



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kriisiviestintä matkanjärjestäjien toiminnassa

## Case: Tjäreborg ja Finnmatkat

---

Alakotila, Heidi

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

Kriisiviestintä matkanjärjestäjien toiminnassa  
Case: Tjäreborg ja Finnmatkat

Heidi Alakotila  
Matkailun koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Heidi Alakotila

Kriisiviestintä matkanjärjestäjien toiminnassa

Vuosi 2012 Sivumäärä 39

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee kriisiviestintää matkanjärjestäjien toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaista tutkittaviksi valittujen matkanjärjestäjien kriisiviestintä on matkailualan ja viestinnän ammattilaisen näkökulmasta käsin sekä minkälaisia vaikutuksia medialla on yritysten kriisiviestintään. Tutkimusta on lähdetty tekemään oikean kriisitilanteen inspiroimana. Tutkija itse oli lomamatkalla Mallorcalla 2010 keväällä, kun Islannin tulivuori Eyjafjallajökull purkautui ja aiheutti tuhkapilvellä kaaoksen lentoliikenteessä. Kriisitilanteeseen joutuminen sai tutkijan pohtimaan asiaa tarkemmin ja tutkimaan aihetta lähemmin.

Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on myös aiheen ajankohtaisuus. Elämme aikakautta, jossa teknologinen kehittyneisyys, digitaalisuus ja verkottuneisuus tekevät maailmastamme yhtä aikaa paljon pienemmän sekä suuremman; pienemmän, sillä kaikki on paljon lähempänä meitä ja suuremman, sillä yhä useammat asiat ovat ulottuvillamme. Ihmiset ovat jatkuvassa liikkeessä ja asiat tapahtuvat todella nopeasti. Ainut mikä on pysyvää ja varmaa, on muutos. Kriisialttius ja kriisien ulottuvuus kasvaa koko ajan. Kriisien ennakoiminen ja niihin valmistautuminen ovat erittäin tärkeitä, jotta mahdolliset vahingot voitaisiin minimoida.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee kriisiä, kriisiviestintää, mediaa sekä ulkomaanmatkailun toimijoita. Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmetodeina käytettiin sisällön analyysia sekä vertaileva tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkittaviksi yrityksiksi valittiin Tjäreborg ja Finnmatkat. Ne ovat Suomen markkinoiden merkittävimpiä matkanjärjestäjiä ja ne ovat keskenään hyvin samanlaisia. Teemahaastattelut toteutettiin haastattelemalla sekä Tjäreborgin että Finnmatkojen viestintäpäällikköjä.

Teemahaastatteluissa selvisi, että kummankin tutkittavan yrityksen kriisiviestintä on pääperiaatteiltaan hyvin samanlaista. Asiakkaat olivat etusijalla ja kriisiviestintä nähtiin asiakaspalveluna. Molempien yritysten kriisiviestinnän suunnittelu ja ohjeistus perustuivat hyvään valmiusorganisaatioon, kriisiviestintäsuunnitelmaan ja jatkuvaan harjoitteluun. Yrityksille valmistautuminen kriiseihin oli osa ennakointia sekä johtamista. Kriisiviestinnän johtamisessa yrityksillä oli eroavaisuuksia. Finnmatkat näki johtamisen enemmän tiimityöskentelynä, kun taas Tjäreborg koki itsenäisemmän työskentelyn tehokkaampana. Kummankin yritys koki, että media vaikuttaa heidän toimintaansa sekä kriisiviestintään. Mediasta on yritysten mielestä sekä hyötyä että haittaa. Sosiaalinen media nousi positiiviseksi tekijäksi ja nykyajan vauhdin nopeus puolestaan oli negatiivinen tekijä, joka lisää väärinymmärryksen mahdollisuutta.

Asiasanat: kriisi, kriisiviestintä, matkanjärjestäjä, media

Heidi Alakotila

Crisis Communications in Tour Operators' Actions

Year	2012	Pages	39
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis examines crisis communications in tour operators' actions. The aim of the study was to find out what kind of crisis communications the tour operators that were chosen to be studied have. In addition the purpose was to investigate what kind of affects the media has to the companies' crisis communications. The study has been made from a point of view of tourism and communication industries professionals. The examiner has started to make the thesis inspired by a real crisis situation. The examiner was on a holiday in Mallorca in the spring 2010 when the iceberg Eyjafjallajökull in Iceland erupted and caused a chaos in air traffic. Getting into a crisis situation made the examiner think about the topic more specifically and research the subject closer.

One of the bases for the research was also the timeliness of the topic. We live in an age where technological development, digitalization and connectivity make our world at the same time a lot more smaller and bigger; smaller, because everything is much more closer to us and bigger, because increasing amount of things are within our grasp. People are constantly on the move and things happen really quickly. The only thing that is permanent and certain is the chance. Likelihood of a crisis and the dimension of the crisis increases all the time. The anticipation of crisis and the preparation for them are very important so that possible damages could be minimized.

The theory discusses crisis, crisis communication, media and the operators in international travel. The research is qualitative and the research methods that were used are the analysis of the content and a comparative study. The data collection method was a theme interview. Tjäreborg and Finnmatkat were chosen to be the companies to be examined. They are significant tour operators in the Finnish market and they are very similar. The theme interviews were carried out by interviewing the executives of communication at Tjäreborg and Finnmatkat.

The theme interviews showed that both of the companies that were studied had very identical main features of crisis communications. The customers were the priority and the crisis communications was seen as customer service. The planning and guidelines of crisis communications in both companies were based on a good alert organization, crisis communications plan and continuous training. The preparation for crisis was a part of anticipation and leadership in both companies. The companies had a few differences in running the crisis communications. Finnmatkat saw the leadership more as teamwork when Tjäreborg thought that individual working is more effective. In both companies' opinions the media effects their actions and crisis communications. The media has its advantages and disadvantages. The social media was seen as a positive factor and the present-day's rate of speed was in turn a negative aspect that increases the possibility of misunderstandings.

Keywords: crisis, crisis communications, tour operator, media

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tutkimuksen tausta .....	7
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	7
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimusstrategia .....	8
2	Kriisin määritelmä .....	9
2.1	Kriisien jaottelusta.....	10
2.2	Kriisin vaiheet.....	11
3	Kriisiviestinnän vaiheet .....	11
3.1	Ennakointi .....	13
3.2	Valmistautuminen.....	15
3.3	Toiminta ja jälkihoito .....	15
4	Kriisiviestinnän johtaminen .....	16
4.1	Kriisinhallinta .....	18
4.2	Kriisiviestinnän merkitys.....	19
5	Median vaikutus kriisiviestinnässä.....	21
5.1	Julkisuus ja mielikuvat .....	21
5.2	Median reaaliaikaisuus .....	23
5.3	Sosiaalinen media .....	24
6	Ulkomaanmatkailun toimijat ja lainsäädäntö.....	25
6.1	Matkanjärjestäjien vastuut ja velvollisuudet .....	26
6.2	Valmismatkalaki ja -rekisteri .....	28
6.3	Ulkoministeriön rooli .....	28
7	Tutkimussuunnitelma ja tutkimuksen toteuttaminen .....	29
8	Tutkimustulokset ja kehittämissuhteet.....	30
8.1	Poikkeustilanteita ja niistä selviäminen .....	31
8.2	Kriisiviestinnän suunnittelu ja ohjeistus .....	32
8.3	Kriisiviestintä ja sen johtaminen.....	33
8.4	Median vaikutus: hyödyt ja haitat.....	35
8.5	Tulevaisuuden haasteet ja ennakointi.....	37
9	Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi .....	38
	Lähteet .....	40
	Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Kriisiviestinnän merkitys ymmärretään nykyisin paremmin kuin vielä vuosikymmen sitten sekä yrityksissä että julkisessa hallinnossa. Nykyään kriisiviestintään varaudutaan monella tavalla, ja trendinä on olla selvästi aiempaa avoimempi ja luoda yrityksestä kuva vastuunsa kantavana toimijana. (Kantor 2007, 150.) Kriisiviestinnän merkitystä usein tähdennetään siksi, että median tarkkaileva silmä on muuttunut terävämmäksi ja skandaaleja revitellään nykyajan tiedotusvälineissä niin näyttävästi. Median tekninen muutos on saanut aikaan sen, että kriisiviestinnästä on tullut entistä tarpeellisempaa. Internet on muuttanut median pelikentän säännöt nopeasti ja perinpohjaisesti. Internetin välityksellä pystyy levittämään tietoa muutamassa minuutissa ympäri maailmaa. Kirjaimellisesti tämä tarkoittaa sitä, että asiat ovat internetissä reaaliajassa ja nähtävissä samaan aikaan Uudessakaupungissa ja Uudessa-Seelannissa. (Karhu & Henriksson 2008, 22-23.)

Samalla kuluttajien lisääntynyt tietoisuus ja valppaus, ympäristöajattelun muutokset ja kansalaisjärjestöjen tehostunut toiminta luovat lisää paineita. Jopa standardointi vaatii viestintää: ISO 14004-sertifiointi edellyttää yrityksiltä tiedotusohjeita poikkeustilanteiden varalle. Erilaiset aktivistiryhmät kouluttavat iskujoukkojaan viestintäoperaatioihin ja propagandamenetelmiin. Luonnonsuojelijoiden näyttävät mielenosoitukset suuryritysten pääkonttoreihin sekä tuotevirheistä nostetut oikeusjutut ovat saaneet yritykset nousemaan varpailleen. Ammattiliitot, kuluttajaviranomaiset ja monenkirjavat kommentaattorit ovat tuoneet esille sanan yhteiskuntavastuu, jolla on helppo lyödä paheksuva leima kohteen otsaan. Kyseiset tahot ovat myös oppineet käyttämään mediaa hyväkseen varsin tehokkaasti omien tarkoitusperien ajamiseen. Taustalla piilee myös auktoriteettien mureneminen. Ihmiset eivät kunnioita enää samalla tavalla vallanpitäjiä niin kuin ennen. Kansalaisjärjestöt esittävät kiusallisia kysymyksiä, media vaanii kaikkialla ja kuluttajat äänestävät kukkaroillaan. Pääministeri, presidentti, pankit ja jopa piispa ovat menettäneet koskemattomuutensa. (Karhu & Henriksson 2008, 48.)

Nyky-yhteiskuntamme teknisen rakenteen haavoittuvaisuus laukaisee kriisialttiuden sekä kriisien laajan ulottuvuuden. Digitaalinen ja verkottunut, sähköstä riippuvainen maailma tulee seuraavan parinkymmenen vuoden kuluessa muuttamaan matkailun sisäisiä prosesseja ja jopa matkailun luonnetta. Vakava kriisi voi aiheuttaa yhtäaikaisen ja monitasoisen riskien realisoidumisen sekä toimintojen romahduksen. Maantieteellisesti riskit voivat realisoitua missä vain. Nykyajan kriiseille on myös tyypillistä, että monet samaan suuntaan vaikuttavat negatiiviset asiat ja tapahtumat laukaisevat nopean kriisiytymiskehityksen, jota on vaikea hallita. Iivarin (2011, 5) mukaan innovatiivisuus ja investoinnit antavat hyvän, joskaan ei täydellisen tai lopullisen, suojan yrityksen kriisejä vastaan. Luovuus ja kehitys tarjoavat kilpailukykyä ja valmiuksia muuttua ulkoisen ympäristön asettamien ehtojen mukaisesti. Onnistuakseen par-

haimmalla mahdollisella tavalla, kriisinhallinnan tulee tapahtua kansainvälisellä, kansallisella, alueellisella ja yrityksen tasoilla.

### 1.1 Opinnäytetyön tutkimuksen tausta

Tutkijan kiinnostus aiheeseen lähti Tjäreborgin järjestämällä Mallorcan matkalla keväällä 2010. Matkan aikana Islannin tulivuori Eyjafjallajökull purkautui ja aiheutti kaaoksen lentoliikenteessä. Tutkijan omakohtainen kokemus kriisitilanteesta sai hänet pohtimaan tapausta ja kiinnostumaan aiheesta. Maailmalla on viime vuosien aikana ollut muitakin matkailua kriisiyttäneitä tapahtumia, kuten terroristihyökkäys Yhdysvalloissa vuonna 2001, luonnonkatastrofi Etelä- ja Kaakkois-Aasiassa vuonna 2004, bussionnettomuus Malagassa vuonna 2008 ja sikainfluenssaepidemia 2009. (Iivari 2011, 66.) Joidenkin tapahtumien kohdalla uutisoitiin vielä pitkän ajan jälkeenkin ja kritisoitiin kriisin aikana tapahtunutta tiedonkulkua ja viestintää. (Kantor 2007, 151.)

Kriisit ovat väistämättä osa elämää ja niiden kanssa ei voi muuta kuin vain oppia tulemaan toimeen ja mikä tärkeintä, oppia parhaalla mahdollisella tavalla käsittelemään niitä. Kriisiviestintä onkin yksi tärkein kriisinhallinnan keino ja koen, että koko ajan globalisoituvassa ja kehittyvässä maailmassa viestinnän merkitys tulee korostumaan yhä. Maailmaa kriisiyttäneet tapahtumat ovat varmasti osaltaan jo vaikuttaneet siihen, että turvallisuushakuisuudesta on tullut yksi tärkeimmistä megatrendeistä matkailussa. (Iivari 2011, 1, 61.) Näistä syistä tutkija näkee, että aihe on ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen. Lisäksi tutkittaviksi valitut yritykset tulevat hyötymään tutkimuksesta saamalla ajankohtaista tietoa kriisiviestinnästä sekä ulkopuolisen näkökulman heidän kriisiviestinnästään. Näiden kautta yritykset voivat mahdollisesti saada myös toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia heidän kriisiviestintäänsä. Samalla tutkija oppii myös itse aiheesta lisää ja voi hyödyntää saamaansa tietämystä tulevaisuuden uralaan.

### 1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä käsitellään yrityksen kriisiviestintää ja median vaikutusta siihen. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan matkanjärjestäjien kriisiviestintää matkailualan ja viestinnän ammattilaisen näkökulmasta käsin. Kriisinhallintaa käsitellään vain tutkimuksen kontekstualisointiluvussa, jotta ymmärretään mihin suurempaan kokonaisuuteen kriisiviestintä kuuluu. Pääsääntöisesti tutkimuksessa kuitenkin tarkastellaan matkanjärjestäjän kriisiviestinnän periaatteita ja median vaikutusta siihen.

Vertailtaviksi case-yrityksiksi valittiin Tjäreborg ja Finnmatkat. Tjäreborg on osa kansainvälistä matkanjärjestäjäkonsernia Thomas Cook Group -konsernia. Thomas Cook Northern Europe

on Pohjoismaiden suurin matkanjärjestäjäkonserni, johon kuuluvia matkanjärjestäjiä on Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Pohjoismaissa konserniin kuuluvat myös Skandinavian suurin tilauslentoyhtiö Thomas Cook Airlines sekä Sunwing Resort ja Sunprime Resorts -hotelliketjut. Tjäreborg on Suomen kolmanneksi suurin matkanjärjestäjä. Viimeksi päättyneellä tilikaudella yrityksen liikevaihto oli 119 miljoonaa euroa ja liikevoittoa tuli 7,2 miljoonaa euroa. Suomessa Tjäreborgin palveluksessa toimii 58 työntekijää ja kohteissa yrityksellä on 70 suomalaista opasta. (Tjäreborg 2011.) Oy Finnmatkat Ab on puolestaan Suomen toiseksi suurin matkanjärjestäjä 188 miljoonan euron liikevaihdollaan ja 13,4 miljoonan euroon liikevoitollaan. Finnmatkatkin kuuluu suurempaan konserniin, TUI Nordiciin, joka markkinoi valmismatkoja Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Lisäksi TUI Nordic on osa maailman suurinta matkailukonsernia TUI Travel Plc:tä. Suomessa Finnmatkoilla on noin 100 työntekijää. (Finnmatkat 2011.) Tutkija päätyi tutkimaan kyseisten yritysten kriisiviestintää, sillä yritykset ovat keskenään hyvin samanlaisia. (kts. vertaileva tutkimus). Yritysten konseptit ja tarjonta ovat hyvin yhtäläisiä. Ne ovat kooltaan samaa luokkaa ja ovat Suomen markkinoiden merkittävimpiä matkanjärjestäjiä.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusstrategia

Tarkoituksena on tutkia kahden eri matkanjärjestäjän kriisiviestintää matkailualan ja viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Tutkimuksessa vertaillaan case-yritysten kriisiviestintää keskenään sekä olemassa olevaan teorialtietoon. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia vaikutuksia nykyaikaisella medially on case-yritysten kriisiviestintään. Tutkimuskysymyksiä ovat: "Minkälaista case-yritysten kriisiviestintää on?" ja "Miten case-yritysten kriisiviestintää toteutetaan kriisien ennakoinnissa, valmistautumisessa, toiminnassa ja jälkihoidossa?" sekä "Mikä on median merkitys case-yritysten kriisiviestintään?"

Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmetodeina käytetään sisällön analyysia sekä vertailevaa tutkimusta. Sisällön analyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla tarkoitetaan kirjoja, artikkeleita, päiväkirjoja, kirjeitä, haastatteluja, puheita, keskusteluja, dialogeja, raportteja sekä miltei mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettuja materiaaleja. Sisällön analyysi on tekstianalyysia, jossa etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään saamaan sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105-107.) Tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysia suoritettujen teemahaastattelujen sanallisen sisällön tarkasteluun ja kuvaamiseen. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisen eli deduktiivisen aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Deduktiivista analyysia ohjaa jokin teema tai käsitekartta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 110-116.) Sisällön analyysia hyödynnetään teorialähtö-



sesti eli tarkastellaan haastattelutuloksia luomalla pohja analyysille olemassa olevan teorian perusteella.

Melinin (2005) mukaan vertailevaa tutkimusta käytetään selittämään ja tulkitsemaan ilmiöiden vaihtelua yleisellä yhteiskunnallisella tasolla. Vertailevassa tutkimuksessa analysoidaan järjestelmien ominaisuuksien vaihtelua. Tavoitteena on selittää miten ja miksi järjestelmät eroavat. Vertailevassa tapaustutkimuksessa keskitytään useaan muuttujaan vain muutaman tapauksen välillä. Päämääränä on osoittaa, miten eri piirteet muodostavat tapauksen ja mikä eri tapauksissa on yhteistä ja mikä taas erilaista. Vertailevassa tapaustutkimuksessa teorioita käytetään hyväksi tapausten tulkinnassa. Vertailututkimus voidaan jakaa kahteen tyyppiin sen mukaan, kuinka monta tapausta verrataan: laadulliseen tutkimukseen, jossa on vain kaksi tapausta ja tutkimukseen, jossa verrataan muutamia tapauksia. Ensimmäisessä tyypissä tapausten ajatellaan olevan ainutkertaisia. Vertailun kohteeksi voidaan valita joko kaikkein samankaltaisimmat tai erilaisimmat tapaukset. Tapausten valinnan jälkeen tulee määritellä mitä tapausten piirteitä tutkitaan. (Melin 2005, 58-59.) Laadullista vertailevaa tutkimusstrategiaa käytetään teemahaastattelujen sisältöjen vertailussa ja aineistoa sovelletaan teoriapohjaan. Vertailu on laadullista, sillä tutkimustapauksia on kaksi.

## 2 Kriisin määritelmä

Tässä luvussa käsitellyt asiat luovat teoreettista tietopohjaa tutkittavaan aiheeseen. Luvun on tarkoitus selventää lukijalle, mikä kriisi on ja miten se voi ilmetä. Kriisin määritelmä avaa kriisin merkityksen yksinkertaisesti ja kriisien jaottelu sekä kriisin eri vaiheet kertovat puolestaan syvemmin kriisin olemuksesta ja eri ilmenemismuodoista.

Sanakirjan mukaan kriisi on käännekohta eli tapahtumien ketjun vaihe, jolloin tulevaisuuden suunta määräytyy joko paremmaksi tai huonommaksi. Yhteiskunnallisessa kielenkäytössä kriisi-sanaa käytetään tarkoittamaan myös sellaista yhteiskunnallisen, poliittisen, taloudellisen tai kansainvälisen epävakauden tilaa, joka on johtamassa olennaisiin muutoksiin. (Lehtonen 1999, 8). Sana kriisi tulee alun perin kreikan kielestä ja tarkoittaa "päätöstä". Tästä pääsemme ajatukseen, että kriisi ei aina ole pahasta. Kriisi on myös tienristeys, avaus ja mahdollisuus uuteen, uudistumiseen. Kyseistä ideaa edustaa kiinalainen kriisikäsitelmä, jonka mukaan kriisi on myös mahdollisuus. Kriisi on aina muutos, ratkaiseva käänne, jonka jälkeen organisaatio ja sitä ympäröivä maailma sekä yksilöt ovat erilaisia verrattuna kriisiä edeltävään aikaan. (Iivari 2011, 4.)

## 2.1 Kriisien jaottelusta

Kriisi voi ilmetä sekä yksilötasolla että talouselämässä ja yritysmaailmassa. Kriisin tutkimuksen kirjallisuuden mukaan kaikki rakenteet ja elävät organismit kokevat jossain elinkaarensa vaiheessa kriisin. Teoreettisella tasolla kriisi tarkoittaa äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaa, joka uhkaa yksilön tai organisaation elinkykyä ja välitöntä ympäristöä. Kriisin syyt voivat olla objektiivisia tai subjektiivisia. Objektiivinen syy voi olla esimerkiksi luonnon katastrofi ja subjektiivinen puolestaan vaikkapa ihmisen aiheuttama onnettomuus. Kriisi voi kehittyä evoluutiomaisesti tai sitten se voi syntyä aivan yhtäkkiä. Vähittäin etenevä, niin sanottu hiipivä kriisi voi aiheuttaa uhan, sillä sen tunnistaminen voi olla ainakin alkuun vaikeaa. Ilmeiset eli näkyvät kriisit ovat puolestaan helposti tunnistettavissa ja ne havaitaan välittömästi. Syvät kriisit voivat olla tuhoisia kun taas lievät kriisit etenevät pehmeämmin ja ovat ajallisesti lyhyehköjä. Kriisi voi olla myös ajoittainen. (Iivari 2011, 4.)

Korpiolan (2011) mukaan yhteiskunnalliset siviilikriisit voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin: luonnononnettomuuksiin ja katastrofeihin, kuten maanjäristykset ja tsunamit, ihmisten aiheuttamiin onnettomuuksiin, jotka voivat olla tahallisia, kuten terrori-iskut, tai tahattomia, kuten inhimillisestä virheestä tai teknisestä viasta alkunsa saaneet onnettomuudet sekä sairauksiin ja pandemioihin. Lisäksi julkisia tai yksityisiä organisaatioita voi kohdata kriisi, joka voi johtua mistä tahansa organisaation ulkopuolelta tai sen sisältä syntyvästä tahallisesta tai tahattomasta syystä. Tällaisia kriisejä ovat poliittiset kriisit, skandaalit eli julkista pahennusta aiheuttavat tapahtumat, taloudellisista ja tuotannollisista syistä syntyvät kriisit sekä mainekriisit, joissa organisaation tai organisaatiota edustavan henkilön maine tulee kyseenalaistetuksi julkisuudessa. (Korpiola 2011, 11-12.)

Kriisillä voi olla myös maantieteellinen ulottuvuus. Kriisi kun voi vaikuttaa paikallisesti, alueellisesti tai globaalisti. Tämän lisäksi kriisit voidaan jakaa makro- ja mikrokriiseihin. Makrokriisit käsittävät laajoja volyymeja ja mittakaavoja, kun puolestaan mikrokriisit vaikuttavat yhden ongelman tai pienen ongelmaryypään kautta. Edellä mainitun perusteella kriisinhallinnalla suojattavat tasot voidaan jakaa neljään tasoon: mikrotasoon, johon kuuluvat yksilö, perhe ja yritys, alue- ja toimialatasoon eli mesotasoon, kansantalouden tasoon eli makrotasoon sekä yleismaailmalliseen taloudelliseen turvallisuuteen eli megatasoon. Kriisien aiheuttajia taas luokitellaan seuraavasti: onnettomuudet, väkivaltaan perustuvat kriisit, henkilöstökriisit, talouskriisit, toimialakriisit ja julkisuuskriisit eli niin sanotut mainekriisit. Lisäksi kriisi voi olla taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, organisaationaarinen, psykologinen, teknologinen tai ekologinen. (Iivari 2011, 7.)

## 2.2 Kriisin vaiheet

Kriisistä voidaan karkeasti erottaa kolme eri vaihetta: kriisin esiaste, varsinainen kriisi ja kriisin jälkimainingit. Jokaisen organisaation tulee muodostaa omalle toiminnalle soveltuvat kriisi-indikaattorit, joilla voidaan mitata kriisin eri vaiheiden etenemistä ja tunnistaa kriisin alkuvaihe mahdollisimman nopeasti. Mittarit palvelevat ennakkovaroitusmerkkeinä ja kertovat tilanteen syvyydestä sekä kehityssuunnasta. (Iivari 2011, 15.)

Vuorineuvos Lasse Kurkilahti ja professori Toivo Äijö ovat kirjoittaneet yhdessä kirjan *Selviydy tai sukella* (2011), jossa he pyrkivät luomaan kokonaiskuvan sille, että mistä yrityksen menestys kiikastaa. He määrittelevät kirjassaan kriisin kaavan. Heidän mukaansa kriisi tulee yritykselle usein täytenä yllätyksenä, vaikka sen siemenet ovat kylvetty jo useita vuosia ennen. Yleensä tämä tapahtuu jo siinä vaiheessa kun yritys on menestynyt. Pikku hiljaa yritykseltä alkaa lipeämään herkkyyks ympäristölle, asenteisiin ja johtamiskulttuuriin. Äijö ja Kurkilahti nimittävät ilmiötä arroganssiksi. Kyseisellä ilmiöllä tarkoitetaan ylimielistä uskoa omaan kaikitietävyyteen ja kaikkivoipaisuuteensa, mikä möyhii erinomaisen kaskualustan ongelmille. Ilmiötä seuraa sokeus ja torjunta. Ongelmia ei yksinkertaisesti haluta nähdä ja niiden esille tullessa niitä väheksytään. Arroganssia seuraa kootut selitykset. Yritys yrittää selittää vaikeuksiaan huonolla taloudellisella tilanteella, syyttämällä asiakkaita tai kilpailijoita. Jokainen yritys kohtaa samalla tavalla huonon taloudellisen tilanteen ja muut haasteet, joten selitykset ovat turhia. Koottujen selityksien jälkeen yritys yrittää puolustautua ja pakon sanelemana tekee samaa kuin ennenkin, mutta vähän paremmin ja tehokkaammin. Äijön mukaan yrityksen kohdatessa ongelmat, ollaan siinä pisteessä, että yksi temppu ei enää riitä. Koko organisaatio on jo ehtinyt sairastua. Kun ei enää keksitä uusia innovaatioita, yritys halvaantuu. (Bhose 2011.)

## 3 Kriisiviestinnän vaiheet

Kolmannessa luvussa selvennetään myös työn oleellisimpia käsitteitä, kuten viestintä ja kriisiviestintä. Kriisiviestinnän vaiheet ovat erittäin tärkeitä osa-alueita case-yritysten toiminnassa ja yksi tutkimuskysymyksistään rakentuu aiheesta. Vaiheet käydään yksitellen läpi, jotta luki- ja voisi muodostaa selkeän kokonaiskuvan kriisiviestinnästä.

Viestintä on kommunikaatiota, sanomien välitystä ja vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnällä tarkoitetaan usein myös tiedonvälitystä. Laajassa mittakaavassa viestintänä voidaan pitää kaikkea merkityksellistä informaation vaihtoa ihmisten, eläinten ja koneiden välillä eli viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, joka tapahtuu merkkien ja koodien varassa. Viestintä on kaksisuuntaista. (Ojanen 2003, 17-18.)

Kriisiviestinnässä on kysymys kohtaamistilanteesta, jossa eri toimijat ja kriisin osapuolet ovat vuorovaikutuksessa erilaisia viestintäkanavia hyödyntäen. Kriisin kohdatessa tiedonsaannin tarve kasvaa huomattavasti tilanteen eskaloitumisen ja paniikin estämiseksi. Yrityksellä saattaa olla tässä tärkeä rooli, vaikkakin on selvää, että julkishallinnon kriisissä viranomaiset vastaavat tiedottamisesta ja kriisin hoidosta. Viranomainen voi olla avainasemassa myös yrityksen kriisin hallinnassa ja tiedottamisessa kriisin aiheuttajasta riippuen. Kriisiviestintää tulee ennakoida ja harjoitella. Näin voidaan luottaa siihen, että valittu toimintamalli käy kulloiseenkin tilanteeseen. Käytännön harjoitustilanteissa löydetään helpoimmin virheet ja kehityskohdat. (Iivari 2011, 45.)

Perinteisiin kriisiviestinnän peruseriaatteisiin kuuluu nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Näihin voisi lisätä vielä aloitteellisuuden, joka nykyisen reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana on tärkeää. Vielä näiden neljän periaatteen lisäksi on kaksi ominaisuutta, jotka valitettavasti usein unohtuvat yritysjohtajien ratkaisuissa: vastuullisuus ja inhimillisuus. Kriisiviestinnän tulisi olla luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä olennaisista asioista. Jotta vastaanottajille muodostuisi oikea mielikuva tilanteesta, tietojen on oltava oikeita ja riittäviä. Tiedotuksessa täytyy käyttää kansantajuisia suureita ja havainnollista mittakaavaa. Erikoista ammattisanastoa on syytä välttää. Aktiivisuus on yhtä kuin nopeus ja aloitteellisuus. Se on suunnitteluun, harjoitteluun ja ammattitaitoon perustuvaa kykyä ja valmiutta toimia myös yllättävissä tilanteissa. Avoimuus taas edellyttää tiedotusalltiutta, sanoman ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä sekä vastaanottajan tiedontarpeen tyydyttämistä. (Karhu & Henriksson 2008, 27-28.)

Yksi kriisiviestinnän tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluu pyrkimys pitämään aloite omissa käsissä. Omalla aloitteellisuudella voi parhaiten vaikuttaa siihen, millaisen sävyn ja kärjen kriisiuutinen mediassa saa. Aloitteen saa vain, jos ehtii kertomaan kriisistä ennen kuin asia on jo muutenkin tulossa julkisuuteen. (Karhu & Henriksson 2008, 48-49.) Ymmärtämys kriisitilanteessa olevaa yritystä kohtaan kasvaa, jos aloite kriisitapahtuman tiedottamisesta tulee kriisissä olevilta. Avoin viestintä edistää luottamuksellista suhdetta mediaan ja auttaa pitämään tilanteen hallussa. Perussääntönä kriisiviestinnässä on myös, että puhutaan totta ja pitäydytään olennaisessa sekä vältetään jatkuvaa selittelyä. (Ojanen 2003, 95-97.)

Kriisitilanteet voidaan jakaa kriisiviestinnän kannalta kolmeen eri tasoon: häiriötilanteeseen, kriisitilanteeseen ja äärimmäiseen kriisitilanteeseen. Häiriötilanne on erityishuomiota vaativa tilanne tai tapahtuma. Se voi olla jokin tavanomaisesta poikkeava tilanne, kuten esimerkiksi erittäin huono sää. Kriisitilanne on puolestaan merkittävä tapahtuma, kuten esimerkiksi Islannin tulivuorenpurkaus ja siitä johtuva lentoliikenteen kaaos. Äärimmäinen kriisitilanne on taas kriittinen tapahtuma, kuten lento-onnettomuus tai tulipalo. (Iivari 2011, 45.)

Kyky selviytyä kriisistä riippuu ratkaisevasti yrityksen yleisestä viestintästrategiasta sekä normaaliaikojen viestinnän käytännöistä. Yrityksen viestiessä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti asioitaan aivan tavallisina aikoina, todennäköisesti se hallitsee kriisitilanteetkin kunnialla. Jos yrityksen kulttuuri perustuu päinvastoin salailuun, mahdollisimman niukkaankin tiedottamiseen ja medialta piiloutumiseen, sen lähtökohdat kriisistä selviämiseen ovat paljon heikommat. Yrityksen maine voi saada pysyviä tahroja ja kilpailukyky voi kärsiä. (Karhu & Henriksson 2008, 48 - 49). Lisäksi puutteellinen tai peittelevä tiedottaminen luo vain intoa huhuille. (Ojanen 2003, 97.) Kun yritys on aiheuttanut itse ongelmia ja vaikutukset ulottuvat oman organisaation ulkopuolelle, kriisiviestinnän tulisi pääsääntöisesti tavoittaa kohderyhmät laajasti ja sen tulisi olla läpinäkyvää. On ansiokasta, jos yritys kantaa vastuunsa, ilmaisee sen ja tarvittaessa osaa pyytää anteeksi. Tällaisessa tilanteessa myötätunnon osoittaminen ei ole koskaan pahaksi. (Kantor 2007, 156.)

Organisaation rakenne on myös yksi tekijä, joka voi vaikuttaa sen valmiuteen kohdata kriisejä. Rakenne voi varsin pitkälle paljastaa kyvyn vastata sekä ulkoisiin että sisäisiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Organisaatiossa toimivat henkilöt voivat ollakin hyvin valmistautuneita poikkeustilanteisiin, mutta rakenteiden jäykkyydet estävät nopeiden päätösten tekemisen, viestinnän optimoinnin ja sopeutumisen uusiin realiteetteihin ylipäätään. Rakenteet voivat rajoittaa myös innovaatioiden syntyä ja käyttöönottoa. Liian usein kuitenkin johtajat välttelevät tarttumasta rakenteisiin, sillä yleensä se aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä. Muutoksilla organisaatio kuitenkin sopeutuu toimintaympäristöön, joka on myös jatkuvassa muutoksessa. Organisaatorakenteeseen kuuluu luonnollisesti organisaatiokulttuuri, joka on erottamaton osa organisaation elämää ja selviytymistä. Kulttuuri muodostuu periaatteista ja arvoista, jotka yhdistävät henkilöstöä ja turvaavat toiminnan yhtenäisyyden. Kriisin kohdatessa tulee vedota yrityksen perusarvoihin ja yhteisiin kokemuksiin, jotka vahvistavat organisaatiokulttuuria. (Iivari 2011, 68.)

### 3.1 Ennakointi

Kriisiviestinnän neljä kriittistä vaihetta ovat ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. Ennakointi lähtee liikkeelle siitä, että mietitään ja kartoitetaan mahdollisimman kattavasti kaikki potentiaaliset kriisitilanteet. (Karhu ja Henriksson 2008, 31-33.) On hyvä myös muistaa, että aina on kriisejä, joihin ei yksinkertaisesti voi varautua. Ne voivat olla liian suuria, liian eriskummallisia tai liian harvinaisia, jotta kukaan osaisi niitä ennakoita. (Karhu ja Henriksson 2008, 41.) Kriisiviestintävalmius syntyy kuitenkin tunnistamisen taidosta. Vaikka kriisi ei tulekaan kello kaulassa ja on aina yllättävä, useimmiten kriisistä on havaittavissa merkkejä etukäteen. Etukäteen havaittavista signaaleista huolimatta, kriisin piirteet ovat niitä, jotka tuovat mukanaan yllätyksiä. Esimerkiksi kaikkiin toimintaympäristön muutoksiin tai

muutosten vaikutustapaan kriisitilanteessa ei pystytä valmistautumaan. (Kantor 2007, 151, 153.)

Poikkeavia tilanteita voidaan siis ennakoida. Tämä on yksi turvallisuusjohtamisen peruslähtökohdista. Ennakointi on strategista toimintaa, joka osoittaa organisaation henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille tahtotilan, jonka päämääränä on organisaation jatkuvuuden varmistaminen ja tuloksellinen toiminta. Ennakointi lähtee liikkeelle toimintaympäristön kuvauksesta. Kyseessä on analyysi organisaation lähiympäristön ja pitkien trendien vaikutuksesta organisaation nykyhetkiseen toimintaan. Tavoitteena on hahmottaa organisaation tämänhetkinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset ja muutostekijät. Analyysissa käydään läpi organisaation taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. (Iivari 2011, 13-14.)

Analysoinnin jälkeen tulisi kartoittaa yrityksen käytössä olevat turvallisuusresurssit, joilla turvallisuusjohtaminen ja siihen sisältyvä riskienhallinta sekä ennakointitoiminta käytännössä toteutetaan. Organisaatiolla on käytössä sekä sisäisiä että ulkoisia ennakointiresursseja, jotka muodostuvat asiantuntijoista ja teknisistä ratkaisuista. Sisäisiin ennakointiresursseihin kuuluu luonnollisesti yrityksen turvallisuusjohto sekä osastojen analyysivastaavat. Puolestaan ulkoihin resursseihin lukeutuu liikeyhteistyö ja pää- sekä alihankkijoiden ennakointijärjestelmät ja kansallinen ennakoinnin verkosto. (Iivari 2011, 14-15.)

Kenties haastavin osa ennakointia on heikkojen signaalien tunnistaminen. Heikolla signaalilla tarkoitetaan uutta ja yllättävää muutosta, joka vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön, turvallisuuteen sekä yrityksen jatkuvuuteen. Heikkoja signaaleja sanotaan myös hiljaisiksi signaaleiksi. (Kantor 2007, 157.) Heikkojen ja melkein näkymättömien signaalien tunnistamisessa auttaa vanhojen kriisien tarkka tutkiminen. Vanhaa kriisiä edeltäneet heikot signaalit on mahdollista löytää ja niistä saatavasta informaatiosta voi ottaa opikseen. Aikaisemmat kriisit eivät siis ole lainkaan paha tai tuomittava asia. Voidaan jopa ajatella niinkin, että kokenut yritys on yleensä etulyöntiasemassa uusiin tulokkaisiin nähden, mikäli yritys on analysoinut aiemmat kriisinsä ja kehittänyt johtamista, mittareita sekä palautejärjestelmiä niiden perusteella. (Iivari 2011, 19). Heikkoja signaaleja voi löytää webistä, omasta toimintaympäristöstä, tapahtumista tai esimerkiksi ammattipiireistä. Hyviä internetosoitteita, joissa otetaan osaa heikkojen signaalien etsintään, ovat muun muassa [www.future.vuodatus.net](http://www.future.vuodatus.net) ja [www.futurecode.fi](http://www.futurecode.fi). Myös Opetushallituksen internetsivuilta ([www.minedu.fi/OPM/](http://www.minedu.fi/OPM/)) löytyy Ensti, joka on kaikille avoin tietopankki. Sitä ylläpitää ja kehittää Opetushallitus. (Kantor 2007, 158.)

### 3.2 Valmistautuminen

Valmistautuminen kriisiviestintään on ohjeiden laatimista, työnjaon selkeyttämistä, valmentamista ja harjoittelua erilaisten tilanteiden varalle. Kriisin viestintään tulisi varautua luomalla mahdollisimman paljon ja monipuolisesti mielikuvia tilanteista, joissa viestintää voisi tarvita. Mitä enemmän erilaisia poikkeustilanteita keksitään, kirjataan ja harjoitellaan, sitä parempi. On oltava tiedossa mitä eri tahot sekä yrityksessä tai organisaatiossa että sen ulkopuolella tekevät kriisiviestinnässä. Jokaiseen kuviteltuun tilanteeseen tulee määritellä toimintaketjut ja nimetä vastuuhenkilöt. (Iivari 2011, 45.)

Kriisiviestinnän kuvioiden tulee olla kunnossa sitä hetkeä varten, että jotain ikävää tapahtuu. Valmistautuminen ei ole pirujen maalaamista seinille, vaan fiksua toimintaa. (Ojanen 2003, 95.) Valmistautuminen auttaa kriisitilanteessa toimimista. Valmistautumisen avulla pystytään toimimaan niin, että tilanne hallitaan ammattitaitoisella, joustavalla ja empaattisella tavalla. Mitä enemmän yrityksellä on valmisteluja takanapäin, sitä enemmän se voi suunnata aikaa ja voimia varsinaiseen tilanteenhallintaan kriisin iskiessä. Valmistautuminen on äärimmäisen tärkeää, sillä kriisi paljastaa armotta yrityksen viestinnän puutteet ja virheet. Valmistautumiseen kuuluvat kirjalliset kriisiviestintäohjeet sekä avainhenkilöiden valmentaminen ja koulutus. Näihin kuuluu muun muassa mediavalmennus. Valmistautuminen sisältää myös harjoitukset, joihin osallistuvat kaikki henkilöt, jotka joutuvat tekemisiin kriisitilanteiden kanssa. Kriisinhallinnan avainhenkilöillä tulee olla myös varamiehet tai - naiset. (Karhu ja Henriksson 2008, 31-32, 49-50.)

### 3.3 Toiminta ja jälkihoito

Kriisin kohdatessa erityisen tärkeää on tiedottamisen järjestäminen. Ennen tiedottamista tulisi kuitenkin selvittää tapahtuma niin hyvin kuin on mahdollista ja hankkia aktiivisesti lisätietoa, jotta tilannekuva kirkastuisi. Yllättävissä tilanteissa ei kuitenkaan voi tietää kaikkea, eikä tilannekuvaa voi välttämättä hallita. Ensireaktioksi usein riittääkin pelkkä lupaus kertoa asiasta lyhyen ajan kuluessa. Tämä aika täytyy käyttää viisaasti oikeiden tietojen kokoamiseen ja oman viestin muotoiluun. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 53-54.)

Mahdollisimman nopeasti tulisi kertoa kriisin olennaiset tapahtumat, siihen liittyvät henkilöt, mahdolliset seuraukset ja niiden laajuus, kriisin arvioitu kesto sekä korjaavat toimenpiteet. Kriisin alussa median tiedonhalu on suurimmillaan ja tähän tiedontarpeeseen pitää pystyä vastaamaan. Reaaliaikainen uutistoiminta edellyttää välitöntä toimintaa. Tiedotetta tai tiedotus-tilaisuutta odoteltaessa, toimittajan tulee saada kontakti kriisissä olevan yrityksen tiedottajaan tai tiedotusosastoon, sillä viivyttely synnyttää epäilyjä salailusta. Jos toimittajan kysymykseen ei ole vastausta, tulee se kertoa rehellisesti ja on hyvä luvata hankkia tiedot. Kaik-

kiin kysymyksiin tulisi vastata tavalla, joka edustaa luotettavuutta ja avoimuutta. Voi kertoa avoimesti, jos tiedot ovat epävarmoja, sillä valehdella ei saa. Tulee myöntää, jos ei voi kertoa jotakin asiaa, sillä on parempi vaieta rehellisenä, kuin selittää valehtelemalla. Kaunistella ja kierrellä ei kannata. Muitakaan ei ole soveliasta alkaa syytellä, sillä näin vain avaa kentän muiden tahojen syyttävälle puheenvuoroille. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 54-55.)

Tiedotustilaisuuden jälkeen on hyvä jakaa aktiivisesti lisätietoja. Tiedottajan tulee huolehtia päivitetyn tiedon jakamisesta toimittajille ilman viivytyksiä. Mikäli tämä ei ole mahdollista, on syytä kertoa seuraavasta tiedotustilaisuuden tai tiedotteen ajankohdasta. Lisäksi avainhenkilöiden on tultava julkisuuteen. Johdon esiintyminen toimii eleenä ja sitä kautta jo viestinä sinänsä. Se osoittaa, että yritys ottaa asian vakavasti ja tosissaan ja on valmis tekemään kaikkensa kriisin ratkaisemiseksi. Julkisuudelta piilossa pysyttelevä johto kaataa vain bensaa liekkeihin. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 55.)

Ainakin kriisitilanteen ajaksi organisaation olisi hyvä järjestää mediaseuranta. Erityisesti verkkotiedotteiden sisältöä ja sosiaalista mediaa tulisi seurata ja analysoida tarkkaan, sillä verkkoviestintä lienee tärkein viestinnän muoto nykyisin. Kriisin keskellä tulisi ehtiä pitämään tapahtumapäiväkirjaa, niin sanottua sotapäiväkirjaa, josta ilmenee kriisin aikana tehdyt tärkeimmät toimenpiteet. Tapahtumapäiväkirja on myös hyvä apu, jos asioita joudutaan selvittämään jälkikäteen. Näin pystytään myös luomaan tilannekuva ja saadaan aineistoa kriisin jälkeiselle analyysille. Analyysissä olisi hyvä olla toiminnan itsearviointi. (Karhu & Henriksson 2008, 29-30.)

#### 4 Kriisiviestinnän johtaminen

Neljännän luvun on tarkoitus selventää, kuka kriisiviestinnän parissa toimii ja kuka sitä johtaa sekä miksi kriisiviestintä ja sen onnistuminen ovat tärkeitä. Kriisiviestinnän johtamisen tärkeimpiä työkaluja on kriisinhallinta ja siksi myös tämä aihealue on käsitelty työssä. Neljännän luvun asiat ovat myös teemahaastattelun oleellisia osa-alueita.

Kriisin johtamisen ja organisoimisen sekä viestinnän kysymykset ja julkisuuden lainalaisuudet toimivat samalla tavalla niin yrityksissä, järjestöissä kuin julkishallinnossakin. Kriisi vaatii johtajuutta, mikä täytyy näkyä myös viestinnässä. Kriisin kohdatessa johtajuuden ottaa aina yrityksen nimeämä henkilö. Toivottavaa olisi, että yrityksen omistaja tai johtaja ottaa johtajuuden omiin käsiinsä organisaatiossaan siihen vaikuttavan kriisin osalta. Kriisinhallinnalla yritys käsittelee kriisitilanteen johdetusti ja suunnitelmallisesti. Johtajuuden lisäksi kriisinhallinta on kasvojen luomista kriisille. Kriisinhallinnan perustaitoja tulisi sisällyttää laatujohtamiseen ja erityisesti turvallisuusjohtamiseen. (Iivari 2011, 61.)



Kriisissä johtajan kyvyt mitataan; kriisinhallinta vaatii useita johtamisen taitoja. Nopea päätöksentekokyky on erittäin tärkeää. Kriisitilanteessa tehtävillä päätöksillä voi olla hyvinkin voimakas vaikutus puoleen tai toiseen. Päätöksentekijän merkitys organisaatiolle kasvaa jyrkästi kriisitilanteessa. Kriisin seuraamukset voivat olla vakavia, mutta myös päätösten seuraukset voivat olla peruuttamattomia. Ilman johdon tekemiä päätöksiä kriisistä voi tulla pitkäaikainen tai organisaation nopeasti tuhoava. Kriisin jälkeen edessä voi olla katastrofi tai vaihtoehtoisesti vähitellen rauhoittuva tilanne. (Iivari 2011, 61.)

Usein kriisiviestinnän kiusallinen tehtävä annetaan viestintäpäällikölle tai -johtajalle. Ammatillisella on luonnollisesti keskeinen rooli kriisiviestinnässä, mutta hänellä ei ole samanlaisia valtuuksia, auktoriteettia eikä uskottavuutta kuin yrityksen johdolla. Hän ei esimerkiksi pysty puuttumaan yrityksen globaaliin tuotantoketjuun tai päättämään viiallisen tuotteen poisvetämisestä markkinoilta. Kriisiviestinnän johtamisen on siis oltava yrityksen ylimmän johdon käsissä. Viestintäpäällikölle jää vastuu tunnistaa yrityksen sisältä sekä ulkoa tulevat tilanteet ja muutokset, jotka saattavat aiheuttaa kriisiviestintätarpeita. Hänen tulee varmistaa, että yrityksen johto saa tarpeeksi ajoissa tiedon viestintätarpeista ja yhdessä johdon kanssa viestintäpäällikkö arvioi tilanteen viestinnällisen merkityksen sekä reagoinnin tarpeen ja laajuuden. Lisäksi viestintäpäällikön tulee ymmärtää vaikenemisen sekä tiedottamisen riskit. (Karhu & Henriksson 2008, 49-50, 60.) Hänen tulee seurata, että toiminta etenee ammattimaisesti, eikä kukaan provosoidu liikaa tilanteesta. (Ojanen 2003, 95.)

Kriisiviestinnässä ei harrasteta yritysdemokratiaa, eikä se ole komiteatyöskentelyä. Kriisiviestintä on käskyttämistä, selkeitä komentosuhteita ja pienen iskuryhmän toimintaa. Kriisiviestinnän työskentelyryhmään kuuluu vain oleellinen määrä ihmisiä; yläraja on kuusi henkeä. Ydinryhmään kuuluvat johtaja, riittävät asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset, jotka tarvitsevat toki avustavaa henkilöstöä, kuten sihteereitä. Tulee huomioida myös, että yrityksen viestintätoimien täytyy toimia yhteistyössä useiden muiden toimintojen kanssa. Tämä vaatii yrityksen ylimmän johdon, asiakaspalveluhenkilöstön, turvallisuusmiehien sekä henkilöstöosaston tiivistä yhteistyötä kriisitilanteiden viestintäoperaatioiden aikana. (Karhu & Henriksson 2008, 50.)

Kriisinhallintaorganisaatio yrityksessä rakennetaan osaamisen perusteella. Toimitusjohtajan sitoutuminen kriisiin on ensisijaisen tärkeää. Toimitusjohtajalla on laajimmat valtuudet kriisiviestinnän ensitoimenpiteiden osalta ja lakisääteiset velvollisuudet työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ylläpidosta. Johtajalla olisi hyvä olla apunaan henkilö, joka pitäisi johtajan ajan tasalla tapahtumista. Kriisinhallinnassa työntekijän muodollinen asema on kuitenkin toissijaista, henkilöiden osaamisala ja kokemus kriisin hoidosta ratkaisevat. Osaamista tulisi olla eri aloilta. Tarvittaessa mukaan kutsutaan henkilöitä, joilla on hallussa oman toimialansa

erikoisosaaminen ja joiden taitoja tarvitaan kriisinhallintaryhmässä. Kriisintorjuntaan keskittyvä hallinto voidaan rakentaa myös oman yrityksen ulkopuolisten yksiköiden kanssa yhteisvoimin. Ulkopuolisia kriisinhallintayksiköitä ovat esimerkiksi kirjanpito ja tilintarkastus, joiden tehtävänä on tunnistaa taloudelliseen tilanteeseen liittyvät riskit ja orastavan kriisin ensimmäiset signaalit. Lisäksi yrityksestä on oltava henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan median kanssa. Koko henkilöstön olisi kuitenkin hyvä olla valmistautunut siihen, että tiedotusvälineet ottavat yhteyttä. (Iivari 2011, 67-68.)

#### 4.1 Kriisinhallinta

Kriisinhallinta on organisaation suunniteltua toimintaa poikkeustilanteessa ja sen tarkoituksena on minimoida vahingot sekä tapahtuman toiminnalle aiheuttamat menetykset. Kriisinhallinta käsitteenä pitää sisällään sekä organisaation johtamisstrategiat kriisitilanteissa että kriisitilanteeseen sisältyvän yhteystoiminnan eli kriisiviestinnän. (Huhtala & Hakala 2007, 13.) Hyvä kriisinhallinta on varoitussignaalien tunnistamista, nopeaa päätöksentekoa, ongelman rajaamista, toiminnan häiriötöntä jatkumista, taitoa oppia tapahtuneesta ja yrityksen hyvän maineen säilyttämistä. (Ojanen 2003, 96.)

Kriisin viestinnällisen hallinnan mallissa voidaan nähdä neljä vaihetta, joista ensimmäisessä luodaan valmiudet: tehdään suunnitelmat ja harjoitellaan niitä käytännössä mahdollisimman aitoja tilanteita mukaillen. Toisessa vaiheessa on kysymys toiminnasta kriisin aikana. Toiminnan kannalta olisi hyvä, jos viestintä pystyttäisiin sisäisesti eriyttämään kriisin varsinaisesta ratkaisemisesta. Näin ollen tiedottaja pystyisi koko ajan miettimään asioita julkisuuden näkökulmasta. Kriisitilannetta käsittelyssä mukana olevan johdon ja asiantuntijoiden täytyy luonnollisesti olla viestinnän käytettävissä, kun tietoja annetaan medialle. Kolmas hallinnan vaihe on kriisistä ryvettyneen maineen ja luottamuksen palauttaminen. Tämä vaihe paljastaa kuinka hyvin yrityksen viestintästrategia toimii ja se tapahtuu sitä nopeammin mitä uskottavammin yritys on toiminut julkisuuteen päin. Neljännessä vaiheessa yritys pyrkii normalisoimaan toimintansa kriisiä edeltävälle tasolle. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 56.)

Kriisinhallinta ja kriisijohtaminen vaativat havainnoinnin herkkyyttä, valmiutta käytettävien resurssien nopeaan suuntaamiseen ja keskittämiseen sekä nopeaan päätöksentekoon. Tässä auttaa huolellisesti valmisteltu kriisinhallintastrategia valmiiksi mietittyine toimenpiteineen. Lisäksi on havaittu, että keskusjohtoisuuden sijasta hajautettu hallinto sekä henkilöstön korkea motivaatio vastata mihin tahansa haasteeseen tehostavat kriisinhallinnan kykyä. (Iivari 2011, 63.)

Matkailuyrityksissä kriisinhallinnan tosiasioiden eteen joutuvat ensimmäisinä yleensä kentällä toimivat oppaat. Onnettomuus- tai erityistilanteessa opas on se henkilö, joka ryhtyy ensim-

mäisenä toimenpiteisiin, joilla tilanne otetaan haltuun. Tehtävässään opas tarvitsee muistilistan toimenpidejärjestyksestä sekä yhteydenottoaavion, jossa tärkeät numerot on lueteltu. Opas on hyvin todennäköisesti henkilö, joka käynnistää kriisiviestinnän ensitoimenpiteet. Tähän hän tarvitsee välittömästi tuekseen päivystävän henkilön yrityksen kiinteästä toimipisteestä. Ainakin kriisin alkuvaiheessa yrityksen tulee varautua toimimaan yhteydenottojen kohteena, tiedon lähteenä ja läheistukena. Kielitaito ja kulttuurikysymykset ovat erityisenä haasteena matkailussa. (livari 2011, 41.)

Yrityksen kriisinhallinnassa tärkeintä on se, että vaikeassa tilanteessa yritys osoittaa johtajuutta sekä ulos- että sisäänpäin. Kriisitilanteessa yrityksen johdon ja henkilöstön tulee kyetä kohtaamaan asiakas sekä muu henkilökunta. Julkisuudessa yritystä arvioidaan sen perusteella kuinka yritys kykeni hoitamaan kriisin. Kriisinhallinta on samalla maineenhallintaa. Huonosti hoidettu kriisi rasittaa ja kuormittaa yrityksen sekä alueen julkikuvaa paljon kauemmin kuin varsinaisen kriisin kesto. (livari 2011, 64.)

Ennakointi on myös olennainen osa kriisinhallintaa. Kriisinhallinta-ajattelu rakentuu oletuksista, että kriisejä voidaan odottaa ja ennustaa, niihin tulee valmistautua, kriiseihin voidaan vaikuttaa niitä nopeuttamalla tai keskeyttämällä ja kriisin etenemisprosessi on hallittavissa tiettyyn rajaan saakka. Kriisinhallinnan avulla yritys saa varoituksen orastavasta uhasta, mahdollisuuden pehmentää kriisiä ja löytää ulospääsytien siitä. Tämä edellyttää kriisiprosessin eri vaiheiden tunnistamista. (livari 2011, 15.)

Nykyisin myös organisaation uudistaminen on osa kriisinhallintaa. Uudistuminen on luonnollinen ja pysyvä olotila kaikkialla. Kriisin uhatessa tai yrityksen tilanteen ollessa muutoin epätydyttävä tai kilpailukyvyn pudotessa, tilanne korjataan uudelleenorganisointien kautta. Innovaatiot toimivat uudistuksen lähteenä. Tehokas kriisinhallinta edellyttääkin kehittynyttä innovaatiopohjaa, johon sisältyy organisaatioanaalinen, materiaalinen, rahoituksellinen ja tietohallinnollinen perusta. Yritys tarvitsee innovaatioita normaalissa kilpailutilanteessa sekä kriisissä. Innovaatioherkkyydellään yritys osoittaa tulevaisuusorientoituneisuutensa ja dynaamisuuksensa. Innovointi perustuu yrityksen aineettomaan pääomaan, joka koostuu työntekijöistä, asiantuntijoista ja yrityksen johdosta. Myös asiakassuhteista ja alihankintaverkostosta voi nousta innovaatioita, joilla on ratkaiseva merkitys yrityksen jatkuvuudelle. Yritys voi saada innovaatioita myös markkinointitutkimusten kautta. (livari 2011, 68-69.)

#### 4.2 Kriisiviestinnän merkitys

Kriisiviestinnän keskeinen tavoite on maineen suojelu ja palauttaminen sekä henkilöstön, asiakkaiden ja lähiympäristön turvallisuuden edistäminen. Uskottava viestintä antaa luottamuksen kriisinhoidon kykyyn ja resursseihin. Kriisiviestintä on mitä suurimmassa määrin myös mie-

likuvien hallintaa. Kriisi nostaa aina esiin johtajan. Johtava henkilö muistetaan yleensä pitkään, mutta jonkun on kuitenkin suostuttava tulemaan julkisuuteen puutteellisinkin tiedoin. Kriisin hetkellä on kuitenkin tärkeää, että ei lähdetä arvailemaan mitään, vaan kerrotaan tiedossa olevat tosiasiat. Alkuvaiheessa syyllisiä tai syitä tapahtumiin ei tarvitse miettiä, asioita ei saa myöskään vähätellä. Tosiasian kiistämällä tai valehtelulla aiheuttaa minimissään vakavia mainetappioita ja maksimissaan menetetään ihmishenkiä, mikäli virheelliset lausunnot pääsevät vaikuttamaan pelastustilanteeseen. Nykyajan tiedottamisesta tulee tietää ja muistaa ainakin se, että valheesta jää aina kiinni. (Iivari 2011, 46-47.)

Kriisitilanteessa mediaa ja muita tahoja kiinnostaa mitä on tapahtunut, mitä asialle on tehty, mitkä ovat tapahtumien seuraukset, keitä tapahtumassa on ollut mukana, mitä tehdään seuraavaksi ja mistä tapahtuma on voinut johtua. Uutisointi voi olla tavoitteellista tai tahallista etenkin tiedon puutteen vallitessa. Media metsästää uhreja, dramatisoi ja luo sankaritarinoita. (Karhu & Henriksson 2008, 29-30.)

Organisaatio joutuu mitä todennäköisimmin ennemmin tai myöhemmin tilanteeseen, jossa sen maine, tärkeä etu, toimintaedellytykset tai jopa koko olemassaolo ovat äkillisesti uhattuina. Lähes poikkeuksetta kriisi on kielteinen asia. Sen vaikutukset voivat ulottua yhteisön imagoon, tuotebrändiin sekä muihin tärkeisiin etuihin. Kriisistä selviytymisestä ja kriisiviestinnän tehokkuudesta riippuu merkittävästi yrityksen yrityskuva ja uskottavuus pitkälle tulevaisuuteen. Tärkeää on, että yrityksen tai yhteisön toimintaa arvioidaan oikeiden ja asiallisten tietojen valossa ja että sen oma näkemys tulee riittävän selkeästi esille. Tämän pohjalta voidaan kiteyttää kriisiviestinnän päätavoitteet: julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta, yhteisön näkökulmat ja viestit otetaan huomioon ja yhteisön toimintaedellytykset ja jatkuvuus turvataan. (Karhu & Henriksson 2008, 29-30.)

Kriisitilanteessa mitataan myös yrityksen yleinen toimintatapa ja se mikä on yritykselle tärkeää. Jos yritys osoittaa vähät välittävänsä asiakkaistaan ja henkilöstöstään, ja on kiinnostunut vain rahasta, maineen menetys on väistämätön. (Karhu & Henriksson 2008, 50). Kriisin kiinnittäessä julkisuuden huomion yhteisöön, se voi osoittaa tilanteen hallintansa ja osaamisensa ja jopa parantaa imagoaan. Optimisesti voidaan ajatella, että kriisi on mahdollisuus, jota voi hyödyntää. Kriisitilanne voi olla ainoa kerta, kun yhteisö pääsee TV-uutisiin tai Helsingin Sanomiin miljoonien ihmisten arvosteltavaksi ja arvioitavaksi. Sellaiseen hetkeen kannattaa varautua huolella. (Karhu & Henriksson 2008, 29-30.)

## 5 Median vaikutus kriisiviestinnässä

Tässä luvussa käsitellään mediaa ja kuvataan sen luonnetta. Media on vahvasti mukana case-yritysten toiminnassa ja erityisesti kriisitilanteissa. Media on myös osa tutkimusongelmaa ja haastattelun yhtenä oleellisena teemana.

Käsite media on hankala, koska sillä viitataan moniin eri asioihin, ja myös mediatutkimuksen oppiaineissa media kohteena ymmärretään eri tavoin. Sana media tulee latinankielisestä sanasta medium, jolla viitataan välittäjään tai väliaineeseen, julkiseksi tekemiseen ja julkaisemisen keinoihin. Suomenkielessä monikkomuoto media viittaa sekä yksittäiseen väliaineeseen että toimii yleiskäsitteenä viittaamassa joukkoviestinnän kokonaisuuteen. Teknisessä mielessä mediallyä tarkoitetaan kaikkia niitä välineitä, joiden avulla voidaan välittää merkityksiä. Näin ollen mediaan sisältyy yhtä hyvin radio ja televisio kuin puhelin, internet, sanoma- ja aikakauslehdet, valo- ja elokuva, ääni- ja kuvataallenteet, kirjat ja niin edelleen. (Nieminen & Pantti 2008, 15.)

Suomen suurin mediakonserni on Sanoma WSOY, johon kuuluvat mm. Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, tv-kanava Nelonen ja Radio Rock. Muita suuria mediataloja ovat Alma Media, Yleisradio ja TS-yhtymä. Maailman suurin mediakonserni on tällä hetkellä Time Warner, jonka mediatuotteet ulottuvat elokuvista verkkoon ja sanomalehtiin. (YLE 212.)

Median omistussuhteet ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosikymmeninä sekä Suomessa että ulkomailla. Televisioyhtiöt, radioasemat, lehdet ym. ovat ryhmittyneet suuriksi mediakonserneiksi, joissa useat eri välineet toimivat saman katon alla. Pienet mediayhtiöt ovat jääneet osittain isojen jalkoihin tai ne ovat erikoistuneet sisällön tai kohderyhmän mukaan. Omistuksen keskittyminen on kasvattanut kilpailua ja vaikuttanut myös mediasisältöihin. Vaikutukset ja seuraukset ovat monitahoisia ja monisyisiä - ja osin kiistanalaisia. (YLE 2012.)

### 5.1 Julkisuus ja mielikuvat

Julkisuus on myytävissä ja ostettavissa oleva tuote, joka sisältää sekä tietoa, viihdettä, elämyksiä, maailmankuvia, hyviä ja huonoja asioita että täyttä roskaa. Julkisuus on medialle massatuote, jota synnytetään liukuhihnatuotantona päivästä toiseen. Media saa aikaan julkisuuden ja ansaitsee sillä rahaa. Julkisuus on aina yllätyksellistä, arvaamatonta ja vain osittain suunniteltua. Tästä syystä julkisuutta ei voi hallita, mutta sen kanssa voi oppia tulemaan toimeen. Suuryrityksistä ja pörssiyrityksistä useimmat suunnittelevat julkisuutensa millimetrin tarkasti saadakseen kaiken mahdollisen hyödyn toimittajista, mediasta ja suuresta yleisöstä. Yhä useammin julkisuus näyttäytyy ristiriitaisena ja epäreiluna. Yritysten johtajat sanovat toimittajien vääristelevän todellisuutta ja totuutta, kun median synnyttämät mielikuvat eivät

vastaakaan yritysten viestintäosastojen lähettämiä tiedotteita. Julkisuudesta on tullut peliä, jossa yritysten arvo lasketaan julkisuuden jakamien aplodien määrän mukaan. Kyseessä on hyvien ja huonojen mielikuvien välinen kamppailu. Hurmerannan ja Pietilän (2008) mukaan parasta julkisuuden hallintaa on itsehillintä. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 50-51.)

Mediajulkisuus on nykyajan valuuttaa. Julkisuuden myötävaikutuksella tullaan valituksi eduskuntaan, hankitaan mandaatti päätöksille, myydään musiikkia ja elokuvia. Julkisuuden markkinoilla voi tehdä myös itsestään kauppatavaran. Tie kuuluisuuteen kulkee julkisuuden kautta. Median vaikutusvalta on julkisuuden vaikutusvaltaa. Julkisuudella on kuitenkin aina rajansa ja hintansa. Minkä julkisuus nostaa, voi julkisuus yhtä nopeasti myös nujertaa. Mediajulkisuus on pääosin bisnestä. Bisnestä pyörittävät mediayritykset, jotka kilpailevat keskenään. Eniten julkisuutta saa se, mikä myy parhaiten: uutinen, kohu, skandaali, viihde. Julkisuus itsessään toimii myyvyyden mittarina. Kun näkyy jossain, saa todennäköisesti näkyvyyttä muuallakin. (Herkman 2012.)

Mediabisneksessä toimittajilla on oma roolinsa ja tiedonhankinta on toimittajan työtä. Hän tekee sitä mahdollisimman monella eri tavalla. Yritys voi vaikuttaa viestintätavoillaan, tiedottamisen säännöillään ja henkilöiden tiedotusoikeuksilla siihen, kuinka helposti toimittaja pystyy hankkimaan tarvitsemansa tiedon. Perinteisen haastattelun lisäksi toimittaja voi kaivaa tietoja esimerkiksi nettisivuilta, arkistoista, julkisista lähteistä, kilpailijoilta, pettyneiltä asiakkailta, naapureilta tai vaikka lapsuudenystäviltä. Potentiaalisia tiedon lähteitä ovat katkeoituneet työntekijät, irtisanotut tai irtisanoutumisuhan alla olevat henkilöt. Valtaosa tietovuodoista tulee yrityksen omalta henkilökunnalta. Yrityksen taloudellinen ja kilpailutilanne, sisäinen työilmapiiri sekä esimies-alaisuhteet vaikuttavat olosuhteisiin ja tunnelmaan, jossa tietovuotoja tapahtuu. (Hurmeranta & Pietilä 2008, 52).

Media-alan kilpailun pelätään viihteellistävän median sisältöjä. Viihteellisellä aineistolla tavoitellaan yhä suurempia katsoja/lukija/kuuntelijamääriä. Kilpailun paine voi johtaa siihen, että sisältöjä tehdään varmoiksi koetuilla menestysresepteillä riskejä ottamatta. Puhutaan tabloidisaatiosta. Alun perin termi on johdettu iltapäivälehtien sivukokoa tarkoittavasta sanasta, mutta sillä tarkoitetaan myös muuten iltapäivälehtimäistä kevyttä ja helppolukuista sisältöä. Viihteellistymisen voi havaita myös medioiden ns. asia-sisällössä, jonka esitystapa on keventynyt ja pinnallistunut. (YLE 2012.)

Merkittävä muutos mediamaisemassa on myös se, että viestinnän eri kanavat, sisällöt ja yleisöt ovat yhä tiiviimmin vuorovaikutuksessa keskenään, ja niiden rajat ovat yhä häilyvämmät. Useat tutkijat sanovat, että puhtaan uutisen aika on ohi. Perinteinen joukkotiedotuksen malli, jossa oli selkeästi määritellyt roolit viestijän ja vastaanottajan välillä, on lopullisesti murtunut, koska yleisö kommentoi, muokkaa ja tuottaa itse uutisia sekä luo omia kanaviaan, joi-

den kautta tämä aktiivinen yleisö voi tavoittaa omia verkostojaan ja luoda uusia yleisöjä. Sosiaalisen median tuomien uusien verkkoviestintäympäristöjen avulla jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä, on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä ja sisällöntuottaja. Jokainen voi luoda oman mediansa. (Korpiola 2011, 15-16.)

## 5.2 Median reaaliaikaisuus

Tiedotusvälineillä ja viranomaisilla on keskeinen rooli siinä, millaisen mielikuvan suuri yleisö saa uhreja vaativista onnettomuuksista ja rikoksista. Sisäasiainministeriön turvallisuusasioita ajava ministeriryhmä totesi syksyllä 2008, että viranomaisten ja median tulisi tuntee mahdollisimman hyvin toistensa toiminnan lähtökohdat kriisitilanteissa, jotta median uutisointi ja viranomaisten viestintä palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla yhteisiä asiakkaita eli maan kansalaisia. (Holmlund 2009.)

Viranomaisten ja median lisäksi tiedonvälittäjänä toimii myös huimaa vauhtia kasvava uusi media. Verkkoyhteisöt välittävät tietoa, jakavat kokemuksia, tunteita, surua, mutta myös huhuja ja epätotojuuksia. Viranomaisilla ja poliisilla on kasvavat paineet vahvistaa/kumota epävirallisia tietoja, kertoi MTV3:n vastaava päätoimittaja Merja Ylä-Anttila kuvatessaan tämän päivän online-maailmaa. (Sisäasiainministeriö 2009.)

Tämänpäiväinen kriisiviestintä tapahtuu reaaliaikaisesti mediajulkisuuden rajapinnalla: valtavirtamedian, verkkoviestinnän ja sosiaalisen median välityksellä. Kriisiviestintä on poikkeusolosuhteissa tapahtuvaa viestintää jatkuvasti muuttuvassa mediamaisemassa. Tämä on organisaatioiden viestinnälle todellinen haaste. (Korpiola 2011, 14.)

Kriisiuutinen leviää hetkessä eri medioiden kautta julkisuuteen yli kansallisuus- ja kielirajojen. Näin kriiseistä tulee samanaikaisesti sekä paikallisia että globaaleja. Digitaalinen julkisuus on reaaliaikaista; se toimii 24 tuntia vuorokaudessa. Digitaalisella julkisuudella tarkoitetaan valtavirtamedian, sosiaalisen median, hakukoneiden ja uusien mediasovellusten muodostamaa julkista tilaa. Digitaalinen julkisuus on myös kohtaamispaikka erilaisille verkostoille, toimijoille ja yhteisöille. Digitaalinen julkisuus vaatii kriisiviestinnältä jatkuvaa toimintavalmiutta ja ripeää reagointia välittömästi jo kriisin alkuvaiheessa. Kriisiin vastaamisen aika on todella lyhyt. (Korpiola 2011, 18-19.)

Uutistoimistot ja mediatalot kilpailevat rajusti uutisista. Laatujournalismin tuottaminen sitoo resursseja ja vaatii aikaa, eikä nykyinen tiedonvälityksen rytmi aina anna siihen mahdollisuutta. Kriisit ovat täynnä tarinoita, ja niistä täytyy saada nopeasti räväköitä otsikoita, jotta menestyisi yhä kovenevassa kilpailussa. (Korpiola 2011, 14.)

### 5.3 Sosiaalinen media

Nykyajan digitaalisessa julkisuudessa keskeisessä roolissa ovat edelleen valtavirtamediat, joilla tarkoitetaan mediataloja ja perinteistä joukkotiedotusta, jossa ammattijournalistit tuottavat sisältöjä. Sosiaalisen median käsite puolestaan kattaa kaikki vuorovaikutteiset ja omaehtoiset palvelut, joissa kuluttaja voi olla samanaikaisesti sisällöntuottaja. Hakukoneet, kuten Google, Altavista ja Bing, ovat ohjelmistoja, jotka etsivät internetistä jatkuvasti uusia sivuja luokitellen ja liittäen ne hakemistoonsa erityisten hakusanojen mukaan. Uudet mediasovellukset ovat mobiilisti tai verkossa toimivia palveluita ja laitteita, joilla voidaan luoda, tuottaa tai jaella sisältöjä. Useimmat digitaalisista palveluista ja laitteista on ollut "uusia" jossain vaiheessa, ja sitten ne integroituvat tai vakiintuvat osaksi muuta mediaa. Digitaalisen julkisuuden toimintalogiikan hahmottaminen on vaikeaa juuri sen vuoksi, että uusia medioita, sovelluksia ja palveluita syntyy jatkuvasti. (Korpiola 2011, 19-20.)

Kännykkäkameroiden ja Twitterin aikakaudella kuka tahansa voi tuoda kriisin julkisuuteen. Julkisuus on siirtynyt ennalta arvaamattomiin verkostoihin, joissa on mukana monenlaisia toimijoita. Nämä toimijat voivat tuoda kriiseihin esiin hyvin erilaisia ja joskus ristiriitaisiakin näkökulmia. Julkista keskustelua ei käydä enää lehtien yleisönosastoilla muutaman päivän viiveellä, harkittujen ja perusteltujen mielipiteiden ja hiottujen sanankäänteiden pohjalta, vaan keskustelu alkaa välittömästi ensimmäisen verkkouutisen ilmestyttyä. Verkossa käytyjen keskusteluiden välittömät reaktiot ja nopeat kommentit muokkaavat julkisen keskustelun tyyliä ja rytmiä. On vain yhä vaikeampaa luodata digitaalista julkisuutta ja tehdä reaaliaikaista mediaseurantaa. (Korpiola 2011, 14-15.)

Digitaalinen julkisuus muuttaa ajan ja paikan käsitteen. Se tekee vaikeaksi määritellä kriisin keskuksen, mikä on se "paikka", jossa kriisi tulee näkyväksi. Paikoista on tullut väliaikaisia ja vaikeasti määriteltäviä, ja niiden rajat ovat yhä häilyvämmät. Digitaalisen julkisuuden käsitys ajasta on kiihtyvä ja samanaikainen. Digitaalisessa julkisuudessa ei ole yhdenmukaista yhteisöä. Se on pirstaloituneiden yleisöjen ja hajallaan olevien yhteisöjen muodostama verkosto. Merkittävää on, minkä roolin suuret mediatoimijat, vaikutusvaltaiset journalistit, asiantuntijat tai jonkun toimialan seuratuimmat bloggaajat ottavat tapahtumien tulkitsijoina ja kertojina. Digitaalisessa julkisuudessa niin journalisti kuin kansalainenkin joutuu arvioimaan eri lähteiden luotettavuutta ja miettimään, että kenen tuottamaan tietoon voi uskoa. (Korpiola 2011, 20-21.)

Yritys voi myös käyttää hyväkseen digitaalista julkisuutta ja hyötyä siitä kriisiviestinnän toiminnossaan esimerkiksi blogin muodossa. Yrityksen kriisiviestinnän yksi tärkeimmistä osatekijöistä on kriisiviestintäsuunnitelma, jonka täytyy elää arjessa mukana. Sitä ei pidä vain "päivittää", vaan sen on oltava jatkuvasti ajan tasalla. Päivittäminen ei riitä, koska se tehdään



yleensä jälkikäteen. Tästä syystä kriisiviestintäsuunnitelma olisi hyvä laittaa myös verkkoon vaikkapa blogi-muotoon. Näin suunnitelma olisi mahdollista pitää jatkuvasti ajankohtaisena ja blogi palvelisi myös kriisitilanteessa hetkessä kiinni olevana dokumentointi- ja ohjeistuskanavana. Joidenkin yritysten toimitusjohtajat käyttävätkin blogeja jo tehokkaasti hyödykseen. Blogit voivat olla nettipäiväkirjoja, kirjeitä tai netissä toimivia kommentointikanavia. (Kantor 2007, 153.)

Yrityksen ulkopuolisten blogien hallitseminen varsinkin kriisiviestintätilanteessa on vaikeaa. Yksittäiseen tunteenpurkaukseen, joka mahdollisesti hallitsee esimerkiksi talouspäivälehdessä koko internet-palvelua, viestinnällinen linjaus yrityksessä voi olla vain hyvin varovainen puuttuminen. Niin kauan, kun aihetta käsitellään tunteellisesti ja puhutaan yksittäisistä kokemuksista, kannattaa antaa blogin elää omaa elämäänsä. Blogia voidaan pitää eräänlaisena virtuaaliajan emootioiden vuodattamisen paikkana. Jos blogin sisältö kuitenkin äityy asiattomaksi, sisältöön voidaan puuttua blogin pitäjän tai palveluntarjoajan toimesta. Olisi hyvä pysyttyä korjaamaan faktavirheitä myös virtuaalikanavissa. Muutoin niistä voi tulla poikkeustilanteissa propagandan välineitä, eivätkä ne edistä sananvapautta. Blogin sisältöön olisi siis syytä puuttua, jos siellä valehdellaan tahallisesti tai levitetään väärää tietoa. Tällä hetkellä sisältöön puuttuminen on kuitenkin vaikeaa, sillä kirjoittajat ovat yksittäisiä, hyvin usein nimettömiä henkilöitä ja blogin ylläpitäjään voi olla vaikea vaikuttaa. (Kantor 2007, 158-159.)

## 6 Ulkomaanmatkailun toimijat ja lainsäädäntö

Kuudennen luvun tarkoitus on selventää lukijalle matkanjärjestäjän käsite sekä merkitys matkailualalla. Lukijalle kerrotaan matkailualan tilanteesta yleisesti maailmalla, jotta selviäisi minkälaisessa ympäristössä matkanjärjestäjät toimivat tällä hetkellä. Ulkoministeriö on tärkeässä asemassa matkanjärjestäjien kannalta kriisiviestintää ajatellen ja se on oleellista tuoda esille. Näiden asioiden käsitteleminen työssä on tärkeää, että pystyttäisiin yhdistämään matkanjärjestäjien yksittäinen toiminta-alue eli kriisiviestintä suurempaan kokonaisuuteen.

Ulkomaanmatkailulla tarkoitetaan toimintaa, jossa tarkastelun kohteena olevan maan asukkaat matkustavat toiseen maahan tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan. (Tilastokeskus 2012.) Maailman matkailujärjestön UNWTO:n mukaan matkailuala tuottaa suoraan 5 prosenttia koko maailman bruttokansantuotteesta ja vastaa 6 prosentista viennistä. Se työllistää yhden ihmisen jokaista 12 kohti. (Ulkoministeriön kehitysviestintä 2012.)

Maailman matkailujärjestön vuoden 2010 vuosiraportin mukaan vuosi 2009 oli matkailussa vaikein vuosikymmeeniin. Maailman taloudellinen kriisi ja H1N1 pandemia toivat mukanaan mer-

kittävät haasteet. Neljän edellisen vuoden vahva noususuhdanne päättyi ja luvut kääntyivät laskuun. Kansainvälisten matkailijoiden saapumiset laskivat neljällä prosentilla ja kansainvälisen matkailun tulot laskivat kuusi prosenttia. Vuosi 2010 toi mukanaan vielä enemmän haasteita matkailualalle; taloudellinen epävarmuus, luonnonkatastrofit ja poliittiset ja sosiaaliset levottomuudet uhkasivat heikentää 2009 loppuvuoden elpyvää noususuhdannetta. Kansainvälinen matkailu kuitenkin toipui vahvasti ja nopeammin kuin odotettiin. (UNWTO 2012.)

Vuonna 2010 kansainvälisen matkailun saapumiset kasvoivat seitsemällä prosentilla 940 miljoonaan, kun tulot kansainvälisestä matkailusta kasvoi hieman hitaammin 5 prosentilla yltäen 693 miljardiin euroon. Tämä oli tuloksena kasvaneesta hintakilpailusta ja matkailijoiden taipumuksesta matkailla lähempänä kotiaan lyhyempiä ajanjaksoja, mikä on tyypillistä kuluttajakäyttäytymistä taloudellisen elpymisen aikana. Toipuminen tapahtui eri nopeuksilla ja oli pääosin kehittyvien talouksien ansiota, mutta se kuitenkin osoittaa matkailualan sinnikkyuden ja mahdollisuuden nopeaan elpymiseen. Kasvun odotetaan jatkuvan matkailualalla myös vuonna 2011, mutta hitaammin ja tasaisemmin. (UNWTO 2010.)

UNWTO ennustaa kansainvälisten matkailijoiden saapumisen nousevan 4 prosentista 5 prosenttiin vuonna 2011. Tämä kasvu olisi samaan tapaan edellisiin vuosiin verrattuna kehittyvien talouksien johtamaa. Kohteet, jotka selvisivät vuoden 2010 aikaisesta taloudellisesta kriisistä, odotetaan jatkavan kasvuaan vuoden 2011 ajan. Kehittyneiden talouksien puolestaan odotetaan kohtaavan suuria haasteita, kuten korkeita työttömyyslukuja, julkisen talouden alijäämän rajoituksia ja kuluttajien heikkoa luottamusta, mitkä saattavat hidastavan niiden kasvua. (UNWTO 2010.)

UNWTO:n pääsihteeri Taleb Rifai sanoi avauspuheessaan maaliskuussa Berliinissä pidettävässä Travel Trade Show:ssa, että vuonna 2012 odotetaan yhden miljardin kansainvälisen matkailijan matkustavan. Vuoden 2012 loppuun mennessä yksi seitsemästä koko maailman ihmisistä on ylittänyt kansainvälisen rajan matkustajana yhden vuoden aikana. Tällä on elintärkeä vaikutus taloudelliseen kasvuun ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (UNWTO 2012.) UNWTO:n mukaan kasvu on vahvinta Aasian ja Tyynenmeren alueella sekä Afrikassa (4-6 %). Lähi-idän (0-5 %) matkailun ennustetaan elpyvän vuoden 2011 notkahduksesta. (Ulkoministeriön kehitysviestintä 2012.)

## 6.1 Matkanjärjestäjien vastuut ja velvollisuudet

Matkatoimistot ovat liikeyrityksiä, jotka tuottavat, myyvät sekä välittävät matkoja ja matkapalveluita. Matkatoimistossa tehtävä työ on hyvin kirjavaa ja se muuttuu ja kehittyy kaiken aikaa. Matkatoimistojen tärkeimmät tehtävät ovat palveluiden myynti ja välittäminen, matkapalveluiden tuottaminen, muiden palveluiden tuotanto, myynti ja välittäminen, kuten esi-

merkiksi viisumien ja muiden tarvittavien dokumenttien hankinta ja välittäminen, matkavaikutusten myynti ja ohjelmopalveluiden hankinta ja pääsylippujen myynti. (Verhelä 2000, 49.)

Matkatoimistot ovat olennainen osa matkailuelinkeinoa, koska ne joko tuottavat itse asiakkaille myytäviä matkustuspalveluita tai toimivat näiden palveluiden välittäjinä. Matkatoimistojen on tarkoitus helpottaa asiakkaiden ja palveluiden kohtaamista. Tänä päivänä asiakkaan on helppo hankkia monet matkailupalvelut suoraan palveluiden tuottajilta sähköisen kaupan käynnin avulla. Nykyään matkatoimistojen tärkeimpänä tehtävänä onkin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa matkajärjestelyjen hankinnassa ja jakelussa. (Verhelä 2000, 41.)

Matkatoimistoja voidaan luokitella ja tyypitellä niiden toiminnan painopisteen mukaan, mutta tyypittely ei välttämättä aina ole yksiselitteistä: esimerkiksi suurta miljardiluokan toimistoa on vaikea sijoittaa mihinkään luokkaan, etenkin jos sen toiminta on laajaa ja kattaa koko matkatoimistoalan kirjon. Toisaalta taas markkinoilta löytyy selvästi tiettyyn toimintaan erikoistuneita pieniä ja suuria toimistoja. (Verhelä 2000, 49.)

Vuonna 2011 matkatoimistoalan myynti kasvoi reilusti talouden heikentyneistä näkymistä ja muista kriiseistä huolimatta. Suomen matkatoimistoalan liiton SMAL:n mukaan vuosi 2011 alkoi matkatoimistoalalle ja koko matkailualalle myönteisissä merkeissä. Odotukset kyseiselle vuodelle olivat toiveikkaat, mutta vuoden tapahtumat muuttivat hieman odotuksia. Tammi-kuun lopulla alkaneet poliittiset levottomuuden Pohjois-Afrikassa sekä Japanin maanjäristys, tsunami ja ydinkatastrofi tekivät selväksi, että myös vuotta 2011 leimasivat erialiset poikkeustilanteet. Kesän lopulla esiin nousseet talouskriisit Euroopassa ja maailmalla heikensivät jälleen matkailualaan kohdistuneita odotuksia. Useista epävarmuustekijöistä huolimatta SMAL:n mukaan matkatoimistoala selvisi vuodesta 2011 varsin hyvin. (MTV Media 2012.)

Vuoden 2011 aikana nähtiin, että kuluttaja- sekä yritysasiakkaat harkitsivat matkapäätöksiään yhä tarkemmin, mutta kasvaneet matkojen määrät kuitenkin osoittavat, että suomalaisten matkustusinto ja -tarve eivät ole hävinneet. SMAL:n kerääminen ennakkotietojen mukaan liiton jäsenoimistojen kokonaisynti kasvoi edellisvuodesta 11 prosentilla. Vuotta aikaisemmin myynnin kasvua oli ollut 0,7 prosenttia. Vapaa-ajan matkojen myynnissä näkyi Pohjois-Afrikan ja Lähi-idän levottomuudet sekä kotimaan helteinen kesä. Näistä huolimatta valmismatkojen kysyntä kasvoi edellisvuodesta. Vuoden 2011 lentäen tehtyjen valmismatkojen myynti oli 783,5 miljoonaa euroa. Edellisvuoteen verrattuna luku parani 6,7 prosentilla. Matkustajamäärässä lähenneltiin miljoonan rajaa (998 000 matkaa), kun kasvua edellisvuoteen oli 5,6 prosenttia. Oleellisesti matkustamista leimaa se, että matkustajamäärät ovat kasvaneet enemmän kuin matkoista saatu rahamäärä. Käytännössä tämä on tarkoittanut matkustajille entistäkin edullisempia matkoja. (MTV Media 2012.)

## 6.2 Valmismatkalaki ja -rekisteri

Valmismatkalla tarkoitetaan matkaa, joka sisältää joukon matkanjärjestäjän ennakkoon kokoonamia matkailupalveluja. Valmismatkaan kuuluu, että kyseiset palvelut ostetaan yhtenä kokonaisuutena sille määrättyyn hintaan. Valmismatka sisältää vähintään matkat ja majoituksen. Lisänä voi olla aterioita (täysi- tai puolihoito tai pelkkä aamiainen), bussimatkoja, autonvuokraus, pääsylippuja, retkiä, ohjelmapalveluja, hoitoja yms. Valmismatkan hinta on yleensä edullisempi kuin että siihen sisältyvät palvelut ostettaisiin erillisinä tuotteina. (Tilastokeskus 2012.)

Valmismatkaliikkeiden lain mukaan matkatoimistoa eli valmismatkaliikettä saa harjoittaa Suomessa sellainen henkilö, yhteisö tai Suomessa sivuliikkeen rekisteröitynyt ulkomainen yhteisö tai säätiö, joka on rekisteröity valmismatkaliikkeen harjoittajaksi. Rekisteröitykseen valmismatkaliike on ilmoitettava kuluttajavirastolle, joka lain mukaan vastaa rekisterien ylläpitämisestä ja lain valvonnasta. Rekisteriin merkitsemisen ehtona on, että valmismatkaliikkeen harjoittajaksi ilmoittautujalla on oikeus harjoittaa elinkeinoa Suomessa. Vain sellainen valmismatkaliike, joka on kuluttajaviraston rekisterissä, saa käyttää toiminimessään tai muussa toimintaansa osoittavassa mainonnassa nimikettä matkatoimisto tai valmismatkaliike. (Verhelä 2000, 27, 29.)

Kuluttajaviraston ylläpitämässä valmismatkaliikkeenharjoittajien rekisterissä matkatoimistot jaetaan yrittäjän oman ilmoituksen mukaisesti matkanjärjestäjiin sekä matkanvälittäjiin. Matkanjärjestäjät suunnittelevat ja toteuttavat valmismatkoja sekä tarjoavat niitä joko itse tai muun elinkeinoharjoittajan välityksellä tai tarjoavat toisen järjestämiä valmismatkoja omaan lukuunsa tai tarjoavat vain tilauslennolla tehtäviä kuljetuksia suoraan kuluttajalle. Matkanvälittäjät puolestaan välittävät valmismatkoja koskevia sopimuksia matkanjärjestäjän lukuun. (Kuluttajavirasto 2012.)

## 6.3 Ulkoministeriön rooli

Suomessa ulkoasiainministeriö on elin, jonka tehtävänä on hoitaa kansainvälisiä media- ja kulttuurisuhteita sekä valvoa suomalaisten etuja ja oikeuksia ulkomailla. (FINLEX 2005.) Vuonna 2009 keväällä ulkoministeriö päivitti oman viestintäsuunnitelmansa. Kyseisestä suunnitelmasta käy ilmi, että ulkoministeriön kansainvälistä viestintää ohjaavat hallitusohjelma ja ministeriön strategia. Viestinnän avulla ulkoministeriö pyrkii tekemään itseään sekä tarjoamiin palveluita tunnetummaksi ja näin olemaan kaikkien kansalaisten ulottuvilla. Ulkoministeriön kansainvälistä viestintää ja julkisuusdiplomatiaa toteutetaan kokonaisvaltaisesti ja tavoitteellisesti läheisessä yhteistyössä muiden kansainvälisten Suomi-toimijoiden kanssa. Kyseisellä toimintakentällä ulkomaanedustustoilla on keskeinen rooli. Viestintäsuunnitelmassa pai-

notetaan, että edustustoilla on oltava toimivat yhteydet asemamaansa mediaan. Edustustojen ydintehtäviin kuuluu mediakontaktien luominen ja niiden pitkäjänteinen ylläpitäminen. Vuonna 2008 viestintä- ja kulttuuriosastolle luotiin julkisuusdiplomatian yksikkö, jonka roolina on ohjata ja tukea edustustoja julkisuusdiplomatiatyössä. Julkisuusdiplomatian yksikköön kuuluu oma mediaryhmä. (Ulkoasiainministeriö 2009.)

Kriisiviestinnässä ulkoasiainministeriön ydintehtävänä on kansalaisten palvelu. Viestintäsuunnitelmassa todetaan, että kriisiviestinnässä on erotettava hädänalaisten auttaminen ja median palvelu. Vaikka kriisitilanteissa median arviot ulkoasiainhallinnon toiminnasta ovat tärkeitä, kriisiviestinnässä konsulaarisia kriisejä koskeissa asioissa ensisijaisesti on kysymys Suomen kansalaisten auttamisesta. Ulkomailla ilmenneen mittavan levottomuuden, suuronnettomuuden tai luonnonkatastrofin tapahtuessa edustuston on informoitava ensitilassa ministeriön konsulikriisipäivystäjää, joka puolestaan informoi edelleen viestintäpäivystäjää sekä valmiuspäivystäjää. Ulkoministeriössä on kolme päivystysrengasta: viestintä-, konsulikriisi- ja valmiuspäivystys. Päivystysrenkaissa olevat päivystävät toimivat tiiviissä yhteistyössä kaikkina arkipäivinä virka-ajan jälkeen sekä viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Viestintäpäivystäjä informoi mediaa ja muun muassa päivittää verkkosivuja. Konsulikriisipäivystäjä avustaa hädänalaisia suomalaisia ja vastaa kansalaisten tiedusteluihin. Valmiuspäivystäjän tehtävänä on puolestaan pitää ulkoministeriön johto informoituna. (Ulkoasiainministeriö 2009.)

## 7 Tutkimussuunnitelma ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista kahden eri matkanjärjestäjän kriisiviestintä on ja miten kyseisten matkanjärjestäjien kriisiviestintää toteutetaan kriisien ennakoinnissa, valmistautumisessa, toiminnassa ja jälkihoidossa. Lisäksi tutkimuksella pyritään selvittämään, että mikä on median merkitys matkanjärjestäjien kriisiviestintään. Tutkimusta on lähdetty tekemään konkreettisen esimerkitapauksen inspiroimana. Tutkijalla oli henkilökohtainen kokemus kriisitilanteeseen joutumisesta ulkomaanmatkalla ja hän lähti pohtimaan asiaa syvällisemmin tapauksen myötä. Hieman taustatutkimusta tehtyään tutkija huomasi, että aiheesta löytyi tietoa ja se tuntui olevan hyvin ajankohtainen.

Elämme koko ajan muuttuvassa ja etenevässä maailmassa. Teknologia kehittyy ja markkinataloudet jylläävät. Erilaisuutta ihannoidaan ja yksilöllisyyttä korostetaan. Maailma on hektinen ja herkkä monella tapaa. Elämä on yhä ennalta arvaamattomampaa. Kriisitilanteiden syntyminen on yhä todennäköisempää. Tällä hetkelläkin kriisejä syntyy tämän tästä ja niitä jopa luodaan tyhjästä. Tästä syystä tutkija näkee ja kokee, että työn aihe on tutkimisen arvoinen ja tärkeä.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se on tarkoituksenmukainen tutkimusstrategia, sillä tutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista tietoa kahdesta toisiinsa suhteessa olevasta tapauksesta. Laadullinen tutkimus antaa myös mahdollisuuden luovuudelle. Tutkimustulosten käsitteleminen on kuvailevaa, diagnosoivaa ja arvioivaa. Tutkimusmenetelmänä puolestaan on käytetty yhtä laadulliselle tutkimukselle luontaista menetelmää: teemahaastattelua. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä ja siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurin etu tässä on, että aineiston keruu on joustavaa ja sitä voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla sekä myötäillä vastaajaa. Vastauksilla on myös useampia tulkintamahdollisuuksia. Etuna haastattelussa on myös se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen ja heidät on helppo tavoittaa myöhemminkin, jos on tarpeen tarkentaa aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199-200.)

Teemahaastattelut toteutettiin haastattelemalla Tjäreborgin ja Finnmatkojen viestintäpäällikköjä yritysten pääkonttoreilla Helsingissä. Tjäreborgin viestintäpäällikköä Arja Pucilowskia haastateltiin keskiviikkona 27. päivä kesäkuuta 2012 ja Finnmatkojen viestintäpäällikköä Anu-Eveliina Mattilaa 28. päivä elokuuta 2012. Haastattelutilanteet nauhoitettiin. Ennen haastatteluja oli mietitty teemoittain haastattelukysymyksiä, joiden pohjalta haastattelutilanteiden keskusteluissa edettiin. Kysymykset olivat avoimia ja laajoja, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan aiheesta mahdollisimman monipuolisesti ja tutkimukselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastateltaville oli lähetetty teemahaastattelun kysymykset etukäteen. Haastattelukysymykset oli testattu ennen varsinaisia haastattelutilanteita työtä ohjaavalla opettajalla sekä opiskelijaryhmällä työn ohjaustilanteen yhteydessä. Työn muuta aineistoa on kerätty kirjoista, lehdistä, artikkeleista ja internetistä.

Haastattelutilanteiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin. Litterointia ei tehty sanasta sanaan, sillä aineiston luettavuus ja ymmärrettävyys olisi kärsinyt siitä. Keskustelutilanteissa käytettiin paljon ylimääräisiä merkityksettömiä puhekieleen kuuluvia täytesanoja, joita litteroinnista jäi pois. Litteroinneista puuttuu myös joitakin keskenjääneitä irrallisia lauseita, joilla ei ole kokonaisuuden kannalta tai tiedon oikeellisuuden säilymisen kannalta merkitystä. Joidenkin lauseiden sanajärjestys on myös saattanut muuttua. Litteroinnit on tehty kirjakielellä, jotta niiden tulkitseminen ja vertailu sekä analysointi olisivat helpompaa.

## 8 Tutkimustulokset ja kehittämissuhteet

Case-yritysten viestintäpäällikköiden haastattelutilanteet olivat erilaisia useammassa suhteessa. Mennessäni haastattelemaan Tjäreborgin viestintäpäällikköä Arja Pucilowskia, oli päällä kriisi-tilanne; Air Finland-lentoyhtiön konkurssista johtuvat lentojen peruutukset. Pucilowski

oli erittäin kohtelias ja ystävällinen ja otti minut vastaan tilanteesta huolimatta. Hän oli kuitenkin hyvin kiireinen ja kävimme haastattelukysymykset nopeasti läpi. Haastattelun aikana hänen täytyi lisäksi seurata koko ajan sähköpostiaan ja olla tavoitettavissa puhelimella. Hän vastasi kerran haastattelumme aikana puhelimeen ja antoi jollekin toimittajalle tietoja. Haastattellessani Finnmatkojen viestintäpäällikkö Anu-Eveliina Mattilaa oli tilanne puolestaan normaali ja pystyimme keskustelemaan vapaammin. Viestintäpäälliköiden ulosanti oli myös hyvin erilaista, mikä voi johtua päällä olleesta kriisitilanteesta. Tjäreborgin viestintäpäällikkö puhui lyhyesti ja ytimekkäästi ja hän käytti enemmän kirjakieltä. Finnmatkojen viestintäpäällikkö puolestaan puhui paljon enemmän ja hän käytti paljon puhekieltä sekä puhekielen täytesanoja. Hänen lauseensa jäivät välillä kesken ja hän jatkoi asiaansa niin, että välillä oli vaikeaa pysyä mukana. Toisaalta hän vastasi kysymyksiin paljon monipuolisemmin ja kuvailevammin.

Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja haastatteluiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin. Litteroinneista lähdettiin tekemään sisällön analyysia ja vertailemaan haastatteluita keskenään. Tuloksia käsitellään yhdessä samaan aikaan, jotta voitaisiin välttää turhaa toistoa, sillä paljon saaduista tiedoista ovat hyvin yhtäläisiä. Näin myös haastatteluiden vertailu käy luontevasti.

### 8.1 Poikkeustilanteita ja niistä selviäminen

Molempien case-yritysten viestintäpäälliköt tuovat esiin samoja kriisitilanteita, kuten WTC-iskun, erilaiset virusepidemiat ja tuhkapilvitapauksen. Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski muistaa myös Finnairin lakot sekä Espanjan lennonjohtajien pitkän lakon. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattila puolestaan puhuu lisäksi luonnonkatastrofeista ja terrorismi-iskuista. Esille tulleet esimerkkitapaukset olivat molemmilla case-yrityksillä hyvin samanlaiset.

Poikkeustilanteista selviämisestä Mattila kertoo paljon monipuolisemmin ja lähtee pohtimaan myös median roolia ja vaikutusta asiaan. Hän toteaa, että heillä on ollut jo 90-luvulta lähtien todella hyvä ja toimiva valmiusorganisaatio tukena. Hän huomauttaa, että maailma on muuttunut paljon. Internet ja uutisointi ovat aivan erilaista. Media vie niitä pitkälti ja nopeus näissä on nykyään aivan toista luokkaa. Lisäksi Mattila kertoo, että tsunamin jälkeen ulkoministeriön rooli on muuttunut ja se on tullut enemmän tueksi ja mukaan matkanjärjestäjien toimintaan. Pucilowski puolestaan toteaa, että kriisitilanteet ovat olleet työläisiä, mutta että niistä on selvitty kunnialla.

## 8.2 Kriisiviestinnän suunnittelu ja ohjeistus

Molemmilla case-yrityksillä on olemassa omat tarkat suunnitelmat ja ohjeistuksensa kriisitilanteiden varalle. Ohjeistukset ovat molemmilla yrityksillä omassa intranetissä, josta yrityksen työntekijät voivat käydä niitä lukemassa. Intranetit toimivat myös sisäisen tiedottamisen välineenä muun muassa kriisitilanteissa. Kriisitilanteisiin tehdyt suunnitelmat ovat salaisia, eikä niitä päässyt tarkemmin tutkimaan. Suunnitelmia päivitetään säännöllisesti. Ne sisältävät kaiken tiedon, mitä voi antaa mahdollisten kriisien varalle aina kriisien määrittelystä ja luokittelusta siihen, kuka on vastuussa mistäkin ja kuka saa antaa medialle tietoja. Finnmatkoilla on olemassa Tukholmassa tiedonkeruun ja koordinoinnin keskus; duty office. Finnmatkat kuuluu isompaan pohjoismaiseen konserniin, jolloin toimijoita on useampia eri maista ja niiden tulee pitää sama linja. Duty office, joka toimii vuorokauden ympäri, pitää tästä huolen.

Finnmatkoilla intranetin kautta tulee yritykselle myös sellaista tietoa, mikä ei välttämättä koske sitä tai sen toimintaa, mutta kyseisestä tiedosta saattaa tulla mediakyselyjä, joten tieto tulee myös yritykselle. Tieto lähtee matkakohteista duty officeen, josta se menee eteenpäin. Viestinnän parissa toimiville ja johtoryhmän ihmisille tulee tekstiviestit puhelimiin kaikista tiedotteista. Mattila toteaaakin, että hänen puhelimensa piippaa hyvin usein. Hän saa monesti tiedon maailman tapahtumista jo ennen kuin ne ovat ehtineet uutisiin. Mattila kertoo, että 90-luvulla uutistoimistot soittivat heille ja kyselivät maailman tapahtumista ja pitävätkö ne paikkansa. Uutistoimistot tiesivät, että Finnmatkoilla saattoi olla henkilökuntaa siellä päin maailmaa ja he saivat tietoa tapahtumista. Nykyään Finnmatkoilla ei enää ole kyseistä roolia. Mattilan mielestä heidän kykynsä antaa tietoja uutistoimistoille osoittaa sen, että heillä on ollut jo tuolloin erittäin hyvä valmiusorganisaatio.

Kriisitilanteiden koulutuksesta Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski sanoo, että kokemus on paras kouluttaja. Jokaisesta tapahtumasta voi aina oppia jotain uutta. Hän toteaa, että totta kai perusasioiden pitää olla kaikkien tiedossa ja hallussa, mutta jokainen tapaus on omanlaisensa. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattila kertoo, että he tekevät pohjoismaisia kriisitilanneharjoituksia. Heillä on olemassa niin sanottu koe Facebook ja muita vastaavia testijärjestelmiä, joita he käyttävät harjoituksissa. Esimerkki harjoitustilanne voisi olla Palman lentokentälle tehty terrori-isku, jonka seurauksena alkaa tapahtua ketju muita asioita. Harjoitustilanteet arvioidaan, kuinka hyvin on toimittu ja mietitään mitä olisi voitu tehdä paremmin. Molemmilla case-yrityksellä on oppaille aina kauden alussa koulutustilaisuudet tärkeiden asioiden läpikäymiseksi. Heidän oppaansa koulutetaan kohteissa ja heille on annettu hyvin tarkat ohjeet kuinka toimitaan erilaisissa kriisitilanteissa.

Valmistautuminen kriisiviestintään on ohjeiden laatimista, työnjaon selkeyttämistä, valmentamista ja harjoittelua erilaisten tilanteiden varalle. (Iivari 2011, 45). Mitä enemmän yritys



valmistautuu ja harjoittelee kriisitilanteiden varalle, niin sitä parempi. Näin yritys voi suunnata enemmän aikaa ja voimia itse tilanteen hallintaan kriisin sattuessa. (Karhu ja Henriksson 2008, 31-32). Kummassakin case-yrityksessä tehdään käytännön harjoituksia kriisitilanteista. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattila sanoo: ”Me treenataan jatkuvasti. Ei me viestinnässä päästä koskaan lepäämään laakereilla niin, että me unohdettaisiin, miten me toimitaan kriisitilanteissa.” Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski toteaa lisäksi, että oikeat tilanteet antavat parhaan mahdollisen harjoituksen ja opetuksen. Tämä varmasti pitää paikkansa. Totuus kuitenkin on että, ilman harjoitusta on vaikea toimia oikein tilanteessa, joka on täysin uusi ja outo.

Kantorin (2007,153.) mielestä yritys voi käyttää hyväkseen digitaalista julkisuutta ja hyötyä siitä kriisiviestinnän toiminnoissaan esimerkiksi blogin muodossa. Kriisiviestintäsuunnitelma olisi hyvä laittaa verkkoon blogi-muotoon. Näin suunnitelma olisi mahdollista pitää jatkuvasti ajankohtaisena ja blogi palvelisi myös kriisitilanteessa hetkessä kiinni olevana dokumentointi- ja ohjeistuskanavana. Kantorin näkemys sotii pahasti molempien case-yritysten toimintatapoja vastaan. Kummankin matkanjärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelmat ovat tällä hetkellä salaisia, joten niitä tuskin tullaan julkaisemaan missään blogissa. Syytä miksi suunnitelmat ovat salaisia, ei selvinnyt.

### 8.3 Kriisiviestintä ja sen johtaminen

Molempien case-yritysten kriisiviestinnän pääperiaatteet ovat hyvin samoilla linjoilla. Niihin kuuluu avoimuus ja rehellisyys sekä nopeus. Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski toteaa, että kaikista tärkeintä on kertoa faktat ja mahdollisimman nopeasti. Hän sanoo myös, että asiakkaat ovat heidän arvomaailmassaan tärkeimpiä. Heidän tavoitteenaan on antaa asiakkailleen parasta mahdollista palvelua mitä voi saada. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattila nostaa ensimmäiseksi esille valmiusorganisaation, jonka täytyy olla kunnossa. Sitten hän toteaa, että asiakkaiden informointi on tärkeää, mutta ensin täytyy tiedottaa omaa henkilökuntaa. Sisäinen informointi on Mattilan mielestä tärkeämpää, sillä jotkut asiakkaat voivat käydä kyselemässä henkilökunnalta tietoja ja henkilökunnan on oltava valmiita vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin.

Asiakaslähtöisyys kriisiviestinnässä tulee esille Finnmatkojen toiminnassa käytännössä esimerkiksi heidän kotisivunsa verhoilumahdollisuudessa. Tarvittaessa heidän kotisivunsa saa peitettyä niin, että heidän sivuilleen tultaessa näkee vain sen hetkisen tilanteen tiedotteen ja linkit eri toimintoihin. Tämä toiminto oli käytössä tsunamin aikaan, jolloin tarkoitus oli peittää heidän kotisivuiltaan kaikki iloa, aurinkoa ja lämpöä pursuavat kuvat, sillä sivuilla vieraili silloin niin paljon menehtyneiden matkailijoiden omaisia. Peitesivu on kätevä, sillä sen saa nopeasti käyttöön, mutta kaikkien kuvien poistaminen sivuilta olisi kestänyt aivan liian kauan.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 27-28.) mukaan perinteisiin kriisiviestinnän peruseriaatteisiin kuuluu nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Näihin voisi lisätä vielä aloitteellisuuden, joka nykyisen reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana on tärkeää. Tähän teoriatietoon verraten Pucilowski toteaa, että media on itse hyvin aktiivinen. Mattilakin sanoo, että joskus saattaa olla niin, että joku toimittaja soittaa kysyäkseen kommentteja asiaan, mistä heillä ei itselläänkään ole vielä tietoa.

Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski sanoo, että hän johtaa heillä kriisiviestintää. Hän toteaa, että täytyy olla aikamoinen rautahermo, jotta pystyy hoitamaan viestinnän tehtäviä. Pucilowski kertoo, että Tjäreborg kuuluu isompaan matkanjärjestäjäkonserniin, Thomas Cook Group Plc:n, jonka päätoimisto on Tukholmassa. Tarvittaessa Tjäreborg tekee yhteistyötä päätoimiston yhteyshenkilöiden kanssa, mutta yleensä kriisitilanteissa jokainen konsernin jäsenmaa keskittyy hoitamaan omat asiansa mahdollisimman hyvin. Pucilowski pitää tätä tärkeänä, ettei asioiden hoitaminen kävisi liian jäykäksi ja aikaa vieväksi.

Finmatkojen viestintäpäällikkö Mattila näkee, että kriisiviestinnän johtaminen lähtee sisäisestä viestinnästä ja korostaa harjoittelun sekä jatkuvan parantamisen mentaliteetin arvoa. Mattila kokee, että johtaminen on käytännössä pitkälti tiimityötä ja tiedonhakuja. Hän sanoo myös, että kun hän saa käsiinsä jonkin hoidettavan jutun, hän alkaa heti miettiä viestintästrategiaa, jonka mukaan edetään ja mennään. Asiaan tietenkin kuuluu, että strategiasta informoidaan sitä koskevia tahoja. Hän sanoo asiakkaiden informoinnin olevan äärimmäisen tärkeää, mutta toteaa, että he eivät voi konkreettisesti Suomesta käsin johtaa tilannetta paikalla, esimerkiksi Thaimaan matkakohteessa. He voivat johtaa tilannetta vain antamalla ohjeita, neuvoja ja palautetta. Varsinainen tilanteen johtaminen tapahtuu kuitenkin itse kohteessa. Finmatkat kuuluvat myös suurempaan konserniin, TUI Nordiciin, joka tarvittaessa kriisitilanteissa kokoontuu ja jonka kanssa Finmatkat tekee yhteistyötä.

Finmatkojen viestintäpäällikkö Mattila kertoo, että heillä on lehdistöpäivystys ja he käyttävät kotisivujaan aktiivisesti tiedottamiseen. Finmatkoilla sisäisestä tiedottamisesta vastaa palvelukeskuksen palvelutasovastaava. Heillä on myös koordinaattori, joka hoitaa muun muassa käytännön työn tiedottamisessa, kuten esimerkiksi tekstiviestien lähettämisen asiakkaille. Viestinnän parissa työskentelevät ovat tekemisissä median kanssa ja hoitavat ulkoisen tiedottamisen. Mattilan mukaan he eivät tee enää lehdistötiedotteita, vaan kaikki tieto laitetaan internetiin kaikkien saataville.

Kriisi vaatii johtajuutta, mikä täytyy näkyä myös viestinnässä. Kriisin kohdatessa johtajuuden ottaa aina yrityksen nimeämä henkilö. (Iivari 2011, 61.) Usein kriisiviestinnän kiusallinen tehtävä annetaan viestintäpäällikölle tai -johtajalle. Viestintäpäälliköllä on ammattilaisena

luonnollisesti keskeinen rooli kriisiviestinnässä, mutta hänellä ei ole samanlaisia valtuuksia, auktoriteettia eikä uskottavuutta kuin yrityksen johdolla. Kriisiviestinnän johtamisen on siis oltava yrityksen ylimmän johdon käsissä. (Karhu & Henriksson 2008, 49-50, 60.)

Kriisiviestinnässä ei harrasteta yritysdemokratiaa, eikä se ole komiteatyöskentelyä. Kriisiviestintä on käskyttämistä, selkeitä komentosuhteita ja pienen iskuryhmän toimintaa. Ydinryhmään kuuluvat johtaja, riittävät asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset. Viestintätoimien täytyy toimia myös yhteistyössä useiden muiden toimintojen kanssa. Tämä vaatii yrityksen ylimmän johdon, asiakaspalveluhenkilöstön, turvallisuusmiehien sekä henkilöstöosaston tiivistä yhteistyötä kriisitilanteiden viestintäoperaatioiden aikana. (Karhu & Henriksson 2008, 50.)

Johtamisessa case-yritykset eroavat toisistaan. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattilan kertoman mukaan heidän johtamistyyliinsä on hyvin pitkälle teoriatietoon verrattavissa. Mattila sanoo, että johtaminen on pitkälti tiimityötä ja että kriisiviestinnän onnistumiseen tarvitaan useampaa osapuolta. Viestinnässä Mattilan mukaan heillä on niin sanottu iskuryhmä; muutamia tietyt henkilöt, jotka hoitavat heille määrättyt tehtävät. Lisäksi heidän tukena on koko konsernin toimintaa koordinoiva duty office. Tjäreborgin kuuluu vastaavasti suurempaan konserniin ja heilläkin on toiminnan ja johtamisen apuna Thomas Cook Group Plc:n päätoimisto Tukholmassa. Pucilowskin mukaan hän on kuitenkin yksin henkilö, joka johtaa kriisiviestintää Suomessa. Pucilowski sanoo myös, että on sitä parempi mitä enemmän kukin konsernin jäsenmaa pystyy hoitamaan omia asioitaan itse.

Tjäreborg voisi kehittää kriisiviestinnässä toimimistaan tekemällä enemmän yhteistyötä sekä oman yrityksensä ja konsernin sisällä että muiden toimijoiden kanssa. Finnmatkat voisivat puolestaan viedä tiimityöskentelyään pidemmälle. Molemmilla yrityksillä on takanaan suurempi pohjoismaalainen konserni. Kriisitilanteissa konsernit voisivat tehdä keskenään yhteistyötä ja informoida myös toistensa työntekijöitä. Case-yrityksillä on varmasti samoja matkakohteita, joten kriisitilanteissa molemmat voisivat hyötyä toisistaan. Kumpienkin yritysten edustajat voisivat tiedottaa toisiaan kohteessa ja näin tiedonkulku voisi nopeutua.

#### 8.4 Median vaikutus: hyödyt ja haitat

Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski pitää mediaa positiivisena aisana. Hän kokee, että he hyötyvät siitä, sillä kaikki seuraavat uutisia ja heidän asiakkaansa voivat saada hyvää tietoa sitä kautta. Sosiaalisen median ja Facebookin Pucilowski kokee äärimmäisen hyvänä ja hän toteaa, että ihmiset käyttävätkin sitä paljon. Tjäreborgilla on oma henkilö, joka vastaa heidän Facebook sivujensa viesteistä. Pucilowskin mielestä mediasta on enemmän apua kuin haittaa.

Pucilowski sanoo, että heillä on hyvät suhteet mediaan. He ovat median tavoitettavissa vuorokauden ympäri kaikkina vuoden päivinä. Heidän kaikilla työntekijöillään on kannettavat tietokoneet kotonaan ja näin ollen heillä on myös samat toimintavalmiudet kuin työpaikalla. Välillä hänestä kuitenkin tuntuu, että yhteydenottoja tulee liikaakin ja varsinaisen työn tekeminen kärsii. Pucilowski kertoo, että itse kriisitilanteessa he eivät itse ole yhteydessä mediaan, vaan laittavat internetsivuilleen tiedotteita, josta ne ovat kaikkien nähtävillä. Hän sanoo, että kriisin aikana on mahdoton yhtälö informoida henkilökuntaa, asiakkaita ja siihen päälle vielä mediaa. Pucilowski toteaa, että media ei aina ymmärrä, että he eivät voi antaa kaikille yksityiskohtaisia tietoja, vaan asiakkaat ovat etusijalla. Lisäksi haittapuolena hän mainitsee, että joskus toimittajat eivät ole ymmärtäneet asiaa oikein ja näin ollen julkaisevat väärää tietoa. Kaikki eivät ymmärrä matkailualalla käytettäviä ammattitermejä tai käsitteitä, joten väärinymmärryksiä syntyy.

Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattilan mielestä media vaikuttaa nykyään paljonkin heidän toimintaansa. Mattila sanoo, että saattaa tapahtua jokin heidän mielestään aivan pieni asia, kuten reittilennon myöhästyminen, niin media voi saada siitä aikaan sensaatiouutisen. Mattila kokee, että he ovat median armoilla, sitä ei pysty kontrolloimaan. Median on myös vaikea välillä ymmärtää Finnmatkojen toimintatapoja. Toimittajat ovat usein hyvin halukkaita haastattelemaan kohteissa työskenteleviä oppaita, mutta oppaiden yhteystietoja ei anneta kenellekään median edustajalle. Kriisitilanteissa heillä on täysi työ asiakkaiden informoimisessa ja palvelemisessa.

Kun kyseessä on lomamatkat; palvelutuote, johon ihmiset panostavat rahallisesti ja jolla on myös henkistä arvoa, niin aihe on jo itsessään herkkä ja siitä on helppo saada mahtavat otsikot. Etenkin, jos sää sattuu Suomessa olemaan huono. Mattila toteaa, että he eivät pysty kuitenkaan vaikuttamaan mitenkään median nykytyyliin. Teknologia on niin kehittyntä ja asiakkaat tai ylipäätään kaikki ihmiset ovat hyvin aktiivisia nykyään. Kännykällä pystyy ottamaan valokuvia heti tapahtuneesta ja lähettää ne saman tien jollekin lehdelle. Joskus joku toimittaja saattaa kysyä kommenttia johonkin, mistä hekään eivät vielä tiedä mitään. Voi käydä myös niin, että joku kertoo toimittajalle aivan väärää tietoa ja saa kuulla perättömiä juttuja. Mattila sanookin, että joskus on henkilökohtaisesti todella turhauttavaa, kun he aidosti yrittävät tehdä kaikkensa näissä olosuhteissa. Ylipäätään Mattila on kuitenkin sitä mieltä, että heillä on hyvä ja luottamuksellinen suhde mediaan. Hän mainitsee haastattelussa myös Facebookin ja pitää sitä hyvänä asiana.

Perinteinen joukkotiedotuksen malli, jossa oli selkeästi määritellyt roolit viestijän ja vastaanottajan välillä, on lopullisesti murtunut. Yleisö kommentoi, muokkaa ja tuottaa itse uutisia sekä luo omia kanaviaan, joiden kautta tämä aktiivinen yleisö voi tavoittaa omia verkostojaan ja luoda uusia yleisöjä. Jokainen voi luoda oman mediansa, olla aktiivinen viestijä ja sisällön-

tuottaja. (Korpiola 2011, 15-16.) Tämä kyseinen tosiasia luo melkoiset haasteet yrityksille, sillä enää pelkästään toimittajat eivät luo ja julkaise juttuja, vaan niitä voi kirjoittaa aivan jokainen meistä. Molemmilla case-yrityksillä on kyllä olemassa mediaseuranta, mutta aivan kaikkeen on täysi mahdottomuus reagoida. Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski toteaa, että paljon täytyy jättää omaan arvoonsa.

## 8.5 Tulevaisuuden haasteet ja ennakointi

Tjäreborgin viestintäpäällikkö Pucilowski kokee tulevaisuuden haasteeksi vauhdin nopeuden ja valmiuden yllättäviin tilanteisiin. Kaikki muuttuu koko ajan yhä hektisemmäksi ja aina vaan vielä vähän nopeammaksi. Ennakoinnissa auttaa Pucilowskin mielestä vain hyvät valmiudet poikkeustilanteiden hoitoon. Finnmatkojen viestintäpäällikkö Mattila näkee tulevaisuuden haasteena myös nopeuden ja sen mukana tuoman väärinymmärryksien todennäköisyyden kasvamisen. Tiedon oikein ymmärrettävyys kun ei ole pelkästään toimittajan kontolla, vaan myös lukija voi tulkita asian väärin. Pahimmassa tapauksessa hän kertoo jutun eteenpäin ja näin väärää tietoa pääsee leviämään.

Tiedonkulun nopeus vaikeuttaa Mattilan mukaan myös ennakointia. Hän sanoo, että kaikkea ei voi aina ennakoida, mutta hyvä valmistautuminen ja harjoittelu ovat tärkeitä. Ennakointi on varautumista. Finnmatkat ei esimerkiksi järjestä hurrikaanisesonkina matkoja Karibialle ollenkaan. Yrityksellä on olemassa myös help and safety niminen organisaatio, joka toimii TUI Travel Plc:n tasolla. Kyseessä on organisaatio, jonka tarkoituksena on taata, että Finnmatkojen tuotteet ja palvelut ovat turvallisia. Käytännössä help and safety tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Finnmatkojen tarjoamien hotellihuoneiden kaiteet ovat tarpeeksi korkeat, ettei parvekkeelta pääse tippumaan.

Ennakointi on strategista toimintaa, joka lähtee liikkeelle toimintaympäristön kuvauksesta. Kyseessä on analyysi organisaation lähiympäristön ja pitkien trendien vaikutuksesta organisaation nykyhetkiseen toimintaan. Tavoitteena on hahmottaa organisaation tämänhetkinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset ja muutostekijät. Analyysissä käydään läpi organisaation taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. (Iivari 2011, 13-14.) Matkanjärjestäjien toimintaympäristö on poikkeuksellisen laaja, sillä matkakohteita on ympäri maailmaa. Näin ollen toimintaympäristön ajankohtainen kuvaaminen ja ennakointi voivat olla erittäin haasteellisia, varsinkin nykyään kun elämme niin nopeasti muuttuvassa maailmassa. Näissä toiminnoissa voi kuitenkin auttaa aikaisemmat tapahtumat ja kriisitilanteet.

## 9 Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen teemahaastattelun myötä selvisi, että case-yritysten kriisiviestinnässä on paljon yhtäläisyyksiä. Molempien yritysten kriisiviestinnän toiminnan pääperiaatteet ovat hyvin samanlaiset; sen tulee olla nopeaa, rehellistä ja avointa ja asiakkaiden etu sekä turvallisuus ovat etusijalla. Kriisitilanteiden ennakoiminen perustuu molemmilla case-yrityksillä hyvin pitkälle hyvään valmiusorganisaatioon. Kummallakin yrityksellä on olemassa erittäin tarkat ohjeet ja suunnitelmat kriisitilanteiden varalle. Nämä kriisiviestintäsuunnitelmat löytyvät yritysten intraneteistä, mutta ne ovat salaista tietoa yrityksen ulkopuolisille.

Kriisiviestinnän toteuttamisessa ja johtamisessa puolestaan löytyi eroavaisuuksia yritysten välillä. Finnmatkojen viestintäpäällikön mukaan heidän kriisiviestinnässä toteutetaan tiimityöskentelyä, kun taas Tjäreborgin viestintäpäällikkö tuntuu korostavan yksilötyöskentelyä. Finnmatkojen kriisiviestintä mukaillee enemmän teoretiedon antamaa mallia kriisiviestinnän johtamisesta, mutta Tjäreborgin toteuttama kriisiviestintä puolestaan tukee kriisiviestinnän yhtä kriisiviestinnän peruseriaatetta: nopeutta. Mitä vähemmän kriisiviestinnässä on välisiä, niin sitä nopeammin tieto kulkee. Jos yhdelle ihmiselle on selkeää, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa, voi olla jopa parempi, että kriisiviestintää johtaa vain yksi ihminen. Tältä kyseiseltä ihmiseltä kuitenkin vaaditaan paljon, päättäväisyyttä ja rautaisia hermoja.

Mediaan molempien case-yritysten viestintäpäälliköt suhtautuivat hyvin samalla tavalla. NykYTEknologian avulla mediasta on tullut aina vain nopeampaa ja nopeampaa. Kuka tahansa pystyy ottamaan kuvia kännykkäkameralla ja lähettämään jutun jollekin toimittajalle. Sosiaalisen median avulla ihmiset pystyvät myös luomaan itse juttuja ja tuomaan julki omat mielipiteensä ja kantansa asioihin. Kun tiedonkulku on nopeaa ja se menee useamman ihmisen kautta, on väärinymmärryksen mahdollisuus suuri. Näin ollen yritykset kokevat olevansa median armoilla. Mediaa ei voi kontrolloida, eikä sen toimintaan voi vaikuttaa. Media on myös bisnestä, jossa isot otsikot ja sensaatiojutut myyvät. Ihmisten tunteisiin yritetään vaikuttaa ja saada aikaan kohua. Matkailussa on kyseessä tuote ja palvelu, johon ihmiset panostavat niin rahallisesti ja ajallisesti kuin henkiselläkin tasolla. Näin ollen matkailutuotteista on helppo saada aikaan ihmisiin vetoavia otsikoita ja juttuja.

Case-yritykset olivat sitä mieltä, että mediasta on sekä hyötyä, että haittaa. Tjäreborgin viestintäpäällikkö vaikutti suhtautuvan mediaan kuitenkin enemmän positiivisin mielin. Hän koki, että mediasta on heille apua ja hyötyä kriisiviestinnässä. Median kautta ihmiset saavat tietoa. Erityisesti hän puhui sosiaalisen median puolesta. Finnmatkojen viestintäpäällikkö taas puhui mediasta hieman negatiiviseen sävyyn ja hänen haastattelussaan tuli esille enemmän median haittapuolia. Häntä tuntui harmittavan se, että kaikki mediassa esille tulevat jutut eivät aina pidä paikkaansa, vaikka he tekevät suuresti töitä kaiken onnistumisen eteen. Nykyajan nopeus

ja teknologia ovat median kovia aseita, joita vastaan on hankala taistella. Sosiaalisen median hänkin tosin koki positiivisena ja hyvänä asiana.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin teemahaastatteluista vastauksia ja tutkimus voidaan katsoa onnistuneeksi. Tutkimustuloksiin vaikuttaa kuitenkin oleellisesti se, että Tjäreborgin viestintäpäällikköä haastatellessa oli kriisitilanne päällä ja haastattelu jouduttiin tekemään poikkeuksellisissa olosuhteissa. Jos haastattelija sekä itse haastateltava olisivat voineet keskittyä paremmin haastattelutilanteeseen, olisi se varmasti tuottanut paremman tuloksen. Tutkija teki ensimmäistä kertaa teemahaastattelua, joten kyseinen tutkimusmuoto oli hänelle aivan uusi. Jälkikäteen tutkija kokee, että joitakin haastattelukysymyksiä olisi voinut tarkentaa, jotta haastateltavien vastaukset olisivat vastanneet paremmin tutkittavaa asiaa. Lisäksi haastattelija olisi voinut valmistautua haastattelutilanteeseen paremmin tähdentämällä teoriatiedon olennaisimpia osia. Näin lisäkysymysten esittäminen haastattelutilanteissa olisi onnistunut sujuvammin ja tiedonsaanti olisi ollut mahdollisesti runsaampaa.

## Lähteet

### Kirjalliset

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hurmeranta, M. & Pietilä, A-P. 2008. Hallitse mediapeli: muuten media hallitsee sinua. Juva: WS Bookwell.

Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit ja katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut Oy.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun Suomalaisella johtamismallilla. Helsinki: Talentum.

livari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriö.

Melin, H. 2005. Vertailevan tutkimuksen monet lähtökohdat. Teoksessa: Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, H. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Nieminen, A. & Pantti, M. 2008. Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. 3. painos. Helsinki: Paino Karisto Oy.

Ojanen, S. 2003. Tiedota tehokkaasti. Opas mediasuhteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ulkoasiainministeriö, viestintä- ja kulttuuriosasto, viestintäyksikkö 2009. Ulkoasiainministeriön viestintäsuunnitelma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Verhelä P. 2000. Matkatoimistopalvelut. Helsinki: Oy Edita Ab.

### Sähköiset

Bhose, C. 2011. Yritysjohtaja, näin tunnistat kriisin vaiheet. Kauppalehti. Viitattu 19.1.2012. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110577239&ext=rss>

FINLEX 2005. Valtioneuvoston asetus ulkoasiainministeriöstä. Viitattu 29.5.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051171>

Finmatkat 2011. Yritystiedot. Viitattu 30.11.2011. <http://www.finnmatkat.fi/35940/Yritystiedot/>

Herkman, J. YLE 2012. Julkisuuden tähden. Viitattu 20.3.2012. <http://mediakompassi.yle.fi/node/1190>

Holmlund, A. 2009. Etusivun uutisarkisto: Onnistunut kriisiviestintä ja -uutisointi auttavat uhreja selviytymään. Viitattu 20.3.2012. <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/OldMainArticles/31E6341E8274D7AAC225766400320A59?opendocument>

Kuluttajavirasto 2012. Matkatoimistorekisteri. Viitattu 20.3.2012. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/matkustaminen/matkatoimistorekisteri/>



Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä 2010. Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä - koulu-  
tus, verkosto ja ennakointi. Viitattu 20.11.2011.  
[http://matkailu.luc.fi/Hankkeet/Turvallisuus/fi/Projektit/Koulutus,\\_verkosto\\_ja\\_ennakointi.iw3](http://matkailu.luc.fi/Hankkeet/Turvallisuus/fi/Projektit/Koulutus,_verkosto_ja_ennakointi.iw3)

MTV Media 2012. SMAL: Kriisit eivät pysäyttäneet suomalaisia - yllätyskasvu matkustusluvuis-  
sa. Viitattu 18.4.2012.  
<http://www.mtv3.fi/matkailu/ulkomaat/artikkeli.shtml/1486004/kriisit-eivat-pysayttaneet-suomalaisia---yllatyskasvu-matkustusluvuissa>

Sisäasiainministeriö 2009. Etusivun uutisarkisto: Onnistunut kriisiviestintä ja -uutisointi autta-  
vat uhreja selviytymään. Viitattu 20.3.2012.  
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/OldMainArticles/31E6341E8274D7AAC225766400320A59?opendocument>

Tilastokeskus 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaisten matkailu. Viitattu  
15.3.2012. <http://www.stat.fi/til/smat/kas.html>

Tjäreborg 2011. Yritystietoa. Viitattu 30.11.2011. <http://www.tjareborg.fi/yritysinfo>

Ulkoministeriön kehitysviestintä 2012. UNWTO: Miljardin matkailijan raja rikki 2012. Viitattu  
29.5.2012. <http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=239118>

UNWTO 2010. UNWTO Annual Report. A year of recovery 2010. Viitattu 15.4.2012.  
[https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/pdf/final\\_annual\\_report\\_pdf\\_3.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/pdf/final_annual_report_pdf_3.pdf)

UNWTO 2012. Press Release 6.3.2012. Viitattu 15.4.2012. <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-03-05/one-billion-tourists-key-creating-jobs-and-stimulating-economy-unwto-secret>

YLE 2012. Mediakompassi: Median valtasuhteet. Viitattu 20.3.2012.  
[http://mediakompassi.yle.fi/7-luokkalaiset/mediataju/median\\_valtasuhteet/](http://mediakompassi.yle.fi/7-luokkalaiset/mediataju/median_valtasuhteet/)

#### Julkaisemattomat

Mattila, A-E. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto. 28.8.2012. Finnmatkojen pääkonttori. Hel-  
sinki

Pucilowski, A. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto. 27.6.2012. Tjäreborgin pääkonttori. Hel-  
sinki.

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset.....	43
---	----

## Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Kriisiviestintä ja median vaikutus matkanjärjestäjien toiminnassa  
Case: Tjäreborg & Finnmatkat

### Teemahaastattelu

1. Esimerkkitapauksia poikkeustilanteista ja kuinka niistä on selvitty?
2. Minkälaiset pääperiaatteet yrityksenne kriisiviestinnässä on?
3. Miten kriisiviestintä on järjestetty yrityksessänne?
4. Miten kriisiviestintää johdetaan yrityksessänne?
5. Miten poikkeustilanteita ennakoidaan yrityksessänne?
6. Miten kriisiviestintätilanteiden jälkihoito yrityksessänne on hoidettu?
7. Minkälaiset suhteet yrityksellänne on mediaan?
8. Miten media vaikuttaa yrityksenne kriisiviestintään?
9. Mitä ovat kriisiviestinnän haasteet ja tulevaisuuden näkymät?