielä ole otettu käyttöön. Varsinaista sosiaalisen median ohjeistusta ei ole vielä olemassa, mutta sillekin on varmasti tulevaisuudessa tarvetta. Tärkeää on muistaa, että yrityksen FB-sivuilla ollaan nimenomaan yrityksen edustajan roolissa. Sosiaalista mediaa ei kannata ajatella pelkästään markkinointikanavana, vaan mahdollisuutena olla kontaktissa suoraan asiakkaiden kanssa muutenkin kuin vain myyntitilanteissa.

Alan tärkein messutapahtuma on vuosittaiset Matkamessut. Näille ja muille mahdollisille messuille osallistumisesta päätetään johtoryhmässä. Johtoryhmä päättää myös kutsutaanko messuille asiakkaita tai mitä muita markkinointitoimenpiteitä messuihin liittyen tehdään. Kaupallinen johtaja yhdessä myyntijohtajan kanssa vastaavat messuosaston miehityksestä eli siitä, että paikalla on riittävästi henkilökuntaa ja että kaikilla on tarpeellinen ohjeistus.

Matka-Agentit järjestää myös erilaisia asiakastilaisuuksia ja –matkoja. Näistä päätökset tehdään johtoryhmässä ja aluemyyntipäälliköiden kanssa. Asiakastilaisuudet ovat hyvä tilaisuus päästä henkilökohtaiseen kontaktiin asiakkaiden kanssa eri tavalla kuin normaalissa myyntitilanteessa. Tilaisuudet ja matkat toteutetaan useimmiten jonkun yhteistyökumppanin kanssa. Tässä yhteydessä voidaan puhua ns. co-branding-käsitteestä, jolla tarkoitetaan sitä, että yrityksen positiivista tunnettuutta vahvistetaan jonkin toisen tunnetun yritysbrändin mukanaololla. (Vallo & Häyrinen 2008, 52.)

Kaikissa asiakaskohtaamisissa tulee muistaa, että työntekijä edustajaa työnantajaa eli Matka-Agentteja. Varsinkin tilaisuuksissa isännän rooli on tärkeä. Onnistunut tapahtuma ja positiivisen mielikuvan aikaansaaneet isännät kasvattavat yrityksen hyvää mainetta. Yhdentekevä ja jopa ammattitaidottomasti toteutettu tilaisuus voi heijastua pitkäänkin yrityksen mainekuvaan. (Vallo 2009, 127; Vallo & Häyrinen 2008, 27.)

Sanattoman viestinnän rooli kannattaa muistaa kaikissa tapaamisissa. Ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan kanssa voi ratkaista koko asiakassuhteen tulevaisuuden. Kohderyhmän edustaja pääsee henkilökohtaisesti tapaamaan yrityksen edustajaa ja saa samalla henkilökohtaisen kokemuksen yrityksestä. Esimerkiksi messut tai asiakasmatka on myös investointi, joten suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa panostaa. It-

sestään selvää on, että tapahtumien tulee noudattaa samaa yhtenäistä linjaa kuin yrityksen muukin markkinointiviestintä. (Vallo 2010, 64.)

Matka-Agenteille tulevat haastattelu- tai kommentointipyynnöt ohjataan toimitusjohtajalle tai johtoryhmän jäsenille. Uusien tuotteiden tullessa markkinoille ollaan aktiivisesti yhteydessä esimerkiksi alan lehtiin ja pyritään saamaan tätä kautta näkyvyyttä. Lukijamatkayhteistyö tuo myös positiivista näkyvyyttä, etenkin kun muutamien lehtien kanssa yhteistyö on jo vakiintunutta.

#### 6.4 Kriisiviestintä

Kuten muussakin viestinnässä, päävastuu kriisitilanteissa on toimitusjohtajalla, ja johtoryhmä avustaa. Tiimivastaavat esimiehinä vastaavat toimipisteessä sisäisestä viestinnästä ja tarvittaessa ulkoisesta viestinnästä johdon ohjeistuksen mukaan.

Kriisiviestinnän sidosryhmät vaihtelevat kriisistä riippuen, mutta henkilökunta on aina tärkein. Muita mahdollisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi viranomaiset, asiakkaat, tuottajat ja yhteistyökumppanit, vakuutusyhtiöt, rahoituslaitokset, ohjelmistotoimittajat, muut matkatoimistot sekä media.

Intraan kootaan ohjeistus kriisitilanteissa eli esimerkiksi lentoyhtiöiden tiedotteet lentojen muutoksista sotatilan vuoksi. Samoin sisäinen ohjeistus (esimerkiksi maksujen palautuksista) tallennetaan intraan. Jokaisen virkailijan velvollisuus on myös seurata Ulkoministeriön ja tuottajien tiedotteita. Poikkeustilanteissa toimialaa tiedotetaan monesti Suomen Matkatoimistoalan liiton SMAL ry:n toimesta. SMAL:n tiedotteissa annetaan myös kriisejä ennakoivaa ohjeistusta esimerkiksi siitä, onko edellytyksiä vedota odottamattomaan ja äkilliseen tilanteeseen, joka antaa oikeuden muuttaa matkaohjelmia.

Matka-Agenttien internetsivujen kautta voidaan tiedottaa niin asiakkaille, medialle kuin muillekin sidosryhmille, mutta sitä kautta tiedon perillemeno ei ole taattu. Verkosivuja ja Facebook-sivuja voidaan käyttääkin lähinnä tukemassa muuta viestintää. Uusilla internetsivuilla on paikka tiedotteelle poikkeustilanteissa ja se aktivoidaan näkyviin vain tarvittaessa. Kriisin laajuudesta ja vakavuudesta riippuu, onko tarvetta järjestää erillinen tiedotustilaisuus.

Viestintäkanavasta riippumatta tärkeintä on kaiken viestinnän luotettavuus. Väärää tietoa ei saa jakaa. Jos jotain asiaa ei vielä tiedetä tai tunneta täysin, on parempi kertoa se rehellisesti, kuin kertoa muunneltua totuutta. (Karhu & Henriksson 2008, 72, 81.) Ulkoisessa viestinnässä täytyy aina muistaa, että matkatoimistoilla on vaitiolovelvollisuus asiakkaista eli tietoja saa antaa ainoastaan viranomaisille. Tiedotusvälineille ei voida antaa mitään yksilöihin kohdistuvia kommentteja.

Koko toimialaa koskevat kriisit ovat yleensä sellaisia, että ne koskettavat useampia alan toimijoita. Monesti kriisi on globaali, mistä seuraa myös mittavia viestintätilanteita. Käytännössä esimerkiksi samasta sotatilasta voi tulla tiedotteita useita kertoja päivässä useammalta lentoyhtiöltä, ulkoministeriöltä ja muilta alan toimijoilta. Haasteelliseksi tilanteen tekee, että pitäisi pystyä seuraamaan sekä tulevia viestejä että tiedottamaan ulospäin ajantasaisesti asiakkaille. Poikkeustilanteissa voidaan pyytää tietoja kriisialueella olevista matkustajista viranomaisten toimesta: esimerkiksi ulkoministeriö pyysi tietoja mahdollisista Japanissa olevista matkustajista tsunamia seuranneen ydinvoimakatastrofin aikana.

Suomen kansalaisia avustavat ulkomailla kriisin kohdatessa paikallisten viranomaisten lisäksi Suomen edustustot. Valmismatkalaki edellyttää matkanjärjestäjiltä huolenpito-velvollisuutta kriisitilanteissa ja mahdollisesti ennenaikaisen paluukuljetuksen järjestämistä. Omatoimimatkustajia kohtaan matkatoimistolla ei tällaista velvollisuutta ole, mutta käytännössä asiakkaisiin ollaan yhteydessä kriisitilanteissa ilman lain velvoitetakin.

## 7 PÄÄTELMÄT

Halusin hyödyntää opinnäytetyön tekemisessä sekä omaa työkokemustani että opintojen tuomaa teoretietoa. Oman kokemukseni mukaan pienemmissä yrityksissä viestintä ei ole yleensä kovin suunnitelmallista tai jos suunnitelmia on, ne koskevat vain markkinointiviestintää. Sisäisen viestinnän suunnittelu ja sen tärkeys unohtuvat usein. Myöskään kriisiviestintään tai maineenhallintaan ei yleensä ole paneuduttu, vaikka niiden merkitys kasvaa koko ajan uudessa toimintaympäristössä. Digitaalinen viestintä ja sosiaalinen media asettavat uusia vaatimuksia kaikille yrityksille.

Sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä kannattaa tulevaisuudessa miettiä interaktiivisuuden lisäämistä. Vuorovaikutus niin henkilökunnan kuin asiakkaiden kanssa

personoi yritystä ja kasvattaa positiivista mielikuvaa. Blogin käyttöönotto yhtenä viestintäkanavana niin ulos- kuin sisäänpäin voisi olla varteenotettava vaihtoehto sen yksinkertaisen käytettävyyden vuoksi.

Sisäistä viestintää ja perehdyttämisestä helpottaisi, jos Matka-Agenteille tehtäisiin pienimuotoinen henkilöstön opas (esimerkiksi Talon tapaopas, Tervetuloa taloon - opas), jossa olisi selkeään muotoon koottuna kaikki tärkeimmät asiat, jotka työntekijän tulee tietää. Opas kannattaa tallentaa sähköisessä muodossa esimerkiksi intraan, jolloin sitä on helppo päivittää. Oppaassa olisi hyvä olla käytännön työohjeiden lisäksi myös työsuhteosio, jossa kerrotaan esimerkiksi työterveydenhuollosta, henkilökuntaalennuksista, palkanmaksusta ja muista työsuhteeseen liittyvistä käytännön asioista. Perehdyttämisen työkaluna kannattaa käyttää myös viestintäsuunnitelmaa.

Viestinnän mittaamiseen kannattaa paneutua. Yrityksen internetsivuilla kävijöiden määrän seuraamisen lisäksi on tärkeää seurata kävijöiden käyttäytymistä: mitä kautta ovat päätyneet verkkosivuille, kuinka kauan sivuilla on viivytty, johtaako sivuilla vierailu myös ostopäätökseen eli tilauksen tekemiseen. Sisäisen viestinnän onnistumista voi mitata sekä kyselyillä (vaikka eri teemoilla, kuten tutkimus intran toiminnasta) että kasvokkain kohtaamisissa kuten kehityskeskustelun yhteydessä.

Opinnäytteen produktiivisena osana laadittu viestintäsuunnitelma ei ole kaiken kattava suunnitelma Matka-Agenttien viestinnästä, koska siitä puuttuu maksettu markkinointiviestintä. Lisäksi tulisi laatia graafinen ohjeistus. Tekemäni viestintäsuunnitelma on mielestäni kuitenkin hyvä lähtökohta ja tuo esille niitä asioita, joita yrityksen viestinnässä tulee suunnitella markkinointiviestinnän lisäksi.

Tätä viestintäsuunnitelmaa voitaisiin pitää Matka-Agenttien viestintäsuunnitelmana 1.0, ja seuraava versio on 2.0, jolloin siinä olisi enemmän mukana digitaalisen toimintaympäristön ja sosiaalisen median hyödyntämisen näkökulmaa. Mukaan pitäisi saada myös some-ohjeistus. Lisäksi seuraavassa suunnitelmassa pitää huomioida saatu palaute ja kommentit eli seuraava suunnitelma olisi kaikilta osin parannettu versio.

Uskon ja toivon, että laatimani viestintäsuunnitelma ja siihen liittyvä opinnäytetyö voivat toimia keskustelun avauksena viestinnän suunnittelussa Matka-Agenteilla. Monet esille ottamani asiat ovat sellaisia, joita minkä hyvänsä pienen ja keskisuuren yrityksen kannattaa pohtia. Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni mielenkiintoinen

projekti, jossa pystyin yhdistämään käytännön työelämän kokemuksia teoriaan ammattikorkeakouluopetuksen tavoitteiden mukaisesti.

## LÄHTEET

Alasilta, A. 2009. Blogi tulee töihin. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Alasilta, A. 2011. Estetiikkaa vai ekonomiaa. Blogikirjoitus 17.6.2011. Saatavissa: <http://alasilta.fi/blogi/estetiikkaa-vai-ekonomiaa> [viitattu 18.7.2011].

Argenti, P. 2007. Corporate Communication. 4. painos. Boston, MA: McGraw-Hill.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Holtz, S. 2003. Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication. Saranac Lake, NY: Acamon Books. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/kyam/docDetail.action?docID=10075567&p00=corporate%20conversations> [viitattu 22.9.2011].

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Saatavissa: [www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf) [viitattu 20.9.2011].

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna: viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.

Juslén, J. 2011a. Hakukoneoptimoinnin ABC. Saatavissa: <http://jarijuslen.akatemia.fi/wp-content/uploads/2011/02/Hakukoneoptimoinnin-ABC-opas-aloittavalle-hakukonemarkkinoijalle1.pdf> [viitattu 18.7.2011].

Juslén, J. 2011b. Yritykset pilaavat ihan itse mainettaan. Blogikirjoitus 3.7.2011. Saatavissa: <http://jarijuslen.akatemia.fi/2011/07/yritykset-pilaavat-ihan-itse-mainettaan/> [viitattu 18.7.2011].

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit: käytännön kriisiviestintä-opas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Kukkonen, J. 2011a. Matka-Agenttien arvot. Sähköposti 13.5.2011.

Kukkonen, J. 2011b. Organisaatiouudistus. Sähköposti 8.2.2011.

Kupiainen, M. 2011. Uudet nettisivut käytössä. Sähköposti 9.8.2011.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Matkaketju. 2011. Saatavissa: <http://www.matkaketju.fi/> [viitattu 27.7.2011].

Niemelä, A. 2008. Viesti sisäistyy. Markkinointi & Mainonta 7.11.2008. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1447082> [viitattu 18.9.2011].

Riederer, M. 2011. Laatuystävällisyys ja laatujohtamisen rakentaminen. Sähköposti 24.3.2011.

Rinta, T. 2009. Mikä on blogi? Klikkaa tästä: internetmarkkinoinnin käsikirja. Toim. Toni Paloheimo. Helsinki: Mainostajien liitto.

Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet ja tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus.

Sinisalo, J. 2010. Mobile Customer Relationship management: a communication perspective. Oulu: University of Oulu. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514263910/isbn9789514263910.pdf> [viitattu 22.9.2011].

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanomaa.



Tiedottaja. 2011. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Saatavissa:  
<http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf> [viitattu 18.9.2011].

Ulkoministeriö. 2011. Matkustaminen. Saatavissa:  
<http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=15732&contentlan=1&culture=fi-FI>  
[viitattu 18.7.2011].

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Vallo, H. 2009. Isännöiden ihanuus. Helsinki: Infor Oy.

Vallo, H. 2010. Tilaisuudet ovat osa markkinointiviestintää. Sihteeri ja Assistentti -lehti 1/2010, s. 64-65.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. 2007. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Åberg, L. 2002a. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2002b. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2003. Viestintä, tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.