

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö/ Yritys- ja yhteisöviestintä

Elena Bamichas

ATRIA OYJ:N KRIISIVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN: ITIKKA OSUUSKUN-  
NAN JA LIHAKUNNAN KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö ja kielet

BAMICHAS, ELENA

Atria Oyj:n kriisiviestinnän kehittäminen: Itikka  
osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiviestintäsuunnitelma

Opinnäytetyö

68 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Atria Oyj

Toukokuu 2014

Avainsanat

kriisiviestintä, kriisi, kriisiviestintäsuunnitelma,  
kriisinhallinta

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona elintarvikealan suuryritykselle Atria Oyj:lle. Opinnäytetyö käsittelee Atria Oyj:n Suomen liiketoiminta-alueen kriisiviestinnän kehittämistä. Työn tarkoituksena on tehdä yhteinen kriisiviestintäsuunnitelma Itikka osuuskunnalle ja Lihakunnalle, jotka ovat Atria Oyj:n tärkeitä yhteistyökumppaneita ja pörssiyhtiön suurimmat osakkeenomistajat.

Tehokkaan kriisiviestintäsuunnitelman luomiseksi on työn teoriaosassa käsitelty laajasti yritysmaailman kriisejä ja niiden hallintaa monipuolisessa mediakentässä. Kirjallisuuslähteinä on käytetty kriisiviestintään erikoistuneiden viestinnän ammattilaisten teoksia. Tärkeinä tietolähteinä opinnäytetyön toteutuksessa ovat olleet Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan toimitusjohtaja sekä Atria Oyj:n viestintäpäällikkö.

Haastattelujen lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin Itikan ja Lihakunnan hallituksen ja hallitusneuvoston jäsenille suunnattua kyselyä. Kyselytutkimus käsitteli osuuskuntien jäsenten kriisivalmiutta ja toiveita kriisivalmiuden kehittämiseksi. Kyselytutkimuksen avulla saatiin tärkeää tietoa kriisisuunnitelman luomiseen. Vastauksista selvisi, että kriisiviestintäohjeistus on tarpeellinen myös tuotantotiloilla.

Opinnäytetyön produktiivisena tuotoksena on Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiviestintäsuunnitelma, joka tehostaa Atria Oyj:n kriisinhallintaprosessia. Osuuskunnille luotu kriisiviestintäsuunnitelma on organisaatioille ensimmäinen kriisisuunnitelma. Sen avulla selvennetään viestintävastuita ja yhtenäistetään Atrian ja osuuskuntien viestintää kriisitilanteissa. Kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta tehtiin erillinen kriisi-ohjeistus osuuskunnan jäsenille.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Multilingual Management Assistants

BAMICHAS, ELENA

Development of crisis communications in Atria Plc: Crisis communications plan for Itikka and Lihakunta cooperatives

Bachelor's Thesis

68 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior lecturer

Commissioned by

Atria Plc

May 2014

Keywords

crisis, crisis communications plan, crisis management, crisis communications

This thesis is commissioned by the Finnish food company Atria Plc. The objective is to improve crisis communications management in Atria Plc by creating a crisis communications plan for Atria's two largest shareholders, Itikka and Lihakunta cooperatives.

The aim of this thesis is to create a functional and effective crisis communications plan. The idea was to create a plan that gives general guidance for cooperatives in their crisis communications and clarifies the responsibilities in a crisis situation. The goal was to create a crisis communications plan that instructs the cooperatives to act in a crisis situation by the rules and principals of Atria Plc. Based on the crisis communications plan, guidelines for the meat producers were generated.

To reach the appointed goals the theoretical part of the thesis covers a diverse range of information from crisis management literature. This thesis covers the main points that must be considered in crisis communications, in addition to the aspects of crisis management, from preparation to action and analyzing the crisis. In order to implement a plan that is suitable for the cooperatives, this thesis was created in close cooperation with chief executive officer of Itikka and Lihakunta and with the corporate communications manager of Atria. In addition to this an enquiry was made to the members of the cooperatives. This way the perspective of the meat producers was also used in creating the crisis communications plan.

The crisis communications plan for the cooperatives contains all the required information for Itikka and Lihakunta to act effectively in a crisis situation. The plan will be used by the crisis management team of cooperatives in a crisis situation. Guidelines for the producers will be published on the web page of the cooperatives.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	ATRIA JA OSUUSKUNNAT	8
	2.1 Itikka osuuskunta	10
	2.2 Lihakunta	10
3	KRIISI	11
	3.1 Kriisin kehittyminen	12
	3.2 Kriisin vaikutukset	13
	3.3 Kriisitilanteet	14
	3.3.1 Kriisi elintarviketeollisuudessa	16
	3.3.2 Maine- ja luottamus kriisi	17
	3.4 Kriisinhallinnan ja kriisijohtamisen merkitys yrityksessä	19
4	KRIISIVIESTINTÄ	20
	4.1 Tehokas kriisiviestintä	21
	4.1.1 Kriisiviestinnän periaatteet	22
	4.1.2 Vastuullisuus kriisiviestinnässä	23
	4.2 Kriisiviestinnän harjoittelu ja päivittäminen	24
	4.3 Kriisiviestintä mediassa	25
	4.4 Internet ja sosiaalinen media kriisiviestinnässä	27
	4.5 Kriisiviestintäsuunnitelma	29
5	KRIISIVIESTINNÄN VAIHEET	31
	5.1 Kriisin ennakointi	31
	5.1.1 Kriisien ennustaminen	31
	5.1.2 Sidosryhmien kartoitus	33
	5.1.3 Kriisiviestintävalmiuden luominen	34
	5.2 Toiminta kriisitilanteessa	36

5.3	Kriisin jälkihoito	37
6	ATRIAN VIESTINTÄ	38
6.1	Viestinnän periaatteet ja tavoitteet	39
6.2	Ulkoinen viestintä	39
6.3	Sisäinen viestintä	40
6.4	Atrian kriisiviestintä	40
6.4.1	Atrian kriisiviestinnän parannusehdotukset	42
6.4.2	Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelman vaikutus Atrian kriisiviestintään	43
7	OSUUSKUNTIEN KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMAN TOTEUTUS	45
7.1	Kyselytutkimus osuuskuntien hallituksille ja hallintoneuvostoille	45
7.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset	46
7.2.1	Todennäköisimmät kriisit	46
7.2.2	Viestintävälineet kriisissä	48
7.2.3	Osuuskuntien kriisit	49
7.2.4	Jäsenten kriisivalmius	50
7.2.5	Kriisiviestinnän kehittäminen	52
8	ITIKKA OSUUSKUNNAN JA LIHAKUNNAN KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA	53
8.1.1	Kriisin ennakointi	53
8.1.2	Toiminta kriisitilanteessa	56
8.1.3	Sisäinen tiedottaminen	57
8.1.4	Atrialle tiedottaminen	58
8.1.5	Ulkoinen tiedottaminen	59
8.1.6	Kriisin jälkeinen toiminta	60
8.1.7	Yhteystiedot ja tukimateriaalit	60
8.1.8	Kriisiviestintäohje osuuskuntien jäsenille	61
9	PÄÄTELMÄT	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	
	Liite 1. Lihakunnan ja Itikka osuuskunnan kriisiviestintäsuunnitelman pohja	
	Liite 2. Kriisiviestintäohje Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan jäsenille	
	Liite 3. Kyselylomake Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan jäsenille	

## 1 JOHDANTO

Kriisit ovat yllättäviä, yritysten toimintoja uhkaavia tilanteista. Kriiseistä selvitäkseen organisaatiot harjoittavat kriisinhallintaa, jossa pyritään suunnitelmien ja harjoitusten avulla ennakoimaan kriisejä, selviämään kriiseistä tai välttämään ne kokonaan. Kriisijohtaminen on kriisinhallinnan toteuttamista, ja siihen kuuluu olennaisena osana kriisiviestintä. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tieto leviää nopeasti ja kriisiviestinnän merkitys on kasvanut. Kriisiviestintä on kriisinhallintaprosessissa käytettyä tehostetua viestintää, jossa kommunikaation keinoin lievennetään kriisin kielteisiä vaikutuksia. (Lehtonen 2009, 10.)

Myös elintarvikealan suuryrityksessä Atria-konsernissa kriisiviestinnän merkitys on ymmärretty. Kysyttyäni opinnäytetyön aihetta Atria Oyj:n Seinäjoen toimiyksiköstä, minulle ehdotettiin Atrian kotimaisen ja kansainvälisen kriisiviestinnän nykytilan kartoittamista ja toimenpide-ehdotuksia sen kehittämiseksi. Kriisiviestintä vaikutti mielenkiintoiselta aiheelta, ja tutustuttuani alan kirjallisuuteen vakuutuin kriisiviestinnän tärkeydestä tämän päivän yritystoiminnassa. Koska Atria-konsernin kansainväliseen kriisiviestintään perehtyminen olisi ollut aiheena liian laaja, työni rajattiin koskemaan Atria Oyj:n Suomen liiketoiminta-alueen kriisiviestinnän analysointia ja kehittämistä. Opinnäytetyössä käytän Atria Oyj:stä myös nimeä Atria.

Atrian Suomen liiketoiminnan viestinnän strategioihin ja kriisinhallinnan nykytilaan perehdyin haastatteleamalla Atrian viestintäpäällikköä Hanne Kortesojaa. Yhdessä Kortesojan kanssa tulimme siihen tulokseen, että Atrian kriisiviestinnän merkittävin puute on se, ettei Atrian suurimpien omistajien Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan toiminnassa olla varauduttu kriisitilanteisiin. Atrian kriisiviestinnän kehittämiseksi päätettiin luoda osuuskunnille kriisivalmius.

Atria Oyj:n osake-enemmistön omistavat kolme osuuskuntaa: Itikka, Lihakunta ja Pohjanmaan Liha. Pohjanmaan Liha on ruotsinkielinen osuuskunta, joka on halunnut pitää toimintansa erillään muista osuuskunnista. Tämän vuoksi Pohjanmaan Lihan kriisinhallintaa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Itikalla ja Lihakunnalla on suurin päätösvalta Atrian hallituksessa, ja molempien osuuskuntien toimitusjohtajana toimii Reijo Flink. Koska myös osuuskuntien tehtävät lihantuottajien edustajina ovat keskenään samanlaisia, pystytään organisaatioille luomaan yhteinen kriisivalmius.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Itikka osuuskuntaan ja Lihankuntaan kriisivalmius tekemällä osuuskunnille kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestintäsuunnitelman avulla ohjataan osuuskuntia niitä mahdollisesti uhkaavien kriisien hallinnassa ja selvennetään viestintävastuiden jakautumista osuuskuntien ja Atrian välillä. Suunnitelmassa tärkeintä on saada osuuskunnat ja niiden jäsenet viestimään ja toimimaan kriiseissä Atrian periaatteiden mukaisesti. Tarkoituksena on tehdä kriisiviestintäsuunnitelma, joka on käyttökelpoinen ja tehokas ohjeistus osuuskuntien kriisitilanteiden varalle. Kriisiviestintäsuunnitelman laatimisessa on tärkeää huomioida myös se, että suunnitelma tehostaa Atrian kriisiviestintää.

Tavoitteen saavuttamiseksi perehdyin Atrian ja osuuskuntien toimintaan tutustumalla muun muassa yritysten vuosikertomuksiin ja haastatteleamalla organisaatioiden edustajia. Suunnitelman tekovaiheessa toimin yhteistyössä Atrian viestintäpäällikön Hanne Kortesojan sekä Itikan ja Lihakunnan toimitusjohtajan Reijo Flinkin kanssa. Kortesoja tarkensi Atria Oyj:n periaatteita ja toimintamalleja, joita osuuskuntien tulee noudattaa kriisiviestinnässä. Toimitusjohtaja Reijo Flink puolestaan selvensi osuuskuntien toimintaa ja osuuskuntia mahdollisesti uhkaavia tilanteita.

Lähdeaineistona käytin 2000-luvun kriisiviestintää koskevaa kirjallisuutta ja julkaisuja. Kirjallisuuslähteiksi olen valinnut kotimaisia ja kansainvälisiä kriisiviestinnän ammattilaisten kirjoittamia teoksia. Työni teoriaosuuteen olen kerännyt useista lähteistä tietoa, miten toimia ennen kriisiä, sen puhjettua ja sen loputtua.

Saadakseni kriisiviestintäsuunnitelman kannalta tärkeitä tietoja ja osuuskuntien jäsenien näkökulman asiaan laadin tutkimuskyselyn Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan hallituksille ja hallintoneuvostoille. Tutkimuksen avulla sain kriisiviestinnän suunnittelu-prosessiin mukaan osuuskunnille ja Atrialle tärkeän sidosryhmän näkökulman. Kyse-lytutkimuksen vastauksista selvisi, että myös lihantuottajien kriisivalmiutta on parannettava. Kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta luotiin osuuskuntien jäsenille oma kriisiohjeistus.

## 2 ATRIA JA OSUUSKUNNAT

Atria Oyj on suomalainen, vuonna 1903 toimintansa aloittanut elintarvikealan yritys. Yhdessä tytäryhtiöidensä kanssa Atria Oyj muodostaa Atria-konsernin joka on yksi johtavista ruoka-alan yrityksistä Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltian alueella. (Atria Oyj 2012, 2.)

Atria-konserni valmistaa liha-alan tuotteita, liha-valmisteita, siipikarjatuotteita, ateriakokonaisuuksia ja ruokakonsepteja. Atrian liikevaihto vuonna 2013 oli 1 411 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli keskimäärin 4 668 henkilöä. Kansainvälinen Atria-konserni jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen. Ne ovat Atria Suomi, Atria Skandinavia, Atria Venäjä ja Atria Baltia. Atria-konsernin asiakasryhmiä ovat päivittäistavarakauppa, Food Service -asiakkaat eli suurkeittiöt, joille toimitetaan lihavalmisteita ja valmisruokia, alan teollisuus sekä vienti. Lisäksi sillä on omiin tuotemerkkeihin perustuvaa Fast Food -konseptiliiketoimintaa. (Atria Oyj 2012, 2.) Vastuu Atria-konsernin hallinnosta ja toiminnasta on konsernin emoyhtiön Atria Oyj:n hallintoelimillä. Nämä ovat yhtiökokous, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Atrian toimitusjohtajana toimii Juha Gröhn. (Atria Oyj 2013b, 101.)

Atria Oyj:n tytäryhtiö Atria Suomi vastaa konsernin liiketoiminnasta Suomessa. Suomessa Atrian henkilöstön määrä on 2 146 henkilöä ja yhtiön tuotantolaitokset sijaitsevat Seinäjoella, Kauhajoella, Kuopiossa, Forssassa ja Karkkilassa. (Atria Oyj 2013b, 9.) Atrian suomalaisista tytäryhtiöistä A-Tuottajat Oy välittää teuraseläimet tiloilta tehtaisiin ja on mukana lihatuotannon kehittämisessä. A-Rehu valmistaa ja markkinoi rehuja Atrian piiriin kuuluvien teuraseläinten ravinnoksi. Tytäryhtiöiden lisäksi Atria-konsernin Suomen toimintaan kuuluu palvelukokonaisuuksia, jotka on kehitetty lihatalojen tueksi. Palvelukokonaisuuksiin kuuluu AtriaNauta, AtriaSika ja AtriaSiipi. (A-Tuottajat Oy 2014.) Atrian tuotemerkit Suomen markkinoilla ovat Atria, kansainvälinen tuotemerkki Sibylla, Forssan sekä Ridderheims. Johtava tuotemerkki Suomessa on Atria, joka on myös yksi tunnetuimmista ja arvostetuimmista elintarvikealan tuotemerkeistä maassamme. Atrian kokonaismarkkinaosuus päivittäistavarakaupasta on noin 27 prosenttia, ja yhtiö on useiden tuoteryhmiensä markkinajohtaja Suomessa. (Atria Oyj 2013b, 9.)

”Atria ykköseksi” on yhtiölle vuonna 2012 valittu strategia. Strategialla Atria pyrkii parantamaan kannattavuuttaan, vauhdittamaan kasvuaan, nostamaan yhtiön arvoa ja



vahvistamaan tuotemerkkejään. Tavoitteena on muun muassa markkinajohtajuus yhtiön ydinliiketoiminnassa, johon kuuluvat leivänpäällistuotteet ja muut lihavalmisteet. (Atria Oyj 2012, 30–35.) Atrian visio on tarjota hyvää ruokaa kaikkiin ruokahetkiin ja yhtiön missiona on alkutuotannosta asti eettisesti tuotettu laadukas ruoka kaikille sidosryhmille (Atria Oyj 2013a). Atrian toiminnassa on vahvasti nähtävissä vastuullisuus. Atrian tavoitteena on tarjota lisäarvoa sidosryhmilleen valmistamalla turvallista, terveellistä ja ravitsevaa ruokaa. Atria-konsernissa kestävä kehitys on otettu huomioon kaikilla liiketoiminta-alueilla. Vastuullisen toiminnan takaamiseksi on luotu Atrian Kädenjälki -yritysvastuu ohjelma kokoamaan yhteen vastuullisen toiminnan periaatteet, käytännöt ja tulokset. Atrian toiminnassa on huomioitu ympäristöasiat, tuotteiden laatu, henkilöstön hyvinvointi, teuraseläinten terveys ja olot sekä taloudellinen vastuu. (Atria Oyj 2012, 35.)

Atria Oyj on pörssi-yhtiö, jonka omistaa kolme osuuskuntaa, Lihakunta, Itikka ja Pohjanmaan Liha. Osuuskunnissa päätösvalta on niiden jäsenillä. Osuuskuntien jäsenet ovat lihantuottajia ja vastaamalla Atrian lihantarpeesta osuuskunnat ovat luoneet koko Atrian toiminnan pohjan. Osuuskuntien tehtävä on saada jäsentilojen karja markkinoille ja markkinoilla saada lihasta mahdollisimman hyvä hinta. Koska Atria hankkii lihan tuottajien tiloilta, tuottajien tulevaisuus on kiinni Atrian menestyksestä. Atrian toiminta on puolestaan riippuvainen osuuskuntien jäsenten sille tuottamasta lihasta. (Lihakunta 2014a.)

Yhtiön osakkeenomistajien Lihakunnan ja Itikan välillä on osakassopimus, jonka mukaan ne yhdessä vastaavat siitä, että kumpikin osuuskunta saa edustajiaan Atrian hallintoneuvostoon suhteessa omistamiinsa yhtiön osakkeisiin (Atria Oyj 2014a). Atriasa suurin päätösvalta on sen hallitukseen kuuluvilla osuuskuntien jäsenillä. Atrian hallituksen seitsemästä jäsenestä viisi toimii myös osuuskuntien hallintoelimissä. Osuuskunnilla on omistuksessaan yli 50 % Atrian pörssissä noteerattavista osakkeista ja äänivaltaa osuuskunnilla on lähes 90 %. (Lihakunta 2014a.)

Lihantuottajien odotukset täyttääkseen osuuskuntien tulee olla muuntautumiskykyisiä ja tehdä ennakkoluulottomia ratkaisuja. Näin jäsenten tuottama liha saadaan markkinoille mahdollisimman tehokkaasti ja entistä jalostetummassa muodossa. (Perkkiö 2004, 72.) Osuuskunnat kantavat myös suuren vastuun Atrian suurimpana omistajana.

Osuuskunnan edustajat toimivat Atrian hallintoelimissä ja ovat mukana Atria-konsernin päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.

## 2.1 Itikka osuuskunta

Itikka osuuskunta perustettiin vuonna 1914 Seinäjoella ajamaan pohjalaisten talonpoikien etuja (Perkkiö 2004, 6, 72). Itikka on vakavaraisin osuuskunta Suomessa, ja sen kautta jalostetaan yli kolmannes koko maan lihasta. Itikka osuuskunnan toimitusjohtajana toimii Reijo Flink. Vuoden 2012 lopussa Itikalla oli 2032 jäsentä ja sen omistussuus Atria Oyj:stä oli 29,92 prosenttia, mikä tekee Itikka osuuskunnasta Atrian suurimman omistajan. (Itikka osuuskunta 2012, 8–9.)

Itikka osuuskunnalla ei ole varsinaista liiketoimintaa. Vuosien varrella Itikan vastuut ovat muuttuneet ja esimerkiksi markkinointi on siirretty Atriaan sekä eläinten välitys A-Tuottajiin. Osuuskunnan toiminnan tavoitteet ovat kuitenkin pysyneet muuttumattomina, ja Itikan tarkoitus on edelleenkin saada jäsentilojen karja markkinoille ja markkinoilla lihasta mahdollisimman hyvä hinta. Osuuskunnan tehtävänä on ollut aina vastata jäsenkunnalle luvattujen tavoitteiden toteutumisesta. (Perkkiö 2004, 93–94.) Osuuskunnan tärkeimpänä tehtävänä on hoitaa jäsenistönsä etuja ja näkökulman esilläoloa Atrian yritystoiminnassa hallinnoimalla osaltaan Atriaa, A-Tuottajia ja A-Rehua. Osakkuusyrittystensä välityksellä osuuskunta harjoittaa muun muassa teuras-karjan hankintaa, eläinvälitystä, teurastamotoimintaa ja lihanjalostusta. (Itikka osuuskunta 2014a.) Osuuskunnan visiona onkin tarjota toimialansa parasta taloudellista tuottoa ja palvelua omistajajäsenilleen omistamiensa yritysten kautta (Itikka osuuskunta 2014b). Osuuskunnan toimintaan kuuluu myös jäsensuhteiden hoitaminen ja yhteistyösuhteiden ylläpitäminen alalla toimiviin organisaatioihin (Itikka osuuskunta 2014a).

## 2.2 Lihakunta

Lihakunta on Kuopiossa v. 1903 perustettu osuuskunta. Lihakunta keskittyy toiminnassaan erityisesti jäsensuhteiden ja sijoitusten hoitoon sekä lihanhankintaa tukeviin toimintoihin. Toimitusjohtaja on yhteinen Itikka osuuskunnan kanssa ja muuta henkilöstöä Lihakunnalla on kaksi. Vuoden 2012 lopussa Lihakunnalla oli 3 691 jäsentä ja osuus Atrian osakkeista oli 27,80 prosenttia. (Lihakunta 2012, 3–9.)

Lihakunnan säännöissä on määritelty osuuskunnan velvollisuudeksi vastaanottaa sen piiriin kuuluvien elintarvikelainsäädännön määräysten laatuvaatimukset täyttävät teuras- ja välityseläimet. Osuuskunnan tulee huolehtia, että teuraseläimistä valmistetaan tuotteita mahdollisimman kannattavasti ja ne myydään mahdollisimman korkeaan hintaan. Lihakunnan tulee myös hoitaa liiketoimintaa jäsenistön etujen mukaisesti. (Lihakunta 2011, 5.) Lihankunnan arvoina on vakavaraisuus, jäsenistön palveleminen tasapuolisesti, jäsenyyden merkityksen kasvattaminen, nopea toimintakyky ja sidosryhmäyhteistyö (Lihakunta 2014b).

### 3 KRIISI

Kriisi on tilanne, joka poikkeaa yrityksen normaalista toiminnasta. Se saa alkunsa tapahtumasta, joka uhkaa ihmisten tai yrityksen aineellisia ja aineettomia arvoja eli kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Kriisit kuuluvat yritystoimintaan ja mahdollisia yritystoimintaa koskettavia kriisejä on lukemattomat määrät. Kaikki negatiiviset tapahtumat yritysmaailmassa eivät kuitenkaan kehity kriiseiksi, eikä niitä ei sellaisina tule käsitellä. Tunnistaakseen kriisin ja toimiakseen oikein kriisien hallitsemiseksi organisaation on ensin ymmärrettävä kriisi käsitteenä. (Juholin 2013, 366–367.)

Kohtalokas häiriö, äkillinen muutos, ratkaiseva käänne, yllättävä tapahtuma tai mahdollisuus – kriisille on monenlaisia määritelmiä. Kreikan sana *krisis* tarkoittaa päätöstä (Karhu & Henriksson 2002, 9). Kriisi onkin käännekohta, jossa yksilön tai organisaation päätökset sekä toimet määräävät tulevaisuuden suunnan joko huonommaksi tai paremmaksi. Kriisinä voidaan pitää tilannetta, jossa jotain epätoivottua on tapahtunut mutta jossa on vielä suurempien menetysten vaara. (Huhtala & Hakala 2007, 13.)

Kriiseillä on paljon mahdollisia syitä ja laukaisijoita. Poikkeustilanne voi olla sisäsynytinen tai yrityksen ulkopuolisista tapahtumista johtuva. Jaakko Lehtonen (2009, 46) kertoo kriisille olevan ominaista, että siihen sisältyy asian paisumisen uhka ja organisaation joutuminen tiedotusvälineiden tai viranomaisten erityisen huomion kohteeksi. Lehtosen mukaan (2009, 44) kriiseillä on myös joitakin yhteisiä piirteitä: ne tulevat odottamatta ja synnyttävät äkillisen päätöksenteon ja toiminnan tarpeen. Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Hannele Seeck sekä Helsingin yliopiston tutkija Heidi Lavento (2009, 35) määrittelevät kriisin tilanteeksi, jossa yrityksen tärkeät arvot tai tavoitteet ovat uhattuina ja päätöksiä leimaa aikapaine sekä epävarmuus tilanteen tulevista kehityksestä.

Yrityksen toimintaa uhkaava tilanne on tunnistettava kriisiksi ajoissa, että pystytään käynnistämään tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. Organisaation on tiedettävä, mitä kriisitilanne pitää sisällään, jotta se pystytään erottamaan muista yrityksen toiminnassa tapahtuvista muutostilanteista. Kriisin olemuksen ymmärtämisessä auttaa yrityksen liiketoimintaa uhkaavien kriisien tunnistaminen. Kun tämän lisäksi arvioidaan millaisia vaikutuksia kriiseillä mahdollisesti on yrityksen toimintaan, osataan paremmin arvioida, vaatiiko tilanne kriisinhallinnan käynnistämistä. Kriisitilanteen tunnistamisessa auttaa myös se, että ymmärretään, miten tilanteet kehittyvät kriiseiksi ja millainen merkitys kriisinhallinnalla on yrityksessä.

### 3.1 Kriisin kehittyminen

Kriisijohtamisessa korostetaan yhä enemmän sitä, että kriisi ei useinkaan tapahdu vaan kehittyä (Juholin 2013, 366). Kriisin kehittyminen voidaan organisaatiossa tunnistaa, tai se voi kehittyä yrityksessä kenenkään huomaamatta.

Osana yritystoimintaa ovat riskit, jotka saattavat kehittyä kriiseiksi. Riski ja kriisi käsitteinä ovatkin osittain sisäkkäisiä, mutta niiden välinen ero täytyy ymmärtää. Riskit ovat organisaatiolle mahdollisia uhkia, jotka eivät kuitenkaan aina kärjisty kriiseiksi. Tampereen yliopiston dosentti Jaakko Lehtonen (2009, 9) näkee riskin kielteisen tapahtuman arvioituna mahdollisuutena tai todennäköisyytenä. Kun riskit toteutuvat ja niistä on haitallisia seurauksia organisaation toiminnalle, syntyy kriisi. Myös riskien vähättely, laiminlyönti ja epäonnistunut hallinta voivat ajaa yrityksen kriisiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys siirtää tehtänsä halvemmän työvoiman maahan, otetaan tietoinen riski. Tehtaan uudelleensijoituksesta voi kehittyä yrityksen mainetta uhkaava kriisi, jos työpaikkansa menettäneet protestoivat tapahtunutta ja media uutisoi aiheesta laajasti.

Kriisejä syntyy ja kehittyä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä sekä sidosryhmien keskinäisen kanssakäymisen tuloksena (Skoglund 2004, 11). Tapahtuman kehittyminen kriisiksi riippuu yleisön reaktiosta muuttuneeseen tilanteeseen. Yrityksen toiminnassa voi tapahtua kielteinen muutos, jota sen toiminnan ulkopuolella ei mielletä kriisiksi. Tapahtunut voi täyttää kaikki kriisin edellytykset, mutta ei kehity sellaiseksi, jos sidosryhmät eivät pidä sitä sellaisena. Pienestä virheestä voi kuitenkin kehittyä odottamaton kriisi, jos asia saa sidosryhmät ärtymään ja tämän vuoksi viestimään keske-

nään. Näin yrityksen mitättömänäkin pitämä asia voi yllättäen saada paljon näkyvyyttä ja paisua kriisiksi. (Karhu & Henriksson 2008, 19.)

Räjähdys tai yritysjohdon haastattelussa lausumat harkitsemattomat sanat voivat ajaa yrityksen kriisiin yllättäen ja nopeasti. Hitaasti kehittyvät kriisit puolestaan voivat joutua organisaatiossa piilevistä ongelmista. Jaakko Lehtonen kertoo kirjassaan *Ettei pahin tapahtuisi* (2009, 70) lähes kaikkien todellisten kriisien olevan sisäsyntyisiä. Ulkoinen sysäys tuo esimerkiksi yrityksen prosessien heikkoon johtamiseen, eettisesti arveluttavaan toimintaan tai tulehtuneisiin henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat esiin.

### 3.2 Kriisin vaikutukset

Jokainen kriisi jättää jälkensä, ja kriisin läpikäyneet joutuvat työskentelemään pitkään saavuttaakseen tasapainonsa (Juholin 2013, 366).

Kriisit herättävät ihmisissä tunteita ja vaikuttavat sidosryhmien toimintaan sekä mielipiteisiin organisaatiosta. Jaakko Lehtonen (2009, 45) kertoo kriisin vaikuttavan organisaation julkisuuteen kahdella tavalla. Niille, jotka eivät aikaisemmin ole olleet tekemisissä organisaation kanssa, se antaa aiheen organisaatiota koskevan mielipiteen muodostamiseen. Ennestään organisaation kanssa tekemisissä olleet joutuvat arvioimaan uudelleen organisaatiota koskevat mielipiteensä.

Pahimmissa tapauksissa kriisi voi johtaa ihmishenkien menetyksiin, loukkaantumisiin tai henkisiin traumoihin. Kriisit eivät kuitenkaan aina uhkaa ihmishenkiä tai terveyttä, vaan ne voivat aiheuttaa levottomuutta, turvattomuutta ja menetyksiä. Organisaation kannalta erityisen haitallisia ovat merkittävät taloudelliset menetykset, omaisuuden tuhoutuminen ja maineen menettäminen. Kriisi voi vähentää organisaation uskottavuutta, kiristää taloudellista tilannetta ja murentaa työntekijöiden lojaalisuutta. (Lehtonen 2009, 44.) Tapauksessa, jossa vakavaa kriisiä ei osata hallita oikein, voi kriisiin ajautunut yhteisö joutua lopettamaan toimintansa kokonaan.

Vaikka kriisin vaikutukset ovat usein kielteisiä, kriisi voi olla organisaatiolle myös mahdollisuus. Tehokas kriisinhallinta ja toimiva kriisiviestintä voivat joissain tapauksissa kääntää kriisin vaikutukset myönteisiksi. Kun kriisiprosessissa osataan toimia oikein, organisaation maine voi muuttua jopa paremmaksi ja kriisistä tulee epäonnistumisen sijaan selviytymistarina. (Lehtonen 2009, 45.)

Matti Karhu ja Arto Henriksson (2003, 21) näkevät kriisin mahdollisuutena, joka tulee hyödyntää. Tästä he käyttävät esimerkkinä pieniä organisaatioita, joille kriisitilanne voi olla ainoa mahdollisuus saada median huomio. Esiintyminen TV-uutisissa tai Helsingin Sanomissa asettaa yhteisön miljoonien ihmisten arvioitavaksi, joten mahdolliseen julkisuuteen on varauduttava huolella.

### 3.3 Kriisitilanteet

Tutustumalla Atria Oyj:tä mahdollisesti uhkaaviin kriisitilanteisiin saadaan parempi käsitys siitä, mihin yrityksen kriisinhallinnassa täytyy kiinnittää huomiota. Matti Karhu ja Arto Henriksson (2008, 33–36) ovat kirjassaan ”Skandaalit ja katastrofit” kartoittaneet todennäköisiä kriisejä yritystoiminnan eri sektoreilla. Mukailleen Karhun ja Henrikssonin näkemystä todennäköisistä kriisitilanteista on alla olevaan taulukkoon 1 valittu ne, jotka todennäköisimmin uhkaavat Atrian toimintaa. Taulukon kriisit on valittu ottaen huomioon Atria Oyj:n toimiala ja koko.

Taulukko 1. Mahdollisia kriisitilanteita

<b>Onnettomuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulipalo, räjähdys, sortuma, tulva, myrsky, lumi, sähkökatko</li> </ul>
<b>Väkivalta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pommi tai sen uhka, kiristys, tuotesabotaasi, terroriteot, mielenosoitukset</li> <li>• Tietojärjestelmäongelmat: virushyökkäykset, tietomurrot</li> </ul>
<b>Henkilöstökriisit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielenosoitukset, lakot, joukkoirtisanomiset, joukkoirtisanoutumiset</li> <li>• Työtapaturmat, syrjintä, työpaikkakiusaaminen, sukupuolinen häirintä</li> <li>• Asiattomat lausunnot, työntekijöiden paljastukset</li> <li>• Eläkeriidat, yt-lain rikkomukset</li> </ul>
<b>Talouskriisit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotanto- tai toimituskatkos, seisokit, raaka-ainepula, viallinen tuote, takaisin veto, hygieniapäilyt, boikotti, asiakaskato</li> <li>• Väärinkäytökset, epäeettinen toiminta</li> </ul>
<b>Toimialakriisit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laiminlyönnit tai tuotevahingot muualla, eläinaktivitit, alan boikotti</li> </ul>
<b>Julkisuus-kriisit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harkitsemattomat lausunnot, huhut, salailu-yritykset, julkiset reklamaatiot, television kohuohjelmat</li> <li>• Taitamaton viestintä</li> </ul>

Taulukkoa 1 tarkastelemalla saadaan käsitys yritystoimintaa mahdollisesti uhkaavien tilanteiden moninaisuudesta. Luettelossa mainitut kriisit ovat mahdollisia kaikille Atrian kaltaisille suuryrityksille. Omassa kriisejä ennakoivassa riskinhallinnassaan Atria-konserni on jakanut toimintaansa uhkaavat riskit ja näistä mahdollisesti kehittyvät kriisit neljään luokkaan: liiketoimintariskit, rahoitusriskit, operatiiviset riskit sekä onnettomuusriskit. Liiketoimintariskeihin lukeutuvat muun muassa johdon huonot päätökset. Mahdollinen rahoitusriski on yrityksen varojen loppuminen ja operatiivinen riski esimerkiksi tilanne, jossa yrityksen prosesseissa tai järjestelmissä tapahtuu jokin häiriö. (Atria Oyj 2012, 127.)

Mahdollisten kriisien listaaminen on ainoastaan suuntaa-antavaa ja helpottaa ymmärtämään, minkälainen tilanne saattaa aiheuttaa yrityksessä kriisin. Toimialoittain yritystä uhkaavat tietyt kriisit todennäköisemmin kuin toiset. Yritysmaailmassa kaikki kriisit ovat kuitenkin mahdollisia ja kriisitilanne voi kehittyä täysin odottamattomastakin asiasta. Aikojen muuttuessa myös kriisit muuttuvat. Asia, jota ei tällä hetkellä nähdä uhkana yrityksen toiminnalle, saattaa tulevaisuudessa muodostua yrityksessä kriisiksi.

Hyvänä esimerkkinä tästä on sukupuolihäirintään liittyvien kriisien yleistyminen 1990-luvulla (Skoglund 2004, 14). Kyse ei ole siitä, ettei sukupuolista häirintää olisi aikaisemmin esiintynyt yrityksissä, vaan 1990-luvulla häirintätapaukset tulivat esille julkisuudessa eikä niitä hyväksytty.

### 3.3.1 Kriisi elintarviketeollisuudessa

Elintarvikealan yrityksenä Atrian toiminta koskettaa miljoonia kuluttajia Suomessa ja ulkomailla. Jaakko Lehtosen (2009, 81) mukaan *se, mitä syödään, kiinnostaa kuluttajaa, joka tuntee olevansa alan teollisuuden edessä avuton*. Lehtonen kertoo kuluttajien tunneperäisen suhteen tuotteisiin tekevän koko elintarvikealasta kriisiherkän ja alan kriiseistä vaikeasti hallittavia. Riskinä Lehtonen pitää myös muiden elintarvikealan tuotemerkkien kielteistä julkisuutta, joka helposti yhdistetään kaikkiin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Atrian liiketoiminnan kriisiherkkyyden vuoksi tarkastellaan, min-käläisiin asioihin elintarvikealalla tulee kiinnittää huomiota kriisien välttämiseksi.

Elintarvikkeiden käsittelyyn liittyy aina hygieeninen riski. Saastuneista raaka-aineista ei välttämättä saa parhaallakaan tuotantohygienialla turvallista lopputuotetta. Hygieniariskin minimoimiseen voidaan vaikuttaa ammattitaitoisella suunnittelulla, viranomaisten säädöksiä ja määräyksiä tarkasti noudattamalla, materiaali- ja laitevalinnoilla sekä riittävällä valaistuksella. Myös jätteiden käsittelyyn, tehokkaaseen ilmastointiin ja työntekijöiden koulutukseen ja terveyteen tulee panostaa. (Hämäläinen 2001.)

Kaikki sidosryhmät eivät hyväksy eläinten kasvatusta teurastukseen ja yksi elintarvikealan mahdollinen riskitekijä ovat eläinaktivistit. Matti Karhu ja Arto Henriksson (2008, 131) ovat käyttäneet teoksessaan esimerkkinä syksyllä 2007 suomalaisten eläinaktivistien tekemää julkisuusiskua, joka aiheutti kriisitilanteen eläintuottajille ja elintarviketeollisuudelle. Aktivistit väittivät tuotantoeläinten oloja sietämättömiksi ja karjankasvatusta eläinräkkäykseksi. Aktivistit saivat mediassa runsaasti tilaa syytöksilleen ja kehottivat suomalaisia lopettamaan lihan syönnin. Syytökset todettiin vääriksi ja aktivistien kuvamateriaalit valheellisiksi. Tapauksesta kävi ilmi, että media asettui aktivistien puolelle ja se, kuinka paljon julkisuutta perättömät väitteet voivat saada aikaan.

Takaisinvedot ovat yksi yleinen ilmentymä yrityskriiseistä elintarvikealalla. Takaisinvedoissa tuote on ollut jollain tavalla viallinen. Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran



tutkimuksista on selvinnyt tuotteen markkinoilta poisvetämisten yleisimmiksi syiksi mikrobiologinen kontaminaatio (homeet, salmonella- ym. bakteerit), tuoteselosteen virheellisyys, allergiaa aiheuttava ainesosa josta ei ole mainintaa pakkausmerkinnöissä, vierasaineet jotka voivat olla tuotanto- tai pakkauskoneesta irronneita osia tai selitystä vailla olevat maku- tai hajuvirheet. Tutkimukset osoittavat takaisinvetojen lisääntyneen viime vuosina. Takaisinvetojen määrän kehitykseen on monia syitä. Lisääntyneen kilpailun myötä uusia tuotteita ja tuotevariaatioita tuodaan markkinoille yhä enemmän, jolloin virhepakkaamisen riski lisääntyy. Sosiaalisen median roolin kasvaessa ovat yritykset halunneet nopeammin ja avoimemmin kertoa tuotteidensa takaisinvedoista. Valvonnan tiukentuu määräystenvastaisia tuotteita todeksi aiempaa enemmän. Lisäksi kuluttajat ovat entistä herkempiä ilmoittamaan havaitsemistaan tuotevirheistä. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2014.) Erittäin haitallista yrityksen maineelle on takaisin veto, jossa tuotteessa oleva vika on huomattu, mutta taloudellisista syistä pidetty markkinoilla. Kun yritys tietoisesti salaa tuotteessa olevan vian ja jää tästä kiinni, tilanne todennäköisesti johtaa kriisin muodostumiseen.

Elintarvikealan kriisiherkkyyden vuoksi mahdollisiin riskeihin on alalla varauduttu. Euroopan unionin elintarvikevalvontaviranomaiset ylläpitävät yhdessä elintarvikkeita ja rehuja koskevaa nopeaa Rapid Alert System for Food and Feed -hälytysjärjestelmää. Järjestelmässä ovat mukana Euroopan unionin jäsenvaltiot, komissio ja Euroopan unionin elintarviketurvallisuusviranomainen. Hälytysjärjestelmän avulla jäsenvaltioille voidaan tiedottaa nopeasti elintarvikkeista, joilla on ihmisten terveydelle aiheuttavia välittömiä tai välillisiä vaaroja. Suomessa Elintarviketurvallisuusvirasto Evira toimii järjestelmän virallisena yhteystoimipisteenä. Järjestelmän avulla pystytään varautumaan esimerkiksi eläimissä leviäviin sairauksiin ja elintarvikealalla nouseviin kohuihin. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2013.) Myös Atrian tuotantotiloilla ilmenevistä eläintaudeista on välittömästi tiedotettava Eviraan.

### 3.3.2 Maine- ja luottamus kriisi

Atria Oyj on yksi Suomen suurimmista elintarvikealan yrittäjistä. Yrityksellä on pitkät perinteet ja vahvat periaatteet. Atria-konsernin tavoitteena on herättää luottamusta eettisellä toiminnallaan ja ympäristöasioiden huomioimisella kaikessa toiminnassaan. Yrityksen imago rakentuu tunnuslauseen, Hyvä ruoka – parempi mieli, ympärille ja kuluttajilla on korkeat odotukset Atrian tuotteiden suhteen. Rakentamansa luetettavan

imagon vuoksi maineen menettäminen olisi yritykselle todella tuhoisaa. Kriisissä yrityksen maine on aina uhattuna, ja maineen menettäminen on yritysjohdon tiedostamista riskitekijöistä pelottavin. (Lehtonen 2009, 67.) Tämän vuoksi maineen merkitystä, menetystä ja mahdollisuuksia maineen säilyttämiseen kriisin sattuessa käsitellään tarkemmin.

Jaakko Lehtonen (2009, 65) kuvailee mainetta vaikeasti hallittavaksi omaisuuden muodoksi. Maine on katsojan muodostama kuva tai mielipide, joka ei ole yksin kuvan kohteen eli yrityksen ohjattavissa. Maine rakentuu niistä mielikuvista ja kokemuksista, joita syntyy organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa (Aula 2009, 58). Yrityksen eri sidosryhmien tiedot ja mielikuvat yrityksestä poikkeavat toisistaan ja yrityksellä onkin näkökulmasta riippuen useita erilaisia maineita (Lehtonen 2009, 66–67).

Maineen rakentumiseen vaikuttavat muun muassa organisaation toiminta, arvot ja yrityskulttuuri. Hyvän maineen saavuttamiseksi on toimittava alun perinkin oikein, mutta toiminnasta on myös viestittävä ulkopuolelle. Mediassa leviävät tiedot, uutiset ja tarinat yrityksestä rakentavat yrityksen maineen. Mitä vahvempi on organisaation viestintä, sitä enemmän se pystyy vaikuttamaan siihen, millaisia tarinoita siitä on liikkeellä. Hyvä viestintä vaikuttaa siihen pitävätkö sidosryhmät organisaation toimintaa hyväksyttävänä ja organisaatiota hyvänä. Kun organisaatio antaa mediassa tapahtuvalle keskustelulle oman äänensä, se pystyy vaikuttamaan myös siihen, millaiseksi organisaatio mielletään. (Aula 2009, 59–60.)

Professori Pekka Aula (2009, 62) kertoo mainekriisin syntyvän, jos yritys ei pysty vastaamaan muuttuneisiin odotuksiin tai vastaa niihin väärällä tavalla. Aulan mukaan maineriskin konkretisoituminen kriisiksi voi olla myös seurausta väärinteosta tai väärinymmärryksestä. Molemmissa tapauksissa ongelman ydin on siinä, että sanat ja teot eivät vastaa toisiaan (Juholin 2013, 376). Tämän vuoksi organisaation viestintään tulee sisältyä sanomien ja tekojen samansisältöisyyden vaatimus. Koska ylin johto antaa organisaatiolle kasvot, on johdon edustajien erityisen tarkasti harkittava tekemisiään ja sanomisiaan. Näkyvän edustajan rikos tai eettisesti tuomittava toiminta voi johtaa yrityksen maineen menetykseen. (Lehtonen 2009, 72.)

Mainekriisi on organisaatiolle monin tavoin uhka. Maineen menettämällä on kielteinen vaikutus yrityksen mediasuhteisiin, talouteen ja toiminnan legitimeettiin eli lu-

paan olla olemassa. Sen nähdään vaikuttavan myös työntekijöiden pysyvyyteen ja saatavuuteen sekä asiakkuuksien hankkimiseen ja säilymiseen. (Aula 2009, 60–61.)

Mitä suurempi on sidosryhmien luottamus yritykseen, sitä vähemmän yrityksen kohtaamat vastoinkäymiset näkyvät sen toiminnan tuloksellisuudessa. Luottamuspääoman puuttuessa vähäinenkin kielteinen julkisuus voi käynnistää kohtalokkaan kriisiprosessin, kertoo Jaakko Lehtonen (2009, 66) maineen merkityksestä. Toisin sanoen yrityksen rakennettua itselleen hyvän maineen toimimalla ja viestimällä oikein, pysyvät sidosryhmät sille todennäköisemmin uskollisina vaikeinakin aikoina. Asian voi kuitenkin nähdä myös toisin. Kun yritys, johon on totuttu liittämään myönteisiä odotuksia, tulee liitetyksi kielteiseen tapahtumaan, yleisö voi tuntea organisaation pettäneen sen luottamuksen (Lehtonen 2009, 71).

### 3.4 Kriisinhallinnan ja kriisijohtamisen merkitys yrityksessä

Tämän päivän kansainvälistyvässä ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa kuluttajat ovat tiedonhaluisia ja entistä tietoisempia oikeuksistaan. Yrityksen tärkein sidosryhmä eli asiakkaat ovat yhä varmempia päätöksistään ja halukkaampia olemaan mukana eettisemmän ja ympäristöystävällisemmän maailman rakentamisessa. Tähän muutokseen on vaikuttanut muun muassa internetistä löytyvän tiedon määrä, lisääntyneet vaihtoehdot sekä median voima. (Reger & Larkin 2008, 10.) Tiedon levitessä nopeasti sidosryhmille ja edelleen heidän keskuudessaan, ovat kriisit yleistyneet ja niiden hallinnasta on tullut hankalaa.

Kriisiviestinnän ammattilaisten Michael Regesterin ja Judy Larkinin (2008, 147) mukaan mikään yritys, kuinka menestynyt, hyvämaineinen tai vaikutusvaltainen tahansa, ei ole immuuni kriiseille. Mikään organisaatio ei ole siis turvassa kriiseiltä, mutta silti vain harvoissa organisaatioissa kriiseihin on varauduttu tarpeeksi hyvin (Karhu & Henriksson 2008, 14). Jaakko Lehtosen (2009, 43) mukaan juuri puutteellinen valmistautuminen on tavallisimpia syitä kriisiin.

Kriisinhallintaa käsittelevistä julkaisuista löytyy useita esimerkkejä onnistuneesta kriisinhallinnasta, mutta vielä enemmän tilanteita, joissa kriisiin ei ole valmistauduttu. Yksikään yritys ei halua päätyä esimerkkiorganisaatioksi, jossa kriisinhallinnassa epäonnistuttiin tai joka valmistautumattomuudellaan itse aiheutti tilanteen kehittymisen

kriisiksi. Kriisistä ei kuitenkaan selvitä ilman kriisinjohtamistaitoja tai suuntaviivoja kriisityölle. Kriisivalmiuden saavuttamiseksi on nähtävä vaivaa ja tehtävä töitä.

*Kriisinhallinta ei ole mitään taikatemppuja eikä kikkailuja. Siinä mennään pintaa syvemmälle koko toiminnan perustaan* (Skoglund 2004, 7). Kriisinhallinta on potentiaalisten riskien ennakoimista, kriisejä merkitsevien signaalien etsimistä, varautumista, suunnittelua sekä kriisitilanteessa toimimista ja sen jälkihoitoa (Seeck 2009, 5). Kriisinhallinta sisältää toimintavalmiuden kasvattamista henkilöstön ja hallinnon kouluttamisella sekä strategian suunnittelua, muodostamista ja toteuttamista. Kriisivalmiuteen kuuluu myös yhteistyö pelastuslaitosten kanssa ja uhrien tukeminen.

Jokainen kriisi pitää sisällään onnistumisen siemenen yhtä lailla kuin epäonnistumisen juuret. Kriisijohtamisen ydintoimintoja ovat myönteisiksi käännettävien asioiden löytäminen, hoitaminen ja kehittäminen. Epäonnistunut kriisijohtaminen on huonon tilanteen pahentamista entisestään. (Regester & Larkin 2008, 173.) Erityisesti yrityksen johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvasti muuttuvan tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja johtamista (Juholin 2013, 366). Hannele Seeck ja Heidi Lavento (2009, 35) toteavat kriisissä tehokkaan johtamisen olevan kykyä tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Seeckin mukaan kriisinjohtaminen on toimintaa, jonka avulla ehkäistään ja vähennetään kriisin aiheuttamia kielteisiä seurauksia. Sillä suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta.

Kriisijohtaminen on olennainen osa yrityksen toimintaa ja siihen sisältyy paljon muutakin kuin viestintää. Michael Regester ja Judy Larkin (2008, 173) kuvailevat oikeiden askeleiden ottamista ja oikeiden asioiden sanomista kriisijohtamisessa kuitenkin merkityksellömiksi, jos ne jäävät sidosryhmiltä huomaamatta. Tämä on yksi monista syistä, miksi kriisiviestintä on erottamaton osa kriisinhallintaa. Kriisiviestintä on tiiviisti mukana kaikissa kriisijohtamisen toiminnoissa. Ilman toimivaa viestintää kriisin tehokas hallinta on mahdotonta. Organisaation tuleekin panostaa kriisiviestintään kriisinhallinnassa onnistuakseen.

#### 4 KRIISIVIESTINTÄ

Matti Karhu ja Arto Henriksson (2008, 20) luonnehtivat kriisiviestintää tehostetuksi viestinnäksi äkillisissä tilanteissa, joissa yhteisön toimintaedellytykset tai muu etu on uhattuna. Yritys voi olla varautunut kriisiin pelastustoimilla ja muilla käytännön asi-

oilla, mutta viestinnässä epäonnistuttaessa voi kriisi jopa pahentua. Tämän vuoksi kriisiviestintä on oleellinen osa organisaation kriisinhallintaa ja sitä tulisi suunnitella, harjoitella sekä päivittää.

Kriisissä avainsana on kohtaaminen. Se miten eri toimijat, erityisesti viranomaiset ja kansalainen, kohtaavat kriisinhoidossa. Kohtaaminen on kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista ja tiedontarpeen täyttämistä. Kriisissä viestimällä pyritään antamaan kaikille mahdollisuus saada tietoa, mistä hakea apua hädän hetkellä. Toimiva viestintä antaa jokaiselle myös tilaisuuden tulla kuulluksi hädässä. (Huhtala & Hakala 2007, 16–17.)

Karhu ja Henriksson (2003, 20) kertovat kriisiviestinnässä toimivan samat mekanismit, viestinnänkeinot ja lainalaisuudet kuin rauhan aikana. Merkittävä ero heidän mukaansa on tehokkuudessa, nopeudessa ja oivalluskyvyn merkityksessä. Hyvänä esimerkkinä tehokkaan ja nopean viestimisen merkityksestä on yrityksen maine. Vuosikymmeniä rakennettu maine voi tuhoutua kriisin vaikutuksesta muutamassa päivässä tai jopa parissa tunnissa. Pelastaakseen maineesta sen mitä jäljellä on, täytyy kriisitilanteessa toimia viipymättä ja suunnitellusti ennen kuin media ehtii tarttua tilanteeseen. Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista onkin pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä (Karhu ja Henriksson 2008, 48).

Kriisiviestintä ei ole vain erillinen toiminto, vaan sen tulisi olla osa organisaation viestintäprosessia ja -valmiutta. Sitä ei pidä mieltää ainoastaan organisaation tukitoimeksi vaan keskeiseksi osaksi strategiaa ja johtamista. Ollakseen uskottavaa kriisiviestinnän tulee myös noudattaa organisaation yleisiä arvoja. (Korpiola 2011, 13.) Kriisiviestintä strategia pitää siis rakentaa oman organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin (Juholin, 2013, 373).

#### 4.1 Tehokas kriisiviestintä

Kriiseissä oikein hoidetulla viestinnällä rakennetaan luottamusta ja korjataan suhteita. Hyvällä viestinnällä ja täsmällisellä tiedottamisella palautetaan uskoa organisaation toimintaan. Parhaimmillaan viestintä tuo esiin kriisin syvimmän olemuksen, joka on mahdollisuus. (Korpiola 2011, 12.)

Viestinnän ammattilaiset ry ProCom teetti syksyllä 2012 tutkimuksen, jossa se kartoitti jäsentensä mielipiteitä ja kokemuksia kriisiviestinnästä. Tutkimuksen toteutti Tal-

ustutkimus oy ja kyselyyn vastasi joka viides procomilainen. Tutkimuksessa on viestinnän ammattilaisilta kysytty, millainen on kriisiviestinnän edelläkävijä. Vastaajat ovat omin sanoin saaneet kertoa, mikä tekee yrityksen viestinnästä tehokkaan. Yleisimpiä määritelmiä tehokkaasta kriisiviestinnästä olivat ennakointi ja varautuminen, tehokkuus, johdon sitoutuminen ja esilläolo, avoimuus, rehellisyys, virheiden myöntäminen sekä nopea reagointikyky. (Kaustinen 2013, 11, 18.)

Nykyään ei enää riitä, että yritys on valmistautunut kriisiin, vaan sen täytyy kriisin hallinnassa onnistuakseen käyttää sidosryhmien hyväksymiä toimintamalleja. Kun kriisissä pyritään toimimaan muun muassa edellä mainittuja periaatteita noudattaen, pystytään vähentämään kriisin kielteisiä vaikutuksia.

#### 4.1.1 Kriisiviestinnän periaatteet

Matti Karhu ja Arto Henriksson (2002, 18) ovat listanneet toimivan kriisiviestinnän periaatteita. Perusperiaatteina ovat nopeus, avoimuus ja rehellisyys, jotka löytyvät myös ProComin teettämän tutkimuksen vastauksista. Nykyisen reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana myös aloitteellisuus on tärkeä muistaa. Vastuullisuutta, inhimillisyyttä ja myötätuntoa ei tule unohtaa kriisin kiihkeimpinäkään hetkinä. (Karhu & Henriksson 2002, 18.)

Elisa Juholin (2013, 337) näkee tehokkaassa kriisiviestinnässä tärkeäksi painottaa inhimillisiä kokemuksia ja menetyksiä taloudellisten sijaan. Organisaation periaatteena tulee olla ihmisten huomiointi ensin. Uhrien ja kaikkien, joita kriisi on koskettanut, tulee olla etusijalla yrityksen tärkeysjärjestyksessä.

Kriisistä tiedottaessa tietojen tulee olla oikeita eikä julkisuudessa kannata lähteä spekulimaan asioita, joista ei ole varmuutta. Tiedotuksessa tulee käyttää kansantajuisia ilmauksia. Ammattiin sekä toimialaan liittyvää erikoista ammattisanastoa tulee välttää (Siukosaari 2002, 195.)

Kun kriisiviestinnässä ja koko yrityksen toiminnassa noudatetaan edellä mainittuja periaatteita, pystytään joissain tapauksissa kriisejä hillitsemään tai jopa estämään. Esimerkiksi yrityksen joutuessa irtisanomaan henkilöstöään on todettu johdon kunnioittavan, asiallisen ja myötätuntoisen suhtautumisen irtisanottavaan vähentävän irtisanomisen kielteisiä seurauksia. (Parzefall 2009, 27.) Kun yrityksessä luodaan avoin ja

vuorovaikutteinen ilmapiiri myös normaalitoiminnassa, saadaan henkilöstö todennäköisemmin viestimään huolistaan ja havaitsemistaan epäkohdista. Teemu Reiman ja Pia Oedewald (2008, 119) kertovat yleisen ongelman organisaatioissa olevan se, että henkilöstön kirjaamat huomautukset huolista ja ongelmista eivät kantaudu johdolle asti. Tällaiset tilanteet johtuvat mahdollisesti henkilöstön uskomuksesta, että yrityksen johto on haluton kuulemaan kielteisiä asioita, jolloin sellaiset karsitaan raporteista. Pelätään myös, että johto laittaa asian nostaneen henkilön vastuuseen asian korjaamisesta. Atria-konsernissa tällaista on tärkeä välttää vahvistamalla yrityksen sisäisiä suhteita ja viestintää. Näin mahdolliset ongelmat tehtaissa tai tuotannossa saadaan tietoon ja niiden kehittyminen kriiseiksi pystytään estämään.

Periaatteiden julistaminen sellaisenaan ei riitä, vaan periaatteet on muokattava käytännön toimintatavoiksi sellaiseen muotoon, jonka jokainen organisaatiossa ymmärtää. On määriteltävä konkreettisesti, miten toimitaan ja mitä mahdollisia esteitä toiminnalle on. (Juholin 2009, 307.) Näin saadaan koko organisaatio toimimaan periaatteiden mukaisesti ja periaatteet saadaan näkymään yrityksen viestinnässä.

#### 4.1.2 Vastuullisuus kriisiviestinnässä

Sijoittajista ja kuluttajista on tullut lisääntyneen tiedon myötä entistä kriittisempiä ja aktiivisempia. Ympäristöjärjestöjen ja kansalaisliikkeiden vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet ja erilaiset aktivistiryhmät ovat saaneet lisää vaikutusvaltaa ja näkyvyyttä. Nykyään epäkohtiin tartutaan ja vastuutonta yritystoimintaa paheksutaan. Yrityksiltä vaaditaan vastuullisuutta ja yhä enemmän linjauksia ja kannanottoja ympäristöasioihin. Sidosryhmien odotuksiin vastatakseen on kehityksessä pysyttävä mukana ja yrityksen tulee toimia vastuullisesti ja viestiä tästä uskottavasti. Koska yrityksen viestintää kohtaan saatetaan tuntea epäluuloa, on vastuuviestintä eli yrityksen vastuullisesta toiminnasta sidosryhmille tiedottaminen tärkeä osa yrityksen riskien hallintaa ja kriisiviestintää. (Kuvaja & Malmelin 2008, 11–15.)

Yritysvastuu muodostuu yrityksen toiminnasta ja valinnoista. Ympäristöongelmat ja rajalliset luonnonvarat ovat saaneet ihmiset kiinnittämään huomion siihen, millä tavalla liiketoimintaa harjoitetaan. Yrityksen on tiedostettava roolinsa osana yhteiskuntaa ja oltava tietoinen toimintansa vaikutuksista. Yrityksen on myös keskusteltava arvoistaan ja motiiveistaan. Vastuullisuus voidaankin ymmärtää yrityksen kykynä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutteisia sidosryhmäsuhteita. (Kuvaja & Malmelin 2008, 12–15.)

Vastuuviestintään kuuluu yritystoiminnan hoitaminen mahdollisimman ympäristöystävällisesti ja vastuullisesti, minkä jälkeen siitä on viestittävä sidosryhmille. Ollakseen valmis kohtaamaan sidosryhmien odotukset ja kysymykset, on organisaation keskusteltava arvoistaan ja motiiveistaan sekä pystyttävä vastaamaan *miten?* -kysymykseen. Tässä onnistuakseen on organisaation luotava eettinen toimintaohje ja ajantasainen yritys vastuun johtamisjärjestelmä. Yrityksen johdon tulee sitoutua vastuullisuuspuheisiin ja -tekoihin, jolloin ne mielletään uskottavammiksi. Esimerkiksi Greenpeace toivoo keskustelukumppaniksi henkilön, jolla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 12, 14, 15.)

Suomen suurimpana ja tunnetuimpana elintarvikealan yrityksenä Atria on tärkeää harjoittaa vastuullista toimintaa. Vastuullisella toiminnalla ja viestimällä siitä oikein saadaan ylläpidettyä luottamussuhdetta, mikä vetää puoleensa pitkäaikaisia kumppaneita ja mahdollisesti suojelee yrityksen mainetta kriisin iskiessä. Vastuullisuuden periaatetta noudattava ja eettisesti oikein toimiva yritys on nykyaikainen, luottamusta herättävä ja sidosryhmien toiveita vastaava. (Kuvaja & Malmelin 2008, 12.) Vastuullisuus on merkittävä osa Atria tuotemerkkiä ja yhtiö ottaa kestävä kehityksen huomioon kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Omien ympäristövaikutusten vähentämisen lisäksi konserni edellyttää ympäristövastuullista toimintaa myös yhteistyökumppaneiltaan. Sosiaalista vastuuta Atria harjoittaa henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehittämällä. Atria yritysvastuu kiteytyy sen markkinoinnissa käyttämässä tunnuslauseessa Hyvä ruoka – parempi mieli. Käsite hyvä ruoka tarkoittaa alkutuotannosta asti vastuullisesti ja eettisesti tuotettua, turvallista ja terveellistä ruokaa. (Atria Oyj 2012, 34.)

#### 4.2 Kriisiviestinnän harjoittelu ja päivittäminen

Kun organisaatiossa on laadittu kriisistrategia ja kirjoitettu kriisiohjeistus, tulee ne juurruttaa yrityksen toimintaan. Kriisiin voidaan valmistautua määrittelemällä kriisissä toimimisen periaatteet ja tehtävät ja tekemällä tarkkoja suunnitelmia kriisin varalle. Kriisiviestintä jää kuitenkin tehottomaksi, jos sitä ei harjoitella käytännössä. (Skoglund 2004, 45.) Harjoittelu on kriisiin varautumisessa aivan yhtä tärkeää kuin kirjoitustyö ja hyvä kriisivalmius saavutetaan vasta kun organisaatiossa toimiville henkilöille on annettu perusteellista koulutusta ja harjoitusta kriisin varalta. Näin saadaan organisaation johto ja henkilöstö sisäistämään kriisiohjeistus omakohtaisesti ja varmistetaan, että kaikki tulkitsevat ohjeita samalla tavalla. Kriisiviestintäsuunnitelman toimi-



vuuteen ei voi myöskään täysin luottaa ennen kuin se on testattu käytännössä. Harjoittelulla selvitetään, tarvitseeko suunnitelmaan tehdä muutoksia, osaavatko vastuuhenkilöt noudattaa kriisiohjeistusta ja mikä on sopivin roolien jako kriisissä toimimisessa. (Hakala 2012.)

Koko organisaatioon on luotava kriisivalmius, mutta erityisen tärkeää on kouluttaa kriisin johtoryhmä ja kriisiryhmän jäsenet. Kriisissä vastuussa olevan johtoryhmän tulee olla tietoinen ympäristön mahdollisista reaktioista ja siitä, mitä yritykseltä ja kriisiryhmältä kriisin sattuessa odotetaan. Yrityksen johtoryhmän jäseniltä ei voida vaatia kriisin sattuessa oikeinlaista esiintymistä tiedostusvälineille ilman minkäänlaista valmistautumista. Henkilöiden, jotka on nimetty toimimaan haastattelutilanteissa ja muissa viestintäyhteyksissä, tulee saada esiintymisharjoitusta. Kriisi on monesti lamauttava tilanne, jossa myös esiintymisen ammattilaisen voi olla vaikea pysyä rauhallisena. Mediasuhdevalmennus auttaa yrityksen johtoa ja asiantuntijoita valmistautumaan hankalia tilanteita sekä kiperiä kysymyksiä varten. (Skoglund 2004, 40, 45.)

Haastattelutilanteita voidaan harjoitella käytännössä, jolloin haastateltava saa itseluottamusta ja varmuutta esiintymiseen. Kriisiviestinnän ammattilainen Maija Hakala (2012) suosittelee harjoittelemaan kriisitilanteita erilaisilla simulaatioilla, jotka parhaimmillaan ovat huolellisesti käsikirjoitettuja tosielämää vastaavia harjoitustilanteita. Simulaatioissa kriisiä harjoitellaan eteenpäin kulkevana tapahtumaketjuna. Tavoitteena simulaatioilla on luoda mahdollisimman aito tilanne, jossa osallistuja toimii kuten oikeassakin kriisitilanteessa. Simulaatioissa osallistujille pyritään rakentamaan tilanne, jossa he joutuvat toimimaan paineen alla ja käyttämään oivalluskykyään. Harjoituksia voi tehdä myös suppeammin. Esimerkiksi puhelinkeskustelu median edustajaa esittävän henkilön kanssa parantaa toimintavalmiutta kriisinhetkellä. Harjoituksen tyylistä riippumatta on harjoitustilanne aina tärkeää purkaa keskustelemalla suoritetusta simulaatiosta. Parhaimman hyödyn harjoittelusta saa, kun sen jälkeen käydään läpi onnistumiset ja harjoituksessa tehdyt virheet.

### 4.3 Kriisiviestintä mediassa

Kriisiviestinnän merkitys on kasvanut median tarkkailevan silmän muututtua terävämmäksi. Kriiseistä uutisoidaan nykyajan tiedotusvälineissä näyttävästi ja median keskinäinen kilpailu on johtanut siihen, että median edustajat haluavat tietoja kriisistä heti sen tapahduttua. (Karhu & Henriksson 2002, 14.) Mediassa tieto leviää nopeasti

ja kriisejä on yhä vaikeampi hallita. Ihmiset haluavat kuulla totuuden ja media on valmis selvittämään sen tavalla tai toisella. Kriisinhallinnassa onnistuakseen yrityksen on kiinnitettävä huomiota median toimintaan ja mediassa toimimiseen.

Kriisi on muutostilanne, joka ylittää kevyesti uutiskynnyksen ja päättyy iltalehtien otsikoihin sekä tv-uutisiin. Kriisi on monesti dramaattinen ja se koskettaa valtaosaa luki-joista jollain tavalla. Kriisit kiinnostavat suurta yleisöä ja tilanteen kehittymisestä halutaan pysyä ajan tasalla. Ihmisillä on tarve päästä osaksi tapahtunutta median kautta. Tämän vuoksi mediat ovat kiinnostuneita kriiseistä eivätkä ne koskaan jää huomioimatta. Uutisarvoa lisää entisestään, jos kriisissä on osallisena tunnettu kasvo. (Argenti & Forman 2002, 235.)

Media rakentaa kertomuksen kriisistä. Uutisoinnissa organisaatiolle annetaan yleensä tietty rooli, jolloin kriisin kohdannut yritys voidaan esittää muun muassa auktoriteettina, pahantekijänä, uhrina tai altavastaajana. (Kuutti 2008, 98.) Asian käsittelyn tyyli heijastaa median asennetta tapahtuneeseen. Media voi joko paheksua tapahtunutta tai hyväksyä kriisitilanteen. Myönteisesti kirjoitetaan yleensä kriiseistä, jotka eivät ole yrityksen itsensä aiheuttamia tai jotka johtuvat inhimillisestä vahingosta. Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit tai onnettomuudet. Kielteiseksi sävy voi muuttua, jos kriisi johtuu yrityksen laiminlyönneistä tai väärinteoista. (Kuutti 2008, 98.) Kielteisen asennoitumisen vuoksi mediajulkisuus koetaan usein uhkana ja toimittajat kriittisinä ja epäilevinä. Mediaa ei voi kuitenkaan vältellä, vaan sen kanssa on osattava elää, ja kriiseissä siitä pitäisi tulla parhaimmillaan tärkeä yhteistyötaho ja kanava, jonka kautta puhutella kansalaisia ja sidosryhmiä. (Korpiola 2011, 29.)

Menestyminen kriisiä käsittelevässä mediajulkisuudessa riippuu siitä, saako yritys ohjailtua mediakeskustelua myönteiseen suuntaan (Kuutti 2008, 99). Mediajulkisuuden sävyyn pyritään yrityksissä vaikuttamaan kriisiviestinnällä ja toimimalla yhteistyössä median kanssa. Kriisiorganisaation on mahdollista vaikuttaa median kriisistä luomaan kuvaan ottamalla vastuu tapahtuneesta ja antamalla kriisille omat kasvonsa. Tässä yritys onnistuu viestimällä aktiivisesti ja asettamalla yrityksen edustajan toimimaan median kanssa yhteistyössä. (Huhtala & Hakala 2007, 36.) Median kriisitilanteen käsitteelyyn vaikuttaa se, kuinka ongelmatilanne on tullut median tietoon ja kuinka organisaatio viestii tapahtuneesta. Yrityksen edustajan sanavalinnat, viestinnän tyyli ja sävy vaikuttavat kuvaan, jonka media organisaatiosta muodostaa. (Kuutti 2008, 99.)

Kriisiin ajautuneen organisaation täytyykin tarkasti valita henkilö, joka edustaa yritystä julkisuudessa. Tärkeää on, että yrityksen edustajalla on luottamusta herättävä olemus ja selkeä ulosanti. Hänen täytyy olla koulutettu tehtävänsä ja hänellä tulee olla laaja tuntemus yrityksen toimialasta. (Korpiola 2011, 97–98.)

Kriisiviestinnässä on suositeltavaa hoitaa medialle tiedottaminen lyhyesti ja tiiviisti. Yrityksen viestintäyksikön kannattaa ennakoida mitkä asiat tiedotusvälineitä kiinnostavat, jolloin vastauksia pystytään ennalta harkitsemaan. Kriisitilanteessa yrityksen on osattava kertoa vahingon laajuus, mitä on tarkalleen tapahtunut ja miksi, onko tapahtumalla uhreja ja kuka on vastuussa tilanteesta. Tärkeintä on, että tieto kriisistä toimitetaan julkisuuteen mahdollisimman nopeasti, minkä jälkeen organisaation on oltava ympärivuorokautisessa tiedotusvalmiudessa. Toimittajien on saatava vastaukset yritykseltä itseltään, muuten media rakentaa jutun jostain toisesta näkökulmasta. Jos kriisi on yrityksen aiheuttama, täytyy yrityksen myöntää tekemänsä virheet sekä ilmaista halunsa ja aikomuksensa niiden korjaamiseksi. Katumusta osoittamalla yrityksen on mahdollista saada yleisön sympatiat puolelleen. (Kuutti 2008, 104.)

Yhteistyö median kanssa saattaa olla haasteellista ja pahimmassa tapauksessa ammatitaidoton viestintä pahentaa kriisiä entisestään. Lily Korpiola (2011, 31) kertoo jälkikäteen korjailun ja selittelyn olevan maineen kannalta jopa katastrofaalista. Vielä pahempaa kriisitilanteessa on valehtelu tai tilanteen vähättely. Totuus tulee kuitenkin jossain vaiheessa ilmi, jolloin luottamus organisaatioon katoaa ja se saa todennäköisesti mediassa pahantekijän roolin. Salailuyritykset aiheuttavat lähes aina negatiivista julkisuutta. Asian vuotaessa julkisuuteen yrityksen sisältä, voi salailuyritys saada suuremman julkisuuden mitä salailtava asia edellyttäisi. (Kuutti 2008, 99.) Muiden syytely tai oman virheellisen toiminnan oikeuttaminen aiheettomasti voi myös vaikuttaa yrityksen imagoon kielteisesti (Korpiola 2011, 81). Vaikeneminen ei myöskään ole suositeltavaa kriisiviestinnässä. Jos yrityksen johto ei suostu kommentoimaan tapahtumia tai tilannetta, leimataan organisaatio julkisuudessa syylliseksi. (Kuutti 2008, 92.)

#### 4.4 Internet ja sosiaalinen media kriisiviestinnässä

Internet on muuttanut monella tavalla perinteistä kriisiviestinnän konseptia. Internetiin tallentuu kaikki keskustelu organisaation virheistä ja yritykseen kohdistuneesta kielteisestä julkisuudesta. Lehdistössä kielteiset uutiset unohtuvat parissa viikossa, mutta

verkkoon ne jäävät pysyvästi. Verkko on kaikille avoin ja siitä on tullut kansainvälinen kriisiarkisto. Jos yrityksestä kertyy verkkoon paljon kielteisiä julkaisuja, saattaa se heikentää yrityksen uskottavuutta ja vaikuttaa kielteisesti sen toimintaan. (Lehtonen 2009, 115.) Vaikka Internet tarjoaa yrityksille haasteita, voi se kriisitilanteessa toimia myös tehokkaana apuvälineenä. Verkossa yritys pystyy puolustautumaan perättömiltä väitteiltä ja viestimään sidosryhmilleen tehokkaasti. Nykyään tietoa yrityksistä haetaan yleensä ensimmäisenä internetin hakupalveluista tai yrityksen kotisivuilta. Verkossa viestimällä tavoitetaankin suurin mahdollinen yleisö. Nykyaikaiseen ja tehokkaaseen kriisiviestintään tulee sisällyttää aktiivinen toiminta verkkoympäristöissä.

Viime vuosina erityisen suosion saavuttanut sosiaalinen media on muuta mediaa nopeampi, tehokkaampi ja armottomampi (Hakola 2013, 51). Sosiaalisella mediallyalla tarkoitetaan internetissä toimivia verkkoviestintäympäristöjä, joissa kuka tahansa voi olla toimittaja tai tietolähde. Kaikki verkkoympäristön käyttäjät voivat sosiaalisessa mediassa toimia sisällön tuottajina ja perinteinen viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. (Korpiola 2011, 33–34.) Sosiaalisessa mediassa sidosryhmät eivät ainoastaan lue kriiseistä, vaan pystyvät myös kommentoimaan uutisia ja vaihtamaan ajatuksia toistensa kanssa (Jaakko Lehtonen 2009, 115). Nykyaikaisen ja tehokkaasti viestivän yrityksen on otettava aktiivinen rooli sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median kanavia on käytettävä jokaisessa kriisiprosessin vaiheessa. Kriisejä pystytään ennakoimaan seuraamalla sidosryhmien keskustelun sävyä ja kriisitilanteessa pystytään viestimään reaaliajassa, suoraan sidosryhmille. Kriisin jälkeen pystytään vastaamaan kysymyksiin ja kartoittamaan, ovatko sidosryhmät päässeet tapahtuneen yli vai jatkuuko keskustelu edelleen. Sosiaalisen median käytön etuja kriisinhallinnassa ovat nopeasti päivittyvät tiedot ja mahdollisuus esittää yrityksen tilanteesta kysymyksiä heti kriisin tapahduttua. Tällainen vuorovaikutteisuus tuo parhaimmillaan turvallisuuden- ja läsnäolontunnetta kriisiin ajautuneen yrityksen sidosryhmille. (Korpiola 2011, 33.)

Sosiaalinen media voi olla yritykselle myös uhka ja useimmat viestintäkriisit syntyvät sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media vahvistaa uutisten laajuutta ja epäkohtelias asiakaspalvelu tai muu hyvin mitättömältä vaikuttava tekijä voi saada nopeasti laajat mittasuhteet. (Ruikka ym. 2013, 9.) Kaikille avoimet verkkoyhteisöt mahdollistavat sen, että mitkä tahansa yritykseen liittyvät asiat voidaan tuoda julkisuuteen. Liiketalaisuudet ja arkaluontoiset sähköpostit voivat vuotaa julkisuuteen esimerkiksi tyytymättömän työntekijän kautta. Irtisanottu työntekijä voi levittää salaisia tietoja tai

keksiä perättömiä huhuja. Nimettömänä verkossa viestivän henkilön on helppo valehdella halutessaan aiheuttaa yritykselle haittaa. (Hakola 2013, 51.) Jaakko Lehtonen (2009, 115) kertoo huhujen ja väärin tietojen leviävän internetissä samalla nopeudella kuin uutisten. Päästäkseen keskusteluun mukaan ja saadakseen mahdollisuuden tietojen oikaisuun on yrityksen hallinnoitava käyttämiään sosiaalisen median kanavia päivittäin.

#### 4.5 Kriisiviestintäsuunnitelma

Parhaimmassa tapauksessa kriisiviestintäsuunnitelma on yritykselle apuväline, jonka avulla pelastetaan henkiä, selvitetään kriisistä ilman suuria menetyksiä ja vähennetään kriisin aiheuttamaa kaaosta ja stressiä (Coombs 2012, 100).

Kriisiviestintäsuunnitelma luodaan yrityksessä nopeuttamaan ja selventämään kriisissä toimimista. Suunnitelmaan kootaan kaikki kriisinhallinnan osa-alueet tiiviiksi kokonaisuudeksi. Kriisissä noudatettavat toimintamallit ovat suunnitelmasta helposti löydettävissä ja suunnitelma sisältää tärkeimmät kriisitilanteessa tarvittavat tiedot. Kriisiviestintäsuunnitelman avulla koko organisaatio perehdytetään kriisitietoisuuteen ja valmiuteen poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Mitä paremmin suunnitelma on laadittu, sitä enemmän voi aikaa suunnata varsinaiseen tilanteenhallintaan sitten, kun kriisi iskee. (Karhu & Henriksson 2003, 30.)

Yrityksen viestinnän periaatteet, sidosryhmät ja vastuut pätevät myös kriisissä. Kriisiviestintäsuunnitelma perustuu yrityksen normaaliajan viestintästrategiaan ja se tulee rakentaa oman organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin. (Juholin 2009, 303.) Poikkeustilanteen hallitsemiseksi kriisiviestintä vaatii kuitenkin tarkempia määrittelyjä. Suunnitelmaan on määriteltävä yritystä todennäköisimmin uhkaavat kriisitilanteet ja yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Suunnitelma sisältää valmiiksi kriisitilanteessa käynnistettäviä prosesseja ja siitä on löydyttävä yksityiskohtainen kuvaus yrityksen suunnitellusta toiminnasta kriisien hallitsemiseksi. (Argenti & Forman 2002, 261.)

Kriisiviestintäsuunnitelmassa on mahdotonta huomioida kaikki yritystä mahdollisesti uhkaavat tilanteet. Toimivassa suunnitelmassa on kartoitettu yritystä todennäköisimmin uhkaavat kriisit. Kun niihin on varauduttu, pystytään suunnitelmaa käyttämään apuna täysin yllättävissäkin kriisitilanteissa. Kriisien ainutlaatuisuuden vuoksi krii-

siohjeistusta ei tule noudattaa orjallisesti, vaan sitä on pystyttävä soveltamaan erilaisiin tilanteisiin sopivaksi. (Coombs 2012, 100.)

Kriisiviestintäsuunnitelma on nimensä mukaisesti viestintää käsittelevä asiakirja. Siitä löytyy tieto, kenelle viestitään ja miten viestitään. Sidosryhmäkartoitus on tehtävä huolella ja ennalta määritellyt sidosryhmät on mainittava suunnitelmassa. Suunnitelmasta on nähtävissä tarvittavat yhteystiedot: henkilöiden nimet, puhelin- ja faksinumerot, sähköpostiosoitteet jne. Tiedot tulee myös päivittää riittävän usein. (Karhu & Henriksson 2002, 45.) Suunnitelmasta on pystyttävä tarkistamaan vastuiden jakautuminen kriisin hetkellä. Kriisiviestintäsuunnitelmaan kuuluu kriisiryhmän määrittäminen ja tehtävien jakautuminen ryhmän sisällä. Myös kriisiryhmään kuuluvien henkilöiden yhteystiedot on löydettävä suunnitelmasta. Kriisiviestintää saadaan tehostettua sisällyttämällä suunnitelmaan lyhyt ohjeistus median yhteydenottojen varalta.

Timothy W. Coombs (2012, 100) pitää käyttäjäystävällisenä kriisiviestintäsuunnitelmana selvää ja mahdollisimman lyhyttä dokumenttia, jossa jokainen kohta on selvästi otsikoitu ja kriisin eri vaiheet helposti löydettävissä. Kriisiviestintäsuunnitelman, kriisiohjeistuksen ja muiden kriisin varalta laadittujen dokumenttien on myös oltava yrityksessä kaikkien saatavilla. Kriisiviestintäsuunnitelma jää tehottomaksi, jos sen olemassaolosta ei tiedetä. (Skoglund 2004, 44.) Henkilöstölle täytyy kertoa suunnitelmasta ja mahdollisesti jakaa se kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille. Suunnitelman on oltava helppotajuinen sekä kieleltään että muodoltaan. Näin ei synny väärinkäsityksiä ja kriisitilanteessa toimintatavat saa nopeasti tarkistettua suunnitelmasta. Kriisiryhmälle ja yrityksen johdolle voidaan luoda tarkempi suunnitelma, joka sisältää muistilistoja ja ohjeita, joita ei haluta levittää suurelle joukolle. (Skoglund 2004, 43–44.) Jos halutaan varmistua, että kriisiohjeistus on huomioitu, voidaan kriisiryhmän jäseniä pyytää allekirjoittamaan dokumentti sen luettuaan. Yrityksessä voidaan myös kokoontua keskustelemaan suunnitelman sisällöstä ja näin varmistaa, että se on ymmärretty.

Kriisiryhmän jäsenet on koulutettava kriisitilanteita varten. Suunnitelman testaaminen käytännössä selventää roolien jakautumista ryhmän sisällä. Kriisiviestintäsuunnitelmassa esitettyjen vaiheiden harjoittelu auttaa ymmärtämään tärkeimmät askeleet kriisin hallinnassa ja hallitsemaan tehtävät, jotka vaativat erityistä huomiota. (Argenti 2007, 232.) Kriisiviestintä tulee myös päivittää säännöllisesti. Ympäristön

muutokset on huomioitava kriisiviestinnässä ja niiden on näytävä kriisiviestintäsuunnitelmassa. Esimerkiksi ennen online-aikaa luodut suunnitelmat eivät toimi enää nykypäivänä. Myös yhteystietoja on päivitettävä aktiivisesti, että kriisin hetkellä saadaan yhteys tarvittaviin henkilöihin.

## 5 KRIISIVIESTINNÄN VAIHEET

Elisa Juholin (2013, 381) kuvailee kriisiviestintää toimintamallina, jossa viestintäprosessin etenemistä käsitellään vaihe vaiheelta. Kriisin kielteisten vaikutusten vähentämiseksi on kaikissa kriisin vaiheissa osattava toimia oikein.

Kriisin vaiheet vaativat erilaista johtamista, ja kriisin ehkäisemisen kannalta on oleellista, että kriisi ymmärretään prosessina. Toimivassa kriisiviestinnässä pyritään yrityksessä analysoimaan organisaation tilanne sekä ennen että jälkeen kriisin varsinaista akuuttia vaihetta. Kriisin iskiessä on yrityksen oltava toimintavalmiudessa ja henkilöstön on tiedettävä roolinsa ja tehtävänsä kriisissä. Kriisin laannuttua tapahtuneesta on opittava ja epäonnistumiset huomioitava. Kriisijohtaminen onkin kehittynyt pakollisten hätätoimenpiteiden suorittamisesta prosessiksi, jossa otetaan huomioon kaikki kriisin vaiheet. (Coombs 2012, 5.)

### 5.1 Kriisin ennakointi

Matti Karhun ja Arto Henrikssonin (2008, 53) mukaan tulevaisuutta voi ja pitää ennustaa. Heidän mielestään viestintä, joka ei perustu ennakointiin vaan pelkästään reagoi eteen tuleviin asioihin, ei voi menestyä. Hannele Seeck (2009, 29) uskoo, että useita kriisejä olisi pystytty estämään, jos niitä edeltäneinä aikoina yrityksessä olisi toimittu oikein. Kriisin ennakointi ja sen avulla koko kriisin estäminen onkin ihanteellisin kriisinhallinnan lopputulos ja tämän vuoksi kriisiviestinnän tärkein osa (Coombs 2012, 31).

#### 5.1.1 Kriisien ennustaminen

Jotta tiedetään mihin varautua, yrityksen on kartoitettava sen toimintaa mahdollisesti uhkaavat kriisit. Vaikka mahdollisia kriisejä on paljon, täytyy todennäköisempiin kriiseihin olla valmistautunut. Jos kriisitilanteita pystytään ennustamaan, voidaan saada esiin heikkouksia, jotka johtuvat muun muassa työntekijöiden ja päälliköiden puutteis-

ta, yrityksen tiloista, toimialan muutoksista tai irtisanomisista. Kun heikkoudet tiedostetaan, pystytään niihin puuttumaan ja tilanne korjaamaan. (Skoglund 2004, 25.)

Matti Karhu ja Arto Henriksson (2008, 54) suosittelevat kriisien kartoittamiseksi yrityksen toimialan ja ammattilehtien seuraamista sekä suunnittelu- ja keskustelutilaisuuksien järjestämistä. Tilaisuuksiin voidaan kutsua ulkopuolisia eri alojen asiantuntijoita. Kartoituksen jälkeen kriiseistä tehdään luettelo, jossa ne jaetaan varmasti tapahtuviin, todennäköisiin, mahdollisiin ja erittäin harvinaisiin. Mahdottomia kriisejä ei ole olemassakaan.

Kriisin ennustamiseksi täytyy tunnistaa myös jo hitaasti kehittymässä olevat kriisit. Tämä tapahtuu omaa toimintaympäristöä tarkkailemalla. Näin tunnistetaan ilmiöitä, jotka voivat mahdollisesti purkautua kriisiksi. (Lehtonen 1999, 142.) Tällaista toimintaympäristön seuranta sekä kriisistä varoittavien merkkien skannausta kutsutaan ympäristöluotaukseksi. Kriisiviestintään liittyvä ympäristöluotaus voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja tekniseen luotaukseen. (Karhu & Henriksson 2008, 55.)

Strategisessa luotauksessa seurataan asennetrendien ja tuotekuvan kehitystä. Elintarvikealan yrityksenä Atrian tulee seurata muun muassa ruokaan liittyviä mielipidevaihteluita, Euroopan unionin maatalouspolitiikkaa ja kilpailijoiden toimintaa. Ympäristöä tarkkailemalla osataan kriisitilanteessa arvioida organisaation paikka mielipidekartalla ja tiedetään, mitä suuri yleisö sekä toimittajat siitä ajattelevat, mitä arvostavat ja mitä moittivat. (Karhu & Henriksson 2008, 56.)

Karhu ja Henriksson (2008, 57) pitävät taktista luotausta kriisiviestijän tärkeimpänä työkaluna. Siinä seurataan päivittäistä uutisvirtaa, tulevia lehdistötilaisuuksia ja ajankohtaisia puheenaiheita mediassa. Näin pystytään ennakoimaan median kautta leviäviä kriisejä ja korjaamaan yrityksestä julkaistuja virheellisiä tietoja. Sähköiset uutis-seurannat auttavat kriisiviestinnässä etenkin silloin, kun on kiire. Esimerkiksi toimittajan tiedustellessa tapahtuneesta on syytä tietää, millaista keskustelua organisaation tilanteesta käydään, mitä on jo kerrottu ja kuinka asiaan on reagoitu.

James S. O'Rourke (2010, 300) kertoo kriisin ennakoimisen vaativan palautteen antamista ja sen vastaanottamista. Esimerkiksi henkilöstön palautteista voidaan muodostaa kuva heidän asennoitumisestaan yritystä kohtaan. Palautetta vastaanottamalla yritys pystyy muun muassa kartoittamaan henkilöstön kriisin jälkeisiä ajatuksia ja mieli-



piteitä. Palautetta antamalla yritys pystyy puuttumaan epäkohtiin tai esittämään kysymyksiä. Tekninen luotaus on juuri palautteen avulla kriisiviestinnän onnistumisen arvioimista. Luotauksen avulla voidaan selvittää kriisin vaikutukset esimerkiksi yrityksen imagoon. (Siukosaari 2001, 202.)

### 5.1.2 Sidosryhmien kartoitus

Jo lainsäädäntö edellyttää tiedottamista henkilöstölle ja yrityksen ulkopuolelle. Atrian on pörssiyhtiönä huomioitava tiedon kulku arvopaperimarkkinalain määräysten mukaisesti. Pörssiyhtiön on saatava tieto nopeasti sijoittajille, markkinoille ja keskeisille tiedotusvälineille yhtiön toimintaan tai osakkeiden arvoon olennaisesti vaikuttavissa kriiseissä. (Karhu & Henriksson 2008, 63.)

Lakien noudattamisen lisäksi ihmisten uteliaisuus kasvattaa tiedontarvetta ja tähän on pystyttävä vastaamaan. Sidosryhmäkartoituksella opitaan tuntemaan, keitä yrityksen toiminta koskettaa ja kenelle tulee kriisin sattuessa viestiä. Sidosryhmät tunnistamalla ja jokaisen ryhmän kiinnostuksen kohteet, toimintatavat ja tiedontarpeen huomioimalla pystytään viestintä kohdistamaan oikein. Kun ymmärretään ja ennakoidaan viestinnän kohteen käyttäytymistä, pystytään todennäköisemmin estämään sidosryhmien kääntyminen organisaatiota vastaan. (Karhu & Henriksson 2008, 64.)

Tuomas Skoglund (2004, 31–32) on jakanut sidosryhmät kolmeen luokkaan. Ensimmäiseen sidosryhmään lukeutuvat ne, jotka ovat suorassa liiketoiminnallisessa suhteessa yritykseen. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa asiakkaat, henkilöstö, omistajat, hankkijat ja pankit. Toissijaisen sidosryhmän edustajia ovat ensisijaisten sidosryhmien omat sidosryhmät esimerkiksi päähankkijan alihankkijat. Etäisin ryhmä yritykselle ovat tilapäisryhmät, joilla normaalisti ei ole yhteyttä yritykseen. Tilapäisryhmiä ovat esimerkiksi etujärjestöt tai mielipideryhmät, jotka tulevat esiin vasta kriisin sattuessa.

Kriisin luonteen ja laajuuden perusteella kriisitiedotuksen kohderyhmät määritellään tarkemmin. Yritykselle mahdollisia kohderyhmiä ovat esimerkiksi toimittajat, uhrin, uhrin perheet, asiakkaat, tuottajat, tavarantoimittajat tai viranomaiset. Tärkeintä on kuitenkin viestiä henkilöstölle. Kriisin sattuessa kyse on usein työntekijöiden työpai-koista, turvallisuudesta ja tulevaisuudesta. Tämän vuoksi heidän tulee olla tietoisia kriisistä heti sen sattuessa. Jos henkilöstö kuulee kriisistä yrityksen ulkopuolelta, on kriisiviestinnässä epäonnistuttu. (Karhu & Henriksson 63–64.)

Michael Regester ja Judy Larkin (2008, 229) luonnehtivat henkilöstön toimivan kriisitilanteessa tiedottajana perheilleen, ystävilleen ja asiakkaille. Työntekijät ovat siis merkittävä kontaktipinta ja tiedotuskanava yhtiön ulkopuolisille. Siksi henkilöstön on alusta alkaen oltava perillä siitä, mitä on tapahtunut ja miten se vaikuttaa yhtiön toimintaan. (Siukosaari 2002, 198.) Henkilöstölle tulee viestiä tilanteesta totuudenmukaisesti ja säännöllisesti tilanteen kehittyessä. Yrityksen on pyrittävä kriisin sattuessa luomaan yhteisöllisyyden tunne, jotta työntekijät eivät tuntisi oloaan ulkopuolisiksi. Näin henkilöstö todennäköisemmin antaa kriisistä ulospäin tilanteen kannalta mahdollisimman myönteisen ja totuudenmukaisen kuvan. (Regester & Larkin 2008, 229.)

Etukäteen täytyy valita myös tiedotusvälineet, joiden kanssa toimitaan kriisitilanteessa. Vakavissa tapauksissa täytyy olla valmis tiedottamaan valtakunnallisesti, mutta joskus tiedotus kannattaa jättää paikalliseksi. Innokas tiedottaminen saattaa aiheuttaa vähäpätöiselle tapahtumalle turhaa näkyvyyttä, jota se ei muuten olisi julkisuudessa saanut. (Siukosaari 2002, 200.)

### 5.1.3 Kriisiviestintävalmiuden luominen

Timothy W. Coombsin (2012, 71) mukaan kriiseihin on valmistauduttava, koska jokainen yritys tulee kohtamaan kriisin jossakin toimintansa vaiheessa. Kriisitilanteiden sekä sidosryhmien kartoittamisen jälkeen tunnetaan tilanteet, joihin yrityksessä täytyy valmistautua ja tiedetään kenelle kriisin sattuessa viestiä. Näiden tietojen pohjalta luodaan yritykselle kriisivalmius, jossa kaikki tietävät tehtävänsä ja osaavat hoitaa osansa tehokkaasti.

Hannele Seeck ja Heidi Lavento (2009, 35) näkevät kriisiviestinnän mahdollisena kompastuskivenä epäselvät vastuusuhteet kriisin hallinnassa. Kun toimintaa ei ole ennalta suunniteltu, tehtäviä jaettu tai henkilöitä koulutettu kriisissä toimimiseen, voi kriisin sattuessa olla hyvinkin epäselvää, koska ja kuinka äkillisessä uhkatilanteessa toimia. Tehtävien jakautumisen selkeyttämiseksi on yrityksen koottava toimihenkilöstään kriisiryhmä. Kriisiryhmä vastaa toiminnasta kriisin hetkellä ja kaikki tärkeät päätökset tehdään ryhmän sisällä. Timothy W. Coombsin (2012, 139) mukaan kriisiryhmän tarkoitus on estää kriisin hetkellä haittojen leviäminen esimerkiksi yrityksen muihin osiin tai ympäristöön.

Kriisiryhmässä toimivat henkilöt on valittava tarkkaan ja valintaprosessissa on otettava huomioon, minkälaisia taitoja ja tietoja omaavia henkilöitä ryhmään tarvitaan. Kriisiryhmän muodostaminen riippuu kriisin luonteesta. Yrityksessä voidaan valmiiksi määrittää omat kriisiryhmät tietyille kriisityypeille. Ryhmään suositellaan valittavaksi organisaation johtohenkilöitä sekä viestinnän ammattilainen. Mukaan kutsutaan tarpeen tullen eri alojen ammattilaisia, ja etenkin vakavassa kriisissä yrityksen toimitusjohtajan on kuuluttava kriisiryhmään. Kriisiryhmään valitaan parhaiten kriisitilanteen hallintaan sopivat henkilöt, jotka yhdessä analysoivat kriisin laajuutta, päättävät kriisissä toimimisesta ja vastaavat kriisiviestinnästä. (Argenti & Forman 2002, 259.) Kriisiryhmän jäsenet täytyy kouluttaa tehtäviinsä ja esimerkiksi viestintävastuullisia on opastettava mediasuhteiden hoidossa. Mahdollisia kriisitilanteita kannattaa harjoitella säännöllisesti, että kriisin sattuessa toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa. Myös teknisten välineiden ja viestintäkanavien toimivuus tulee testata säännöllisesti. (Huhtala & Hakala 2007, 169.)

Kriisiryhmän toimintaa nopeuttaa perusteellisen harjoittelun lisäksi valmiiden viestintäpohjien luominen. Tärkein apuväline kriisiviestinnässä on kriisiviestintäsuunnitelma, josta saadaan suuntaa-antavat toimintamallit kriisissä toimimiseen. Kriisiviestintäsuunnitelmasta on nähtävissä nopeasti kaikissa kriisiprosessin vaiheissa huomioitavat asiat sekä tarvittavat yhteystiedot. Kriisiviestintäsuunnitelmaa tulee päivittää usein, että se kriisin hetkellä sisältää ajan tasalla olevat tiedot.

Miia Heiskanen ja Sari Lehikoinen (2010, 166) kehottavat valmistautumaan kriisiin luomalla haamusivuston. Tällä tarkoitetaan verkkosivua, joka luodaan valmiiksi mutta aktivoidaan vasta kriisin sattuessa. Kriisisivuston tulee olla selkeä ja helposti päivitettävä, että se pystytään pitämään ajan tasalla kriisitilanteen kehittyessä. Sivuston tulisi sisältää yhteystiedot, vastuuhenkilöt, tiedotteet, tietoa mahdollisista infotilaisuuksista ja ylipäättään kaikki kriisiä koskettavat seikat ja tiedot. Organisaatiota todennäköisimmin uhkaavien kriisien varalta suositellaan luomaan valmiita tiedotepohjia, jotka lähetetään sellaisenaan tai joihin tarvittaessa lisätään tietoa. Atrian kriisinhallinnassa tiedotepohjan voisi luoda esimerkiksi tuotantolaitoksessa tunnistetun eläntaudin varalle. Näin saataisiin vakava, mahdollisesti ihmisten terveyttä uhkaava asia tiedotettua yrityksen ulkopuolelle nopeasti ja harkitusti. Kun tiedote laaditaan ennakoon, saadaan se luotua huolellisemmin kuin kriisin hetkellä, jolloin toimitaan kiireessä ja paineen alla.

## 5.2 Toiminta kriisitilanteessa

Varsinainen kriisityöskentely alkaa tunnistamalla ja vahvistamalla, että yritys on ajautunut kriisiin (Skoglund 2004, 69). Kun kriisiorganisaatio on varmistanut, ettei henkilövahinkoja synny ja mahdolliset uhrin on pelastettu, otetaan käyttöön kriisitilannetta varten etukäteen tehdyt suunnitelmat (Huhtala & Hakala 2007, 169).

Jotta kriisisuunnitelma soveltuisi kyseessä olevan kriisin hoitoon, täytyy kriisiryhmän kokoontua arvioimaan tilanteen viestinnällinen merkitys, reagoinnin tarve ja laajuus. On mietittävä muun muassa kriisistä aiheutunutta vahinkoa, kuinka tieto tapahtuneesta on päässyt leviämään, onko tapahtuneella uhreja joiden omaisiin tulee olla yhteydessä ja viestitäänkö yrityksen sisälle, maanlaajuisesti vai vaatiiko tilanne kansainvälistä tiedottamista. (Karhu & Henriksson 2008, 60–61.)

Kun tapahtuneesta tiedetään kaikki faktat, täytyy kriisistä tiedottaa välittömästi. Organisaation on oltava ensimmäinen, joka kertoo tapahtuneesta ja julkisuudessa leviäviä tietoja on kontrolloitava heti kriisin tapahduttua. Jos tieto leviää julkisuuteen jotakin toista kautta, voi herätä epäilyjä salailusta. (Coombs 2012, 168.)

Kriisitilanteessa jatkuva tiedonvälitys sidosryhmille on tärkeää, ja viestintä on hoidettava kriisitilanteen luonne huomioon ottaen. Tarvittaessa on otettava yhteys poliisiin ja pelastuspalveluihin. Medialle on tiedotettava tapahtuneesta mahdollisimman pian. Tiedonkulun nopeuttamiseksi internetiin luodulle kriisisivustolle täytyy päivittää tietoja tapahtuneesta. Viestinnästä vastaavien henkilöiden on pysyttävä ajan tasalla pienimmistäkin muutoksista kriisitilanteessa ja heidän täytyy noudattaa opettelemiaan käytösmalleja median edustajien yhteydenotoissa. Vakavissa kriiseissä suositellaan järjestämään tiedotustilaisuus, jossa ilmoitetaan kriisistä virallisesti ja jossa toimittajat saavat esittää kysymyksiä. Tiedotteita tulee julkaista kriisinhallinnan toimenpiteistä, päätöksistä ja toiminnan valmisteluista. (Huhtala & Hakala 2007, 170.)

Paljon uhreja tai merkittävän vaaran aiheuttaneessa tapahtumassa voi olla tarpeen avata kriisilinja, johon tilanteesta lisätietoa haluavat voivat soittaa. Kriisin aikana on tiedottamisen lisäksi seurattava mediassa tapahtuvaa keskustelua ja korjattava välittömästi tilanteesta liikkuvat väärinkäsitykset tai virheelliset tiedot. (Huhtala & Hakala 2007, 170.)

### 5.3 Kriisin jälkihoito

Jokainen kriisi päättyy aikanaan ja organisaation toiminta palaa normaaliksi. Kriisinhallintaa ei kuitenkaan tule lopettaa tähän. Kriisi on suuri mahdollisuus oppia, joten kriisin hoidossa tapahtuneet epäonnistumiset ja onnistumiset on tunnistettava. (Coombs 2012, 170.) Kriisi täytyy jälkeensä purkaa ja analysoida, jotta tietoja pystytään hyödyntämään tulevissa kriiseissä. Kriisin laannuttua on pohdittava ainakin seuraavia kysymyksiä: mistä kriisi johtui, miten siihen oli valmistauduttu, saatiinko viestittyä nopeasti, miten media sai tiedon kriisistä, vääristyivätkö yrityksen viestit mediassa jotenkin ja mitä puutteita viestinnässä huomattiin. (Karhu & Henriksson 94–95.)

Kriisin vaikutusten ymmärtämiseksi on tärkeää arvioida kriisin aiheuttamat aineelliset ja aineettomat vauriot. Seuraamalla mediassa käytävää keskustelua pystytään tarkastelemaan kriisin vaikutusta yrityksen julkiseen kuvaan ja maineeseen. Internetin keskustelupalstoilla ihmiset pystyvät kommentoimaan tapahtumia nimettöminä, jolloin heidän on helpompi kertoa rehellinen mielipiteensä. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa keskustelua seuraamalla voidaan selvittää, miten kriisi on vaikuttanut sidosryhmien mielipiteeseen yrityksestä, onko internetiin syntynyt viharyhmiä ja kuinka vilkasta keskustelu yrityksestä edelleen on. (Coombs 2012, 170–175.)

Mielipidekartoitus voidaan tehdä myös palautetta pyytämällä. Yrityksen henkilöstölle voidaan toteuttaa kysely, jolla kysytään parannusehdotuksia yrityksen kriisin hallintaan. Avoimella keskustelulla ja pohdinnalla pystytään arvioimaan kriisiryhmän toimimista ja tehokkuutta. Kriisin jälkeiseen seurantaan voidaan myös palkata alan ammattilainen. (Coombs 2012, 170–175.)

Tiedon keräämisen jälkeen tulee tarkasti analysoida, missä kriisinhallinnassa onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Näin osataan tulevaisuudessa välttää tehottomia toimintoja ja pitää oikeat toimintamallit ennallaan. Tämän lisäksi Timothy W. Coombs (2012, 173) suosittelee vertaamaan kriisiä yrityksen historian muihin poikkeustilanteisiin ja tarkastelemaan, onko samat virheet toistettu enemmän. Kaikkiin virheisiin, joita kriisin aikana on huomattu tapahtuneen, tulee puuttua. Kriisiryhmän työskentely jatkuu niin kauan kun kaikki epäkohdat on ymmärretty, kirjattu ylös ja korjattu.

Kriisityöskentelyn arvioinnin lisäksi täytyy kriisin jälkivaiheessa tukea kaikkia kriisin uhreja ja heidän omaisiaan. Kriisiin liittyviin kysymyksiin täytyy edelleen pystyä vastaamaan ja kaikki kriisin aiheuttamat tuhot ja haitat pitää pyrkiä korjaamaan.

## 6 ATRIAN VIESTINTÄ

Hannele Seeck (2009, 14) kertoo tutkimusten osoittavan, ettei kriisiviestintä voi onnistua erinomaisesti, jos organisaation normaaliajan viestintä ei tue sitä. Ennen Atrian kriisiviestintään siirtymistä tutustutaan yrityksen normaaliajan viestinnän periaatteihin ja käytäntöihin.

Atrian viestinnän organisaation muodostavat emoyhtiössä toimiva konserniviesticentri sekä liiketoiminta-alueiden viesticentrit. Liiketoiminta-alueita ovat Atria Suomen lisäksi Atria Baltia, Venäjä ja Skandinavia. Viesticentrit vastaavat toimivat yhteishenkilöinä liiketoiminta-alueidensa viesticentriin liittyvissä asioissa sekä vastaavat viesticentriä aluettaan koskevissa asioissa. Liiketoiminta-alueilla viesticentrit tekee liiketoiminta-alueen johtaja. Alueet vastaavat omista mediasuhteistaan eikä niiden viesticentriä ole rajoitettu, mutta viesticentri on toimittava linjassa konsernitiedotuksen kanssa ja sen on oltava konsernin arvojen mukaista. (Kortesoja 2014.)

Atrian konserniviesticentri toimii Atria Oyj:ssä, joka on yrityksen suomalainen emoyhtiö. Konserniviesticentri on vastuussa koko yhtiön viesticentristä. Koko konsernia koskevissa asioissa tiedottamisesta tai tiedottamatta jättämisestä päättää konsernin toimitusjohtaja Juha Gröhn ja konsernin viesticentriä johtaa viesticentripäällikkö Hanne Kortesoja. Konserniviesticentrin vastuulla on Atrian yrityskuvan luominen ja ylläpito. Konserniviesticentrin tehtävänä on tukea yhtiön strategiaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Viesticentriin tulee täyttää julkisen yhtiön viesticentriovelvoitteet pörssi- ja lehdistötiedottamisella, mediasuhteiden hoidolla ja konsernin nettisivujen ylläpidolla. Tavoitteena on, että viesticentri ei ainoastaan täytä viranomaisien vaatimuksia, vaan osaltaan edistää konsernin tavoitteiden saavuttamista ja lisää Atrian kilpailuetua. (Kortesoja 2014.)

Atria-konsernille laaditaan vuosittain viesticentrisuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään vuoden viesticentrielliset tavoitteet ja yhtiön viesticentriovelvoitteet. Viesticentrisuunnitelman luomisessa tulee noudattaa julkisen yhtiön viesticentriovelvoitteita. (Kortesoja 2014.)

## 6.1 Viestinnän periaatteet ja tavoitteet

Atrian viestinnän tavoitteena on viestiä konsernia koskevista asioista avoimesti, luotettavasti, nopeasti, vastuullisesti ja mahdollisimman hyvin ennakkoiden. Keskeisimpänä periaatteena Atrian viestinnässä on avoimuus. Avoin viestintä konsernissa on sitä, että tiedotuskynnys on myönteisissä ja kielteisissä asioissa yhtä korkea. Avoimuuteen kuuluu rehellisyys ja se, ettei paikkansa pitämätöntä tietoa koskaan julkaista. Myös sellaisen tiedon julkaisemista, joka voidaan tulkita väärin, pyritään välttämään. Viestinnän tehtävä on edistää liiketoimintaa ja samaan aikaan pyrkiä nopealla reagoinnilla ja ennakoivalla toiminnalla minimoimaan kielteisestä julkisuudesta konsernille aiheutuvat haitat. Viestinnän tavoitteena on olla tasapuolista, tarkoittaen sitä, että samat tiedot annetaan kaikille valtakunnallisille tiedotusvälineille yhtä aikaa. (Kortesoja 2014.)

Atrian viestinnässä on tarkasti määritelty, mitä asioita voidaan kommentoida ja kenen kuuluu se tehdä. Yrityssalaisuuksia ei koskaan saa tuoda julkisuuteen ja periaatteena on, että kilpailijoiden toimintaa ei kommentoida. Konsernin emoyhtiön Atria Oyj:n toiminnasta voi lausuntoja antaa ainoastaan toimitusjohtaja. (Kortesoja 2014.)

## 6.2 Ulkoinen viestintä

Tasapuolisen viestintäperiaatteensa vuoksi Atria ei suosi mitään tiettyä tiedotusvälinettä. Pääpaino mediasuhteiden hoidossa on yhtiön viestinnässä kuitenkin taloustoimittajissa ja ruoka-alan erikoismedioissa. (Kortesoja 2014.)

Pörssi-yhtiönä Atrian on viestittävä aktiivisesti sijoittajille ja otettava huomioon, että viestintä täyttää ne vaatimukset, joita arvopaperimarkkinalaki, Helsingin Pörssin säännöt ja yhtiötä valvovat viranomaiset edellyttävät yhtiön viestinnältä. Sijoittajasuhteistaan konserni pitää huolta tuottamalla osavuosikatsauksia, vuosikertomuksia ja järjestämällä muun muassa sijoittajatapaamisia, lehdistötilaisuuksia ja pörssi-iltoja. (Kortesoja 2014.)

Atria-konserni on aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa. Internetissä toimivan yhteisöpalvelu Facebookin kautta yhtiö toimii vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmiensä kanssa. Siellä kuluttajien on mahdollista esittää kysymyksiä, kertoa mielipiteensä ja ehdottaa esimerkiksi uusia tuotteita yrityksen valikoimaan. Atria puolestaan pystyy yhteisössä korjaamaan väärinkäsityksiä ja vastaamaan sitä koskeviin väi-

töksiin ja huhuihin. Atria järjestää Facebookissa myös kilpailuja ja julkaisee reseptejä. Facebookissa kohderyhmänä ovat kaikki sivustoa käyttävät kuluttajat. Toinen internetissä toimiva yhteisö, jota Atria käyttää viestinnässään, on Twitter. Tässä yhteisössä tavoitteena on yhteydenpito sijoittajiin ja kilpailijoihin, joille Atria aktiivisesti päivittää tietoa toiminnastaan. (Kortesoja 2014.)

### 6.3 Sisäinen viestintä

Atrian sisäinen viestintä pyritään toteuttamaan vuorovaikutteisesti niin, että henkilöstö pystyy sitoutumaan yhtiössä tapahtuviin muutoksiin. Jokaisen konsernissa työskentelevän esimiehen tulee tiedottaa ajankohtaisista asioista alaisilleen.

Sisäistä viestintää hoidetaan internetissä toimivalla tiedotusjärjestelmällä. Ilmoitustauluja käytetään tavoittamaan etenkin ne henkilöt, joilla ei ole mahdollisuutta tietokoneen käyttöön. Yrityksen tiloissa on info-televisioita, joissa kerrotaan lyhyesti ajankohtaisista asioista. Atrialla ilmestyy myös kaksi henkilöstölehteä, joista kiinnostuneet saavat tarkempaa tietoa yhtiön toiminnasta ja toiminnassa tapahtuvista muutoksista. (Kortesoja 2014.)

### 6.4 Atrian kriisiviestintä

Atrian normaaliajan viestintä tukee periaatteiltaan ja tavoitteiltaan kriisiviestintää. Atria pyrkii toiminnallaan ja viestinnällään avoimuuteen myös normaalissa toiminnassaan, mikä auttaa välttämään kriisiin joutumista ja kriisin sattuessa sen hallintaa. Atrian periaatteet pystytään siirtämään sellaisenaan myös kriisinajan viestintään.

Atrialle on kriisien varalle luotu kriisiviestintäohje, jota käytetään yrityksen Suomen toiminnoissa. Ohjeen laadinnasta ja kehittämisestä vastaa Atrian viestintäpäällikkö Hanne Kortesoja. Kaikissa kriisitilanteissa viestintäpäällikön vastuulla on sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen koordinointi. Viestintäpäällikkö vastaa yhdessä johtoryhmän kanssa tiedotuksen sisällöstä ja tiedonantojen aikataulusta. Ohjeeseen on sisällytetty Atrian toimintaa todennäköisemmin uhkaavat kriisit. Mahdollisiksi kriisitilanteiksi ohjeessa on luokiteltu tuotetalouteen ja tuoteturvallisuuteen liittyvät kriisit, joita ovat tuotteisiin joutuneet ruokamyrkytysbakteerit, vialliset pakkaukset ja suojakaasuvirheet. Lisäksi ohjeessa on varauduttu onnettomuuteen sekä tietohallinnollisiin, taloudellisiin ja imagoon liittyviin ongelmiin. Ohje kerää yhteen tiedottamisohjeet sisä-



seen tiedottamiseen sekä tiedotusvälineille, yhteistyökumppaneille ja viranomaisille viestimiseen. (Atria Oyj 2014b.)

Atrian kriisiviestintäohje on tiivis ja helposti ymmärrettävä. Se on jaettu kuuteen osaan, jotka ovat kriisin rekisteröinti ja siitä informointi, sisäisen tiedottamisen organisointi, yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten informointi, tiedottaminen julkisuu-teen tiedotusvälineille, kriisin seuranta julkisuudessa sekä kriisin jälkipuinti. Kriisin ilmetessä on ohjeessa neuvottu organisoimaan kriisin johtoryhmä, joka vastaa myös kriisitiedotuksesta. Jokaiseen ohjeessa mainittuun kriisitilanteeseen on määritelty oma kriisiryhmä. Esimerkiksi tuotelaatukriisissä ryhmään kuuluu hygieniapääällikkö ja imagoon liittyvissä kriiseissä kriisiryhmän työskentelyä johtaa yrityksen toimitusjoh-taja. (Atria Oyj 2014b.)

Sisäisen tiedottamisen organisoii kriisin johtoryhmä, joka arvioi tiedottamisen tarpeen ja tiedotettavat tahot kriisin luonteen perusteella. Sisäisessä tiedottamisessa käytetään tiedotetta, jonka jakoon käytetään sähköpostia, intranetiä, tekstiviestiä, info tv:tä, faxia ja ilmoitustauluja. Tarkka ja yksiselitteinen tiedote laaditaan välittömästi kriisiryhmän ensimmäisen kokouksen jälkeen. Sisäisessä tiedottamisessa on käytössä myös puhe-linkeskus, johon vastaa kriisin luonteen perusteella määrätty henkilö. (Atria Oyj 2014b.)

Kriisiohjeistuksessa on lueteltu kaikki ne yhteistyökumppanit ja viranomaiset, joille tulee lähettää kirjallinen tiedote kriisistä. Näihin lukeutuvat muun muassa kaupat, elin-tarvikevirasto sekä Helsingin pörssi. Tiedotusvälineille tiedottaessa on kriisin johto-ryhmä vastuussa tiedotteen sisällöstä ja siitä, mihin tiedotusvälineisiin kriisistä tiedo-tetaan. Tiedotteen laatimisessa viestintäpääällikkö toimii yhteistyössä kriisiryhmän kanssa. Tarvittaessa myös ulkoiseen tiedottamiseen on varauduttu puhelinkeskuksella ja tarvittaessa järjestetään tiedotustilaisuus. (Atria Oyj 2014b.)

Kriisin tapahduttua sen etenemistä julkisessa keskustelussa seurataan mediaseurannal-la ja tarvittaessa Atria puuttuu keskusteluun omalla tiedotteella. Kriisin jälkipuinti on Atrian kriisiviestintäohjeessa ohjeistettu hoidettavaksi johtoryhmän kokouksessa, jos-sa arvioidaan kriisin hoitamisen yksityiskohdat. (Atria Oyj 2014b.)

Atrian kriisiviestintäohjeessa on käyty kaikki kriisin vaiheet läpi kriisiryhmän tiedot-tamisesta sen jälkipuintiin. Ohjeistus on yksinkertainen ja siitä löytyvät tärkeimmät

toimintaohjeet nopeasti. Yhteystiedot ja tarkemmat kriisitoiminnan ohjeistukset sekä apuvälineet löytyvät kuitenkin erillisistä tiedostoista.

Atrian viestinnäyksikössä kriisiin varaudutaan seuraamalla päivittäin sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa keskustelua. Atrian viestintä on laatinut myös Q&A tiedostoja, joista löytyy valmiita vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin. Näin pystytään nopeasti vastaamaan esimerkiksi sosiaalisen median kautta saatuihin tiedusteluihin. Sosiaalisessa mediassa toimimiseen löytyvät tarkat ohjeet. Tiedotusvälineiden kanssa periaatteena on, että kriisitilanteessa tiedustellaan ennalta toimittajan laatimat kysymykset, että niihin voidaan varautua. Paikkansapitävyyden varmistamiseksi Atriaa koskevat uutiset ja kirjoitukset pyydetään Atrian viestinnän tarkistettavaksi ennen niiden julkaisemista. (Atria Oyj 2014b.)

#### 6.4.1 Atrian kriisiviestinnän parannusehdotukset

Atriassa kriiseihin on valmistauduttu. Kriisiviestintäohjeen tukena toimivat sähköiset tiedostot, joista on löydettävissä esimerkiksi tärkeimmät yhteystiedot, valmiit vastaukset yleisimpiin kysymyksiin, tiedotepohjat ja muut kriisissä viestintää nopeuttavat apuvälineet. Yrityksen johtoryhmä on koulutettu kriisissä toimimiseen ja julkisuudessa tiedottamiseen löytyvät selvät strategiat. (Kortesoja 2014.)

Koska viestintäyksiköllä on suuri vastuu kriisinhallinnan hoitamisesta, on riskinä, ettei heidän poissa ollessaan kriisiprosessi toteudu suunnitellusti. Uhkana on myös kriisinhallintaa tukevien tiedostojen tuhoutuminen. Tietojärjestelmien kaatuessa kaikki tarvittava tieto katoaa ja kriisinhallinta heikkenee. Atriassa kriisivalmiutta parantaisi vastuiden laajentaminen viestintäyksikön ulkopuolelle. Tämä voisi tapahtua laatimalla kriisiohjeistusta kattavampi ja yksityiskohtaisempi kriisiviestintäsuunnitelma, joka jaettaisiin yrityksen johtohenkilöille ja muille kriisiryhmään kuuluville henkilöille. Sähköisistä dokumenteista voisi liittää suunnitelmaan tärkeimmät asiat paperiversiona.

Atrian kriisiviestinnässä on syytä kiinnittää huomiota myös kriisin jälkipuintiin. Mitä enemmän kriisistä opitaan, sen parempi. Tämän vuoksi on suositeltavaa ottaa käyttöön kriisipäiväkirja. Muistiin kirjaamisen voi aloittaa kriisin aikana ja kriisin laannuttua kriisipäiväkirjaan merkitään tärkeimmät havainnot kriisinhallinnan vaiheista ja toteutetusta toiminnasta.

Atrian kriisinhallinnassa yrityksen suurimmat omistajat, osuuskunnat, ovat jääneet vähälle huomiolle. Itikka osuuskunta sekä Lihakunta ovat täysin kriisiin valmistautumattomia organisaatioita. Tämä on mahdollinen riski Atrian yritystoiminnalle ja heikentää yrityksen kriisiviestintää. Kriisitilanteessa Atria välittää osuuskuntien toimitusjohtajalle tiedon tapahtuneesta, mutta tarkempia kriisiohjeistuksia ei osuuskunnilla ole käytössä. Osuuskuntien äänivalta Atrian hallituksessa on yli 90 prosenttia, joten niiden toiminta on yhdistettävissä Atriaan. Osuuskuntien huomioimisen puute luo riskin, että kriisitilanteessa median edustajat hakevat tietoa osuuskunnan edustajilta, joita ei ole ohjeistettu oikeanlaiseen kommentointiin. Jos osuuskuntien edustajien mielipiteet ja kommentit ovat ristiriidassa Atrian viestinnän kanssa, voivat Atrian maine ja luotettavuus kärsiä. Ilman tarkkaa ohjeistusta osuuskunnissa on vaikea arvioida, mitä asioita heidän tulee kommentoida ja mitkä asiat on jätettävä Atrian tiedotettaviksi. Myös osuuskunnan johdon tai jäsenten harkitsemattomat lausunnot voivat vahingoittaa Atrian mainetta.

Atria Oyj:lle tärkeä sidosryhmä ovat osuuskuntien jäsenet eli lihantuottajat. Tuottajien tiloilta Atria hankkii lihan tehtailleen. Kriisitiedottamisessa eläintuottajia informoidaan, kuten muitakin Atrian ulkoisia sidosryhmiä, jolloin he saavat tiedon vasta sen tultua julkisuuteen. Eläintuottajat, jotka ovat myös osuuskunnan jäseniä, ovat kuitenkin tärkeä yhteistyökumppani Atrialle ja tiloilla tapahtuvat muutostilanteet ja tilojen edustajien lausunnot yhdistetään Atrian toimintaan. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tuotantotilalla on laiminlyöty tuotantoeläinten oloja, voi Atriaa uhata mainekriisi. Tuottajat tulisikin huomioida nykyistä paremmin kriisitilanteissa ja heitä tulisi valmistaa toimimaan mahdollisessa kriisissä.

Atrian kriisiviestinnässä tärkein kehittämiskohde on Itikka osuuskunnan, Lihakunnan ja niiden jäsenten huomioiminen kriisiviestinnässä. Täysin kriisiin valmistautumattomien osuuskuntien kriisit ovat Atrian kriisinhallinnan vastuulla. Ilman kriisiohjeistusta virheet kriisin hallitsemisessa ja kriisiviestinnässä ovat osuuskunnissa ja tuotantotiloilla hyvin mahdollisia.

#### 6.4.2 Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelman vaikutus Atrian kriisiviestintään

Elintarvikealan suuryrityksenä Atria Oyj:n on tärkeää varautua kriiseihin mahdollisimman hyvin. Muutaman parannusehdotuksen lisäksi Atrian kriisiviestintää tehostetaan toteuttamalla Itikka osuuskunnalle ja Lihakunnalle yhteinen kriisiviestintä-

suunnitelma. Tarkoituksena on osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelman avulla valmistaa Itikka ja Lihakunta toimimaan kriiseissä. Suunnitelmalla pyritään siihen, että kriisitilanteessa osuuskunnat noudattavat Atrian liiketoimintaa tukevia strategioita ja tavoitteita. Osuuskunnat halutaan saada toimimaan kriiseissä Atrian kriisinhallinnan periaatteita noudattaen.

Ennen suunnitelman luomista kaikki kriisinhallinta on hoidettu Atria Oyj:n viestintäyksikössä. Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiviestintäsuunnitelmalla saadaan osuuskuntiin luotua kriisivalmius, jolla ne pystyvät vastaamaan toimintaansa uhkaavien kriisien hallinnasta. Kriisiviestintäsuunnitelman avulla osuuskunnat osaavat ennakoita mahdollisesti kehittyviä kriisejä ja osaavat toimia kriisitilanteessa tarvittavalla nopeudella. Suunnitelma selventää osuuskunnille kriisiviestinnässä huomioitavia seikkoja ja tehokkaan kriisinhallinnan toimintamalleja.

Suunnitelmassa pyritään selventämään eroa osuuskuntien kriisien ja Atrian kriisien välillä. Suunnitelmasta on nähtävissä, missä tilanteissa kriisinhallinnan vastuu on kokonaan osuuskunnilla ja milloin Atria vastaa kriisinhallinnasta. Tavoitteena on, että suunnitelman avulla osuuskunnat pystyvät hoitamaan suhteellisen lieviä, esimerkiksi osuuskuntien toimihenkilöihin liittyviä kriisitilanteita itsenäisesti. Atriaa koskevissa kriiseissä pyritään selventämään osuuskuntien roolia kriisinhallinnassa. Vastuita selkeyttämällä saadaan osuuskunnat toimimaan kriisissä tavalla, joka tukee ja tehostaa Atrian kriisiviestintää.

Päätavoitteena kriisiviestintäsuunnitelman luomisessa on, että kriisitilanteessa osuuskunnat osaavat toimia Atrian toimintaohjeiden mukaisesti ja osuuskuntien viestintä on yhtenäistä Atrian kanssa. Erityisen tärkeää, on että julkisuuteen kommentointi on yhtenäistä ja Atrian periaatteiden mukaista. Kriisiviestintäsuunnitelman avulla pyritäänkin perehdyttämään osuuskunnat Atrian viestinnän periaatteisiin ja tavoitteisiin. Osuuskunnat pystyvät suunnitelmasta tarkistamaan, miten laajasti Atrian toimintaan liittyviä asioita voidaan tiedotusvälineille kommentoida ja mitkä asiat tulee jättää Atrian edustajien kommentoitaviksi. Periaatteita ja viestintävastuita selventämällä sekä viestintäohjeistuksen avulla pyritään varmistamaan, että osuuskunnan edustajat ovat yllättävässä tilanteessa tietoisia kriisiviestinnän toimintaperiaatteista eikä kriisissä toimiminen perustu improvisointiin.

Kun osuuskunnat saadaan kriisiviestintäsuunnitelmalla perehdytettyä kriisinhallintaan ja Atrian periaatteisiin, saadaan yrityksen viestintää julkisuudessa yhdenmukaista. Kun osuuskunnat pystyvät tarkistamaan suunnitelmasta muun muassa vastuiden jakautumisen ja käytännöt median kanssa toimimiseen, Atrian maine ja liiketoiminta ovat nykyistä paremmin turvattuina. Atrian ei enää välttämättä tarvitse käyttää resurssejaan kriiseissä, jotka koskevat ainoastaan osuuskuntien toimintaa.

## 7 OSUUSKUNTIEN KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMAN TOTEUTUS

Lihakunnalle ja Itikka osuuskunnalle laadittu kriisiviestintäsuunnitelma pohjautuu Atrian kriisiviestinnän periaatteisiin. Koska Atria vastaa osuuskuntien viestinnästä ja kriisit ovat osaksi organisaation ja osuuskuntien yhteisiä, osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelma tehtiin Atrian viestintästrategian ja kriisiviestinnän pohjalta.

Kriisiviestinnän kirjallisuudesta valitsin sopivat näkökulmat ja tiedot toimivan kriisiviestintäsuunnitelman luomiseksi. Koska kriisiviestintäsuunnitelma on yksilöllinen, yrityksen omaan toimintaan pohjautuva dokumentti, kriisiviestintäsuunnitelma tehtiin yhteistyössä Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan toimitusjohtajan Reijo Flinkin kanssa. Osuuskuntien johdon ja samalla jäsenten näkökulma kriisiviestintään saatiin kyselytutkimuksella, joka suunnattiin Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan hallitukselle ja hallintoneuvostolle. Atrian viestinnän ja kriisinajan tiedottamisen selventämiseksi ja toimivan suunnitelman luomiseksi haastattelin Atrian viestintäpäällikköä Hanne Kortesoja. Häneltä sain suunnitelmaan tärkeimmät osuuskuntien kriisiviestinnässä noudatettavat periaatteet ja ohjeet.

### 7.1 Kyselytutkimus osuuskuntien hallituksille ja hallintoneuvostoille

Osuuskuntien jäsenten näkökulman selvittämiseksi laadittiin kriisiviestintää käsittelevä kysely (Liite 3) osuuskuntien hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenille. Itikan ja Lihakunnan hallitus ja hallintoneuvosto muodostuvat lihantuottajista, jotka ovat osuuskuntien tärkein sidosryhmä. He tuntevat osuuskuntien tavoitteet ja toimintaperiaatteet.

Itikka osuuskunnan hallintoneuvostossa on 25 jäsentä ja hallituksessa viisi henkilöä. Lihakunnan hallintoneuvostossa on 20 henkilöä ja hallituksessa kuusi. Yhteensä osuuskuntien hallintoelimiin kuuluu 45 hallintoneuvoston jäsentä sekä 11 hallituksen

edustajaa. Kysely lähetettiin postitse 56 henkilön kotiosoitteeseen. Kyselyyn vastasi 24 hallintoneuvoston jäsentä ja kuusi hallituksen jäsentä. Yhteensä vastanneita oli 30 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 53,57.

## 7.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset

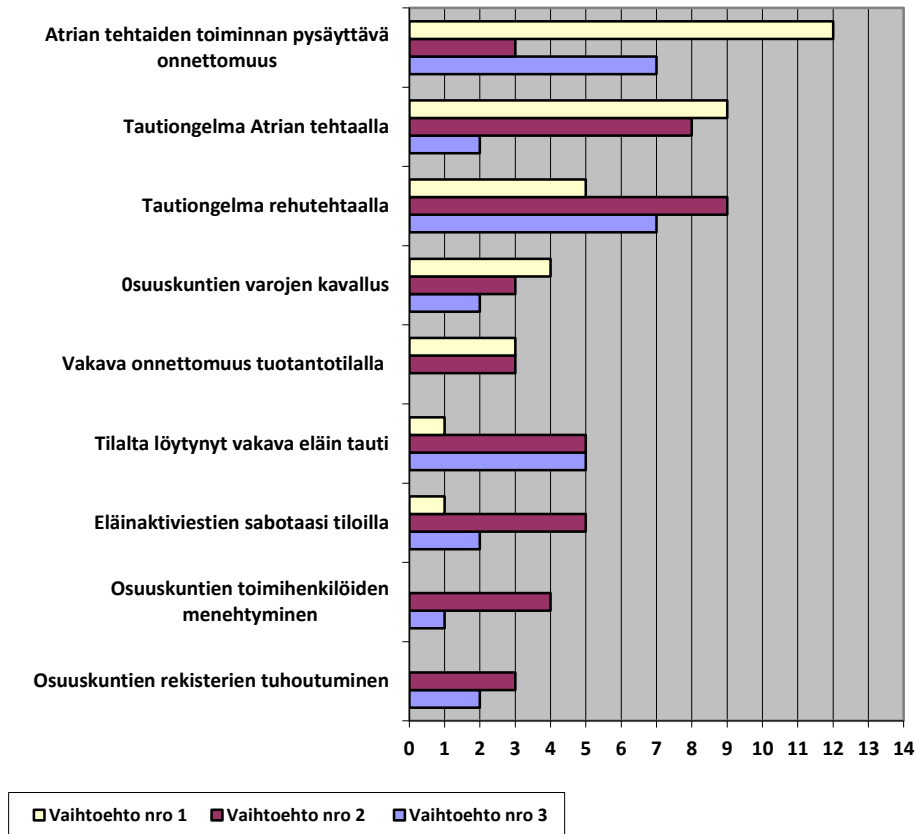
Liitteenä 3 olevan kyselylomakkeen tavoitteena oli kartoittaa eläintuottajien käsitystä osuuskuntia mahdollisesti uhkaavista kriiseistä ja kriisiviestinnän kehittämistä osuuskunnissa. Lisäksi kyselyllä selvitettiin tuottajien tämän hetkistä kriisivalmiutta ja toimintatapoja kriisin sattuessa. Tärkeää oli selvittää myös, toivovatko osuuskuntien jäsenet lisäohjeistusta kriisitilanteessa toimimiseen, minne he tiedottavat ensimmäisenä kriisitilanteessa ja osaavatko he toimia median edustajien kanssa.

Kyselyllä haluttiin täydentää ja laajentaa osuuskuntien toimitusjohtajan näkemystä mahdollisesti osuuskuntia uhkaavista kriiseistä. Päätaavoite oli kartoittaa osuuskuntien tärkeimmän sidosryhmän ajatuksia toimivan kriisiviestintäsuunnitelman luomiseksi. Vastanneita oli yli 50 prosenttia, joten kyselyllä saatiin selville Lihakunnan ja Itikka osuuskunnan hallinnon enemmistön mielipide kriisiviestintään.

### 7.2.1 Todennäköisimmät kriisit

Kyselytutkimuksessa (Liite 3) tiedusteltiin, mitä vastaajat pitävät osuuskuntia todennäköisimmin uhkaavana kriisitilanteena. Yhdessä toimitusjohtaja Flinkin kanssa valitut tilanteet listattiin vastauslomakkeeseen ja vastaajia pyydettiin merkitsemään todennäköisin numerolla 1 ja jatkamaan numerointia aina epätodennäköisimpään kriisiin asti. Lomakkeessa oli myös avoin tila, johon vastaajan oli mahdollista lisätä myös muita osuuskuntien toimintaa uhkaavia kriisejä.

Taulukko 2. Todennäköisimmät kriisit



Kuten taulukosta 2 on nähtävissä, jokainen luettelossa esitetty kriisi on valittu vähintään kerran kolmen todennäköisimmän joukkoon. Vastaajat eivät siis pitäneet yhtäkään kriiseistä täysin mahdottomana. Etenkin toiseksi todennäköisimmän kriisin valinnassa vastaukset ovat jakautuneet tasaisesti kysymyksessä esitettyjen vaihtoehtojen kesken. Todennäköisimpänä kriisinä vastaajat pitivät onnettomuutta, joka pysäyttäisi Atrian toiminnan ja samalla keskeyttäisi teuraseläinten kuljetukset Atrian tehtaalle. Vastaajista 12 oli merkinnyt tämän kriisin todennäköisimmän osuuskuntien toimintaa uhkaavaksi ja kolmessa vastauksessa vaihtoehto oli toisella sijalla.

Vakava tautiongelma, esimerkiksi salmonella Atrian tehtaalla, oli yhdeksän henkilön mukaan todennäköisin osuuskuntia koskettava kriisi. Ongelman seurauksena Atrian lihan kysyntä mahdollisesti romahtaisi, minkä johdosta lihatilaukset tuottajilta vähenisivät. Tilanteen oli merkinnyt toiseksi todennäköisemmäksi kahdeksan henkilöä.

Vastaajista viisi piti vakavaa tautiongelmaa Atrian rehutehtaalla osuuskuntia todennäköisimmän uhkaavana tilanteena. Toiseksi vaihtoehdoksi kriisin oli valinnut yhdeksän

vastaajaa. Rehutehtaalla todettu eläintauti pysäyttäisi rehukuljetukset tuotantotiloille ja uhkaisi mahdollisesti eläinten terveyttä, jos viallista rehua on ehditty kuljettaa tiloille.

Myös muutostilanteita tuottajin tiloilla oli pidetty mahdollisina uhkina osuuskuntien toiminnalle. Kolme vastaajaa oli merkinnyt vakavan onnettomuuden tuotantotilalla olevan osuuskunnille todennäköisin kriisitilanne. Yhden vastaajan mielestä oletettavin uhka osuuskunnille on tuotantotilalla havaittu eläintauti. Viisi vastaajaa oli valinnut tämän toiselle sijalle lomakkeen vaihtoehtoista. Eläinaktivistien sabotaasia tai tiloille tunkeutumista piti todennäköisimpänä kriisinä yksi henkilö. Toiselle sijalle kriisin oli valinnut viisi vastaajaa.

Osuuskuntien toimihenkilöihin liittyvistä kriiseistä varojen kavallusta pidettiin todennäköisimpänä. Jos osuuskuntien johtohenkilöt saisivat varat kavallettua, estyisi teuraseläimistä suoritettavien maksujen hoitaminen. Ensimmäiseksi vaihtoehdoksi tämän oli merkinnyt neljä henkilöä. Osuuskuntien toimihenkilöiden menehtymistä onnettomuudessa ei yksikään vastaajista pitänyt todennäköisimpänä kriisinä. Neljälle tuottajista se oli toinen vaihtoehto ja kolmannelle sijalle sen oli valinnut yksi henkilö.

Epätodennäköisimmäksi kriisiksi oli valittu osuuskuntien ja A-Tuottajien rekistereiden tuhoutuminen ja eläintilitysten siirtyminen. Vastaajista kukaan ei ollut merkinnyt kriisiä ensimmäiseksi eikä toiseksi vaihtoehdoksi. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että tilanne olisi osuuskuntia kolmanneksi todennäköisimmin uhkaava kriisi. Rekisterien tuhoutuessa tuottajille ei pystyittäisi suorittamaan maksuja heidän tuottamistaan teuraseläimistä. Maksujen viivästyessä merkittävästi voisi tilanne olla tuottajien kannalta vakava.

Vastaajien mainitsemia muita mahdollisia kriisejä olivat laajamittainen ympäristökatastrofi tai sotatila, osuuskunnan jäsenten eriarvoinen kohtelu esimerkiksi hinnoittelussa ja hallinnon henkilöstön keskeinen epäluottamus ja riidat. Näistä Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiviestintäsuunnitelmaan valittiin todennäköisimpänä osuuskuntien hallinnossa tapahtuvat riitatilanteet.

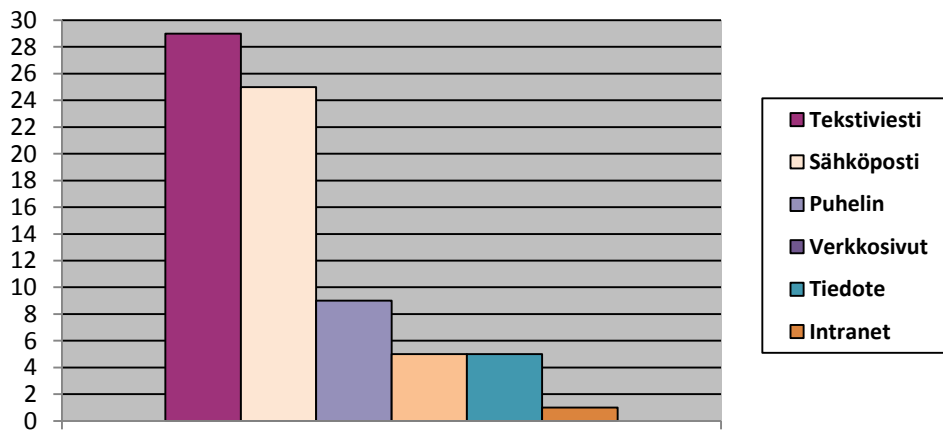
## 7.2.2 Viestintävälineet kriisissä

Kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka tuottajat toivovat saavansa tietoa kriisitilanteessa. Tavallisimmista viestintävälineistä vastaajia pyydettiin mer-



kitsemään rastilla heille parhaiten sopivat vaihtoehdot. Taulukosta 3 on nähtävissä, että vastaajista 29 eli lähes kaikki toivoivat saavansa tiedon tekstiviestillä. Melkein yhtä suosittu oli sähköposti, jota 25 henkilöä toivoi käytettävän kriisitiedotuksessa. Puhelimitse tiedottamista toivoi yhdeksän tuottajaa ja verkkosivujen sekä tiedotteen käyttämistä suosi viisi vastaajaa. Kukaan vastanneista ei toivonut saavansa tietoa tapahtuneesta lehti-, tv- tai radiouutisten kautta ja ainoistaan yksi vastaajista toivoi intranetin käyttöä kriisitiedottamisessa.

Taulukko 3. Miten osuuskuntien jäsenet haluavat tiedon kriisistä



Lomakkeen kolmas kysymys jätettiin avoimeksi. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka nopeasti tuottajat toivovat saavansa tietoa kriisitilanteessa. Kaikki 30 kysymykseen vastannutta henkilöä toivoivat kriisin hetkellä nopeaa tiedottamista. 12 vastaajaa toivoi saavansa tiedon välittömästi ja seitsemän henkilöä halusi tiedon tapahtuneesta joka tapauksessa ennen tiedotusvälineitä. Kuusi vastanneista näki tiedotuksen tarpeelliseksi heti kriisin laajuuden ja tarvittavien faktojen selvittyä. Vastaajista loput kolme halusivat tiedon päivän sisällä tapahtuneesta. Vastaukset vahvistivat kriisiviestinnän ammattilaisten painottamaa viestinnän nopeuden merkitystä kriisin hetkellä.

### 7.2.3 Osuuskuntien kriisit

Neljäs kysymys koski kriisiviestintäsuunnitelman luomisprosessissa havaittua tarvetta erottaa osuuskuntien kriisit Atrian kriiseistä. Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, millainen on osuuskuntia koskeva kriisi ja minkälaisessa tilanteessa päävastuu kriisitiedottamisesta olisi osuuskunnilla. Kysymykseen saatiin vastauksia toivottua vähemmän ja useimmat vastanneet kertoivat osuuskuntia koskevan kriisin olevan

osuuskuntien toimintaan jollain tavalla liittyvä tilanne. Tavoitteena oli selvittää, mitä nämä osuuskuntien toimintaan liittyvät tilanteet tarkalleen ovat, joten vastaukset jäivät suurimmalta osalta epäselviksi. Hallinnon jäsenistä osa oli kuitenkin tarkentanut vastauksiaan.

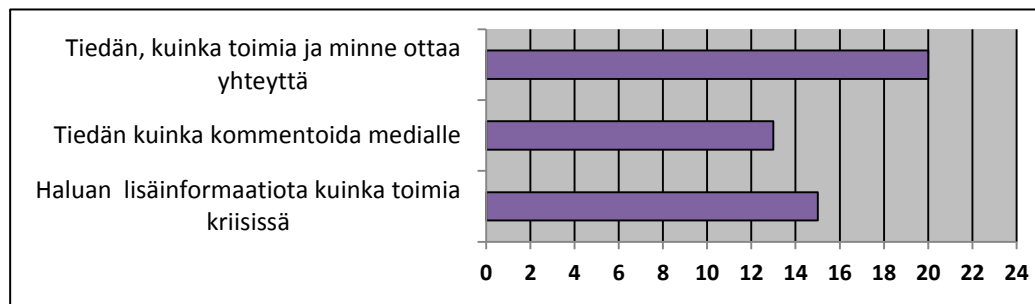
Ainoastaan osuuskunnan vastuulla pidettiin kriisejä, jotka uhkaavat osuuskuntien sisäistä toimintaa tai aiheutuvat siitä. Toimihenkilöiden toiminnasta aiheutuvista kriiseistä varojen kavallus oli kuuden vastaajan mielestä osuuskunnan vastuulla oleva kriisi. Kolme vastaajista piti osuuskuntien talouteen liittyviä muutoksia tilanteina, jotka voi selvästi erottaa Atrian toiminnasta. Vastaajista yksi nimesi osuuskuntia koskevaksi kriisiksi osuuskunnan toimihenkilöiden menehtymisen onnettomuudessa. Osuuskunnan hallinnon jäsenistä yksi piti tärkeänä, että osuuskunta toimii kriisin tiedottajana tapauksessa, jossa tapahtunut on horjuttanut jäsenten luottamusta osuuskuntaan. Tiedottamista merkittävästä jäsenten eroamisesta pidettiin myös osuuskunnan vastuulla olevana muutostilanteena.

#### 7.2.4 Jäsenten kriisivalmius

Kyselyn viidennessä kysymyksessä esitettiin väittämiä, joiden paikkansa pitävyyttä pyydettiin arvioimaan vastaajan omalla kohdalla. Paikkansa pitävät väittämät pyydettiin merkitsemään rastilla. Väittämät liittyvät kriisissä toimimiseen ja tuottajien kriisivalmiuteen. Väittämien valinnassa tavoitteena oli muodostaa kuva tuottajien toimintamalleista kriisin iskiessä.

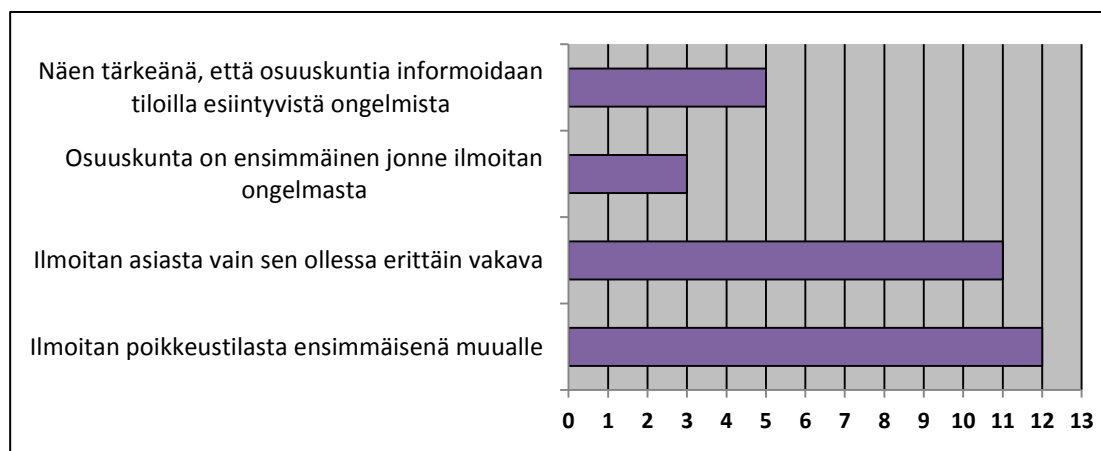
Taulukossa 4 on esitetty tuottajien kriisivalmiuteen liittyvien väittämien tulokset. Vastanneista 20 ilmoitti tietävänsä, minne ottaa yhteyttä ja kuinka toimia kriisin hetkellä. Tämä tarkoittaa, että 10 vastaajalle kriisissä toimiminen on epäselvää. Osuuskuntien hallintoelimiin kuuluvista henkilöistä 13 ilmoitti tietävänsä, kuinka kriisitilanteessa tulee viestiä tiedotusvälineille. 17 henkilöllä eli yli puolella vastanneista ei siis ollut selvää käsitystä, kuinka medialle tulee kommentoida kriisitilanteessa. Kymmenen vastanneista toivoi osuuskunnilta lisäinformaatiota kriisissä toimimiseen.

Taulukko 4. Osuuskuntien jäsenten kriisiviestintävalmius



Viidennessä kysymyksessä kartoitettiin tuottajien viestintätapoja kriisin hetkellä. Taulukossa 5 on esitetty jäsenten viestintää tiloilla tapahtuvassa muutostilanteessa ja kriisissä. Vain kolme vastanneista ilmoitti osuuskunnan olevan ensimmäinen, johon he kriisin hetkellä ottavat yhteyttä. Yhdeksän vastaajaa kertoi tiedottavansa osuuskuntaa ainoastaan erittäin vakavassa tilanteessa. Neljä osuuskunnan hallinnon edustajaa piti ylipäättään tärkeänä, että osuuskuntia informoidaan tiloilla esiintyvistä ongelmista. Vastanneista viisi kertoi tiedottavansa asiasta ensin muualle. Ilmoitettuja tahoja olivat perhe, A-Tuottajat, viranomaiset, eläinlääkäri ja Atria.

Taulukko 5. Jäsenten viestintätavat kriisitilanteessa



Viidennen kysymyksen tuloksia analysoimalla voidaan päätellä, että osuuskunnille tiedottamista ei pidetä tärkeänä. Vastanneista vain kaksi ilmoitti tiedottavansa mahdollisesta muutostilanteesta Atrialle. Tulosten perusteella voidaan olettaa, etteivät osuuskunnat saa tietoa läheskään kaikista tuotantotilojen muutos- ja uhkatilanteista. Mahdolliset kriisit voivat pahimmassa tapauksessa kehittyä tiloilla Atrian ja osuuskuntien tietämättä, eikä tilannetta päästä selvittämään ajoissa. Vastauksista voidaan myös päätellä, että kriisitilanteessa toimiminen ei ole tuottajille täysin selvää, joten heidän kriisivalmiuttaan tulisi kehittää. Jos minkäänlaista mediakoulutusta tai ohjeistusta ei ole

annettu, on mahdollista, että tuottajat toimivat kriisitilanteessa väärin. Tämä saattaa johtaa Atrian viestintäperiaatteiden vastaiseen toimintaan, mikä mahdollisesti pahentaa kriisitilannetta entisestään. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös tuottajat huomioidaan Atrian ja osuuskuntien kriisiviestinnässä.

Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että lihantuottajilla on jonkinlainen käsitys kriisinhallinnasta. Useat vastaajat kuitenkin ilmoittivat olevansa epävarmoja kriisissä toimimisessa ja lisäinformaatiota kaivattiin. Viidennen kysymyksen vastaukset tukevat osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelman luomisen tärkeyttä. Kun osuuskunnat ovat kriisivalmiudessa, pystytään osuuskunnissa resursseja keskittämään tuottajien kriisivalmennukseen ja tiedottamiseen. Näin helpotetaan Atrian kriisinhallintaprosessia.

### 7.2.5 Kriisiviestinnän kehittäminen

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys on avoin ja siinä vastaajaa on pyydetty kertomaan ehdotuksia osuuskuntien kriisiviestinnän kehittämiseksi. Yhdellätoista vastaajista oli parannusehdotuksia. Yksi tuottajista piti kriisiviestintäsuunnitelman luomista osuuskunnille hyvänä kehitysaskeleena ja toinen toivoi kriisiviestintään laajuutta ja sen kehittämistä todellisuutta vastaavien uhkien kohtaamiseksi. Yhtenä kehitysideana oli Atrian toimintaa uhkaavien kriisien erottaminen osuuskuntien kriisiviestinnästä. Hallinnon jäsenistä yksi piti kriisiä varten kouluttautumista tärkeänä.

Vastauksissa toivottiin pelisääntöjen luomista kriisiviestintään ja yksi vastaajista ehdotti kriisiviestintää parannettavan nimeämällä tietty henkilö tai taho hoitamaan osuuskuntien kriisiviestintää. Vastauksissa toivottiin avoimuutta kriisiviestintään. Salailua pidettiin pahana, ja kriisiviestintäsuunnitelman toivottiin valmistavan osuuskunnat todellisia tilanteita varten. Vakavissa kriiseissä toivottiin tietoa, minkälainen tilanne uhkasi koko osuuskuntaa ja mikä olisi yksittäistä tilaa koskeva tilanne. Yksi vastaajista toivoi apua osuuskunnan taholta kriisin hetkellä tiedottamiseen. Ehdotuksena oli myös lihantuottajista koostuva kriisiryhmä, joka voisi toimia tukena ja opastajana kriisitilanteessa ja kriisin jälkihoidossa.

Myös viidennen kysymyksen vastaukset viestivät siitä, että kriisiviestintäsuunnitelman luominen osuuskunnille on toivottua ja tarpeellista. Suunnitelma kattaa ratkaisut suurimpaan osaan vastanneiden ehdotuksista. Suunnitelmalla selvennetään osuuskuntia

uhkaavat tilanteet, määrittellään kriisin hoidosta vastaavat henkilöt ja ilmoitetaan jäsenten kriisiviestintään toivomat periaatteet.

## 8 ITIKKA OSUUSKUNNAN JA LIHAKUNNAN KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA

Osuuskunnille laadittu kriisiviestintäsuunnitelma alkaa suunnitelman tarkoituksen ja tavoitteiden määrittelyllä. Näin saadaan selvennettyä, minkälaisessa tilanteessa suunnitelma tulee ottaa käyttöön. Alussa kerrotaan, että kriisiviestintäsuunnitelma on luotu selkeyttämään kriisiviestinnän jakautumista Atrian ja osuuskuntien välillä. Kriisiviestintäsuunnitelman tarkoituksena on eritellä todennäköisemmin osuuskuntia uhkaavat kriisit ja laatia selvät toimintaohjeet niiden hallitsemiseen. Suunnitelma on kriisihetkellä toimimiseen tarkoitettu ohjeistus, josta nähdään selvästi viestintävastuiden ja tehtävien jakautuminen kriisitilanteessa. Kriisiviestintäsuunnitelman alussa on myös ilmoitettu päivämäärä, jolloin osuuskuntien toimitusjohtaja on suunnitelman hyväksynyt.

Liitteenä 1 olevasta kriisiviestintäsuunnitelman pohjasta nähdään, mitä suunnitelmaan sisältyy ja millaisiin osiin se on jaettu. Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiviestintäsuunnitelma on jaettu kolmeen päälukuun, jotka ovat kriisin ennakointi, kriisissä toimiminen ja kriisin jälkihoito. Kaikissa kolmessa osassa on huomioitu opinäytetyön teoriaosuudesta löytyvät kriisiviestinnän toimintamallit, Atrian kriisi-ohjeistus, osuuskuntien hallinnolle osoitetun kyselyn vastaukset sekä Atrian viestintäpäällikön ja osuuskuntien toimitusjohtajan haastattelut.

Kriisiviestintäsuunnitelmassa on määritelty osuuskuntia todennäköisimmin uhkaavat kriisit, kriisiryhmä ja vastuiden jakautuminen ryhmässä, ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen periaatteet ja tärkeimmät sidosryhmät. Suunnitelmasta löytyvät tarkat toimintaohjeet jokaiseen siinä mainittuun kriisiin, lyhyt opastus median kanssa toimimiseen, sosiaalisen median pelisäännöt sekä Atrian yrityskuvia vahvistavia ydinviestejä, joita voidaan käyttää haastatteluissa. Viestintäsuunnitelmaan on sisällytetty myös tärkeimmät yhteystiedot.

### 8.1.1 Kriisin ennakointi

Kriisiviestintäsuunnitelman kriisiä ennakoivaan osaan kuuluvat osuuskuntia mahdollisesti uhkaavien kriisien nimeäminen ja lyhyt kuvaus kuinka niissä toimia, tärkeimmät

sidosryhmät sekä vastuiden jakautuminen eli kriisiryhmän määrittäminen. Kriisejä ennakoivaan osaan on myös listattu periaatteet, joita kriisiviestinnässä on käytettävä. Suunnitelman ennakointiosio sisältää kaikki asiat, joiden täytyy olla selvillä ennen kriisiin joutumista. Kun nämä asiat on määritelty ennakkoon, kriisitilanteessa pystytään toimimaan tehokkaasti.

Osuuskuntien kriisinhallinnasta vastaa kriisiryhmä, joka muodostuu osuuskuntien johtoryhmän jäsenistä. Kriisiryhmällä on puheenjohtaja, joka johtaa ryhmää ja jakaa tehtävät ryhmän sisällä. Puheenjohtajalla tulee olla kokemusta johtamisesta ja hänen täytyy olla päätösvaltainen sekä yrityksessä arvostettu henkilö. (Skoglund 2004, 41.)

Osuuskuntien kriisiryhmän puheenjohtajana toimii Itikan ja Lihakunnan toimitusjohtaja Reijo Flink. Molempien osuuskuntien johtajana hänellä on tehtävään tarvittavat tiedot sekä vaikutusvalta. Puheenjohtajan lisäksi kriisiryhmään kuuluvat Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan hallituksen puheenjohtajat. Kriisiryhmässä työskentelee sihteerin, joka avustaa kriisiryhmän jäseniä kaikessa tarvittavassa. Kriisin luonteesta riippuen ryhmään kutsutaan mukaan Atrian viestintävastaava, kriisiin ajautuneen tuotantotilan omistaja, rehutehtaiden kiinteistöyhtiöiden toimitusjohtaja, A-Rehun toimitusjohtaja, osuuskuntien talouspäällikkö tai muu kriisitilanteen kannalta keskeinen asiantuntija.

Osuuskuntia mahdollisesti uhkaavat kriisit on jaettu neljään luokkaan: Atrian toiminnan kriiseihin, osuuskuntien toimihenkilöihin liittyviin kriiseihin, tuotantotiloja uhkaaviin kriiseihin ja tietojärjestelmäkriiseihin. Kuvassa 1 on esitetty osuuskuntien toimintaa todennäköisimmin uhkaavat kriisit.

Atrian toiminnan kriisit	Osuuskuntien toimihenkilöistä johtuvat kriisit	Tuotantotiloilla ilmenevät kriisit	Tietojärjestelmä-kriisi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan pysäyttävä onnettomuus</li> <li>• Tautiongelma lihatehtaalla</li> <li>• Tautiongelma rehutehtaalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimihenkilöiden menehtyminen</li> <li>• Varojen kavaltaminen</li> <li>• Hallinnon keskinäiset riidat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnettomuus</li> <li>• Tilalta löytnyt eläintauti</li> <li>• Eläinaktivistien sabotaasi tai tilalle tunkeutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osuuskunnan ja A-tuottajien rekistereiden tuhoutuminen</li> </ul>

Kuva 1. Osuuskuntien toimintaa uhkaavat kriisitilanteet

Atrian yritystoimintaa uhkaaviin kriiseihin kuuluu sen toiminnan pysähtyminen onnettomuuden vuoksi sekä vakava tautiongelma Atrian lihatehtaalla tai rehutehtaalla. Nämä kolme Atrian toiminnassa tapahtuvaa kriisiä olivat kyselyn vastausten perusteella

oletettavimmin osuuskuntia uhkaavia tilanteista. Näillä kriiseillä on suuri vaikutus osuuskuntien toimintaan ja ne uhkaavat eläintuottajien elinkeinoa. Atrian toiminnassa tapahtuvissa muutoksissa on hyvin todennäköistä, että tiedotusvälineet haluavat myös osuuskuntien näkökulman asiaan ja osuuskuntien julkiset lausunnot huomioidaan tilanteesta uutisoimisessa. Tämän vuoksi on tärkeää ohjata osuuskuntien toimintaa Atrian kriiseissä.

Osuuskuntien toimihenkilöihin liittyviä kriisejä ovat menehtyminen onnettomuudessa, osuuskuntien varojen kavaltaminen tai hallinnon keskinäiset riidat. Vaikka näitä ei kyselyssä valittu todennäköisimmiksi kriiseiksi, oli niitä pidetty mahdollisina. Kriisit ovat selvästi erotettavissa Atrian toiminnasta. Näistä kriiseistä osuuskuntien on vastattava itse, joten on tärkeää määritellä, kuinka tilanteissa toimitaan.

Tuottajien tiloilla mahdollisesti ilmeneviin kriiseihin lukeutuu tuotantotilalla tuhoja aiheuttava onnettomuus ja tilalta löytynyt eläntauti. Eläinaktivistien sabotaasi tai tilalle tunkeutuminen on myös suunnitelmaan sisällytetty kriisitilanne. Tällainen yksittäisellä eläintilalla tapahtuva tilanne ei johda kriisiin yhtä varmasti kuin koko Atrian tehdastoiminnan pysäyttävä tilanne. Jos ongelmien kuitenkin annetaan kehittyä tiloilla, voi niistä ajan kuluessa kehkeytyä vakavakin kriisi.

Vaikka osuuskunnan hallinnossa rekisterien tuhoutumista ei pidetty todennäköisenä, toimitusjohtaja Flink arvioi sen mahdolliseksi kriisiksi, joka tulisi sisällyttää suunnitelmaan. Osuuskunnan ja A-tuottajien rekistereiden tuhoutuminen on tietojärjestelmä kriisi, joka viivästyttäisi eläintilitysmaksujen suorittamista.

Kriisitilanteiden nimeämisen jälkeen mainitaan tärkeimmät sidosryhmät, jotka täytyy kriiseissä huomioida. Koska osuuskuntien toiminta perustuu jäsenmaksuihin ja jäsenten etujen ajamiseen, osuuskuntien tärkein sidosryhmä ovat sen jäsenet eli eläintuottajat. Osuuskuntien toiminta on riippuvainen Atriasta, jonka tehtaille toimitetaan osuuskuntien jäsenten tuottama liha. Muutostilanteet osuuskunnan toiminnassa tai eläintiloilla vaikuttavat puolestaan Atriaan. Tämän vuoksi Atria on tärkeä yhteistyökumppani, joka tulee ottaa huomioon osuuskuntien kriisiviestinnässä. Myös tiedotusvälineet on huomioitava kriisitilanteessa. Kriisin luonteesta riippuen kriisin hetkellä huomiotaviin sidosryhmiin lukeutuu muitakin tahoja, jotka on määritelty tarkemmin kriisiviestintäsuunnitelmassa.

### 8.1.2 Toiminta kriisitilanteessa

Kriisiviestinnän ammattilaisen Timothy W. Coombsin (2012, 12) mukaan kriisitilanteessa toimimisessa on kaksi vaihetta: tilanteen tunnistaminen kriisiksi ja kriisitilanteen hallinta. Kriisin hetkellä äärimmäisen tärkeäksi osaksi kriisinhallintaa Coombs nimeää sidosryhmille viestimisen. Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmaan on kriisitilannetta käsittelevässä osuudessa tarkennettu kriisissä toimimista ja annettu tarkemmat ohjeet kriisinhallintaan ja kriisitiedottamiseen.

Uhkaavissa tilanteissa ja kriisiepäilyiden selvittämiseksi kriisiryhmän puheenjohtaja Reijo Flink kutsuu koolle kriisiryhmän, joka keskustelee tilanteen vakavuudesta ja siitä, tuleeko tapahtunutta käsitellä kriisinä. Kun kyseessä on osuuskuntien toimintaan vaikuttava kriisi, varmistetaan kokoontumisen jälkeen kriisiviestinnän tarve vielä Atrian viestinnän ammattilaisilta. Atrian toimintaa koskevissa tilanteissa päätökset tekee Atrian kriisiryhmä.

Jokaiseen suunnitelmassa käsiteltyyn kriisitilanteeseen on lyhyesti selitetty toimintamallit ja kriisiryhmän kokoonpano.

Atrian toiminnan häiriöt käsitellään Atrian kriisinhallinnassa. Atrian kriisiryhmä yhdessä Atrian viestinnän kanssa hoitaa kaikki kriisin vaiheet. Tällaisessa kriisitilanteessa osuuskuntien kriisiryhmä kokoontuu arvioimaan tilannetta ja sen vaikutuksia osuuskuntien ja sen jäsenten toimintaan. Tapaamisessa kerrataan Atrialta saadut periaatteet tiedotusvälineille kommentointiin sen varalta, että media tiedustelee osuuskuntien mielipidettä asiaan. Vakavassa tapauksessa, joka koskettaa merkittävästi tuottajajäsenien tulevaisuutta, osuuskunnat tiedottavat jäsenilleen saatuaan kriisistä tarkat tiedot Atrialta. Osuuskunnat voivat myös järjestää tarvittaessa jäsenilleen infotilaisuuden, johon osallistuu myös Atrian edustaja. Kriisiryhmän tehtävänä on pitää itsensä informoituna ja valmiina vastaamaan jäsenten kysymyksiin. Atrian kriiseissä tilanteen kommentointia julkisuuteen on vältettävä ja kysymykset ohjataan Atrian viestintäpäällikölle tai johdon edustajille.

Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan toimihenkilöihin liittyvissä kriiseissä kriisin hallinta ja kriisiviestintä on täysin osuuskuntien vastuulla. Atriaa on informoitava tilanteesta välittömästi. Osuuskunnan jäsenille annetaan tietoa tekstiviestillä ja sähköpostilla. Vakavassa kriisissä osuuskuntien verkkosivuille päivitetään tietoa kriisin kehittymi-



sestä, lisätään yksityiskohtaista tietoa ja vastauksia jäsenten esittämiin kysymyksiin. Osuuskuntien kriisiryhmä vastaa kommentoinnista tiedotusvälineille ja tekee kaikki tarvittavat päätökset kriisin johtamisessa. Jos osuuskuntien kriisiryhmän jäsenet eivät ole tavoitettavissa tai ovat olleet osaltaan aiheuttamassa kriisin, kriisiryhmä muodostuu osuuskuntien hallitusten varapuheenjohtajista. Yhdessä he konsultoivat Atria Oyj:n viestintäpäällikköä ja päättävät muista kriisiryhmään kutsuttavista henkilöistä.

Tuotantotilalla ilmenneessä kriisissä osuuskuntien kriisiryhmä kokoontuu selvittämään tilannetta. Kriisiryhmässä on mukana tilan omistaja ja eläinsairaustapauksessa eläinlääkäri. Asiasta ilmoitetaan elintarvikevirasto Eviraan ja muille eläintiloille. Atria vastaa tilanteen tiedottamisesta. Asian tullessa julkisuuteen media haluaa todennäköisesti haastatella tilanomistajaa, joka perehdytetään viestinnän periaatteisiin ja jota ohjeistetaan tiedotusvälineille kommentoinnissa. Osuuskunnat voivat yhteistyössä Atrian kanssa järjestää tilan edustajalle nopean koulutuksen median kanssa toimimiseen.

Osuuskunnan rekistereiden tuhouduttua kriisiryhmään kutsutaan mukaan osuuskuntien talouspäällikkö ja rekisterien ylläpidosta vastaavat henkilöt. Kriisiryhmä päättää toimintamalleista ja jäsenille tiedotetaan tilanteesta mahdollisimman pian. Jäsenille on kerrottava, mikä tilanteeseen johti, mitä tapahtuneesta tarkalleen seuraa, mitä tilanteen korjaamiseksi on tehty ja mitä tullaan tekemään.

### 8.1.3 Sisäinen tiedottaminen

Kriisin hetkellä kriisiviestinnän tärkein tehtävä on tiedottaminen oikeille tahoille oikeilla periaatteilla. Osuuskuntien kriisiviestinnän sisäisessä tiedottamisessa tärkein kohderyhmä ovat osuuskunnan jäsenet eli lihantuottajat.

Osuuskuntien jäsenille tiedottamiseen on valittu kyselytutkimuksen tulosten perusteella tekstiviesti ja sähköposti. Erittäin vakavassa tilanteessa tuottajia voidaan informoida myös puhelimitse. Kriisiryhmä voi päättää tarvittaessa myös tiedotteen lähettämisestä. Intranetiä ei esitetä käytettäväksi kriisiviestinnän tiedottamisessa, koska vain yksi osuuskunnan hallinnolle lähetettyyn kyselyyn vastanneista oli toivonut tiedottamista sen kautta.

Kun on selvitetty kriisissä käytettävät viestintävälineet, on tärkeää määrittää, minkälaisia periaatteita tiedottamisessa käytetään. Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmas-

sa on lueteltu periaatteita, joita kriisiviestinnässä tulee noudattaa. Suunnitelmassa esitetyt periaatteet ovat Atrian määrittelemiä ja kriisiviestinnän ammattilaisten suosittelemia.

Kriisiviestinnässä tärkeintä on nopeus. Tutkimuskyselyn vastauksista varmistui, että myös osuuskunnan jäsenet haluavat tiedon kriisistä mahdollisimman pian sen tapahtuttua. Kriisiviestintäsuunnitelmassa periaatteiksi määritellään, että osuuskunnan jäsenten tulee saada tieto osuuskunnalta itseltään eikä esimerkiksi median kautta. Kriisiryhmän täytyy huolehtia, että kriisin laajuuden ja vaikutusten selvittyä osuuskunnan jäseniä informoidaan tapahtuneesta välittömästi. Tuottajille, jotka ovat myös osuuskuntien jäseniä, tulee viestiä rehellisesti ja avoimesti. Esimerkiksi Atrian toiminnan pysähtyessä täytyy kaikki tiedot esittää tuottajille, joiden elinkeino riippuu yrityksen toiminnasta. Kun tarvittava tieto saadaan jäsenille ajoissa, pystyvät he varautumaan tulevaan ja viestimään tapahtuneesta lähipiirilleen.

#### 8.1.4 Atrialle tiedottaminen

Atrialle ilmoitetaan puhelimitse tai tiedotteella välittömästi kriisin tunnistamisen jälkeen. Tiloilta löytyneestä eläintautitapauksesta ja vakavan onnettomuuden sattuessa Atrialle lähetetään tiedote, jota varten voidaan pyytää kriisin ennakoituvaiheessa valmis tiedotepohja Atrian viestintäyksiköstä.

Atria Oyj toimii osuuskuntien kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Osuuskunnat omistavat Atrian osakkeista enemmistön, joten kaikki osuuskuntien lausunnot voidaan yhdistää Atriaan. Yhdistävänä tekijänä on myös teurasliha, joka tuodaan Atrian tehtaalle osuuskuntien jäsenten tiloilta. Tämän vuoksi myös tuottajien tiloilla tapahtuvat uhkatilanteet vaikuttavat merkittävästi Atrian toimintaan. Esimerkiksi tuottajien tiloilta ilmennyt vakava eläintautiongelmia on uhka Atrian maineelle ja yritystoiminnalle.

Atriaa koskettavat kriisit ovat yleensä organisaatioissa tiedossa ensimmäisenä ja päävastuu kriisinhallinnasta on Atrian viestintäyksiköllä ja kriisiryhmällä. Suunnitelmassa osuuskuntien johtoryhmää koskevat kriisit ovat sellaisia, jotka havaitaan ensimmäisenä osuuskunnissa. Muutostilanteista osuuskuntien toiminnassa täytyy tiedottaa Atriaa mahdollisimman nopeasti. Osuuskuntien kriisiryhmän täytyy aina tiedottaa Atriaa kriisistä tai kriisin uhasta. Tilanteesta tulee tiedottaa välittömästi ja Atria on pidettävä informoituna tilanteen kehittyessä.

### 8.1.5 Ulkoinen tiedottaminen

Koska osuuskuntien toiminta yhdistetään Atriaan, voivat esimerkiksi osuuskunnan johtoryhmän edustajien ajattelemattomat kommentit olla haitallisia Atrian maineelle. Tämän vuoksi osuuskuntien tulee noudattaa ulkoisessa viestinnässä Atrian viestintäperiaatteita ja sääntöjä. Osuuskuntien ulkoinen viestintä keskittyy median kanssa toimimiseen, joten suunnitelmasta löytyvät ohjeet, kuinka toimia tiedotusvälineiden kanssa.

Kriisiviestintäsuunnitelman ohjeista näkee, mitä asioita osuuskunnat voivat kommentoida julkisuuteen ja mitkä asiat tulee jättää Atrian viestinnän hoidettaviksi. Esimerkiksi Atrian tehtaiden toimintaan tai henkilöstöön liittyviä asioita kommentoi Atrian johtoryhmän edustaja, ei osuuskunnan johto tai jäsen. Atrian viestintäperiaatteita noudattaen kilpailijoiden toimintaa ei kommentoida. Suunnitelmassa on neuvottu osuuskuntia viestimään ulkoisille sidosryhmille pääasiallisesti omasta toiminnastaan. Jos osuuskunnat haluavat antaa palautetta Atrian toiminnasta, annetaan se suoraan yritykselle, ei lehdistön edustajille.

Suunnitelmaan on Atrian viestintäperiaatteista valittu tärkeimmät, joihin kuuluvat muun muassa avoimuus, rehellisyys ja nopeus. Ulkoisille sidosryhmille tiedottamisessa tulee käyttää varmoja tietoja eikä tilanteita saa lähteä spekulimaan. Osuuskuntien ei tule kriisiviestinnässä salata tapahtuman laajuutta tai vaikutuksia.

Kriisiviestintäsuunnitelmassa on lyhyt ohjeistus median kohtaamiseen. Ohjeessa on yksinkertaisia neuvoja, jotka auttavat esiintymään uskottavasti ja oikein median haastatteluissa. Koska lausuntojen tiedotusvälineille tulee olla ennalta harkittuja ja perustua varmaan tietoon, on haastattelutilanteessa suositeltu pyytämään kysymykset ennakolta nähtäviksi. Median edustajaa voi pyytää soittamaan hetken kuluttua uudellaan, jolloin asiat ehditään varmistaa ja kysymyksiin valmistautua. Valmiit kriisiuutiset on neuvottu pyytämään tarkistettavaksi ennen niiden julkaisua.

Lausuntojen annossa on osuuskuntien johtoa ja jäseniä neuvottu pysymään rauhallisina, osoittamaan empatiaa, olemaan kärsivällisiä ja pitämään itsensä hyvin informoituina. Koskaan ei saa sanoa, että en kommentoi. Kun asiasta ei ole varmaa tietoa, voi sanoa suoraan etten tiedä tai ohjata median tiedustelemaan asiaa taholta, joka osaa kysymyksiin parhaiten vastata. Ohjeessa on suositeltu kriisitilanteesta kommentoinnissa välttämään huumoria, ammattitermejä ja lyhenteitä. Neuvot mediassa käyttäytymiseen

on saatu kriisiviestinnän kirjallisuudesta ja niitä on osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmassa esitetty yksityiskohtaisesti.

Sosiaalisen median suosion vuoksi on verkkoyhteisöissä viestiminen otettava huomioon kriiseissä ja etenkin kriisitilanteiden ennakoinnissa. Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmasta löytyvät sosiaalisen median pelisäännöt. Atrian viestintä on luonut pelisäännöt sosiaalisessa mediassa käyttäytymiseen, koska osuuskunnan johdon tai jäsenten esittämät mielipiteet verkossa saatetaan tulkita Atrian viralliseksi kannaksi.

#### 8.1.6 Kriisin jälkeinen toiminta

Jokainen kriisi on tilaisuus oppia, minkä vuoksi myös osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmaan on lisätty ohjeet kriisin jälkianalysointiin.

Kriisin jälkeen osuuskuntien kriisiryhmä kokoontuu ja analysoi tapahtunutta, sen aikana toteutettua kriisinhallinnan prosessia sekä kriisin vaikutuksia osuuskuntien toimintaan ja sen jäseniin. Atrian viestintävastaava osallistuu jälkianalyysiin ja arvioi, onko osuuskuntien kriisiviestinnässä toimittu oikein, Atrian periaatteita noudattaen.

Vakavissa kriiseissä ja etenkin osuuskuntien toiminnasta johtuvissa kriisitilanteissa kriisiryhmä kirjaa ylös kriisin aikana suoritettut toimet. Toimet kirjataan ylös jo kriisin hetkellä ja analyysi kriisitilanteen hoitamisesta kirjataan niin sanottuun kriisipäiväkirjaan. Kriisipäiväkirja toimii tulevissa kriiseissä muistutuksena siitä, miten asiat kannattaa hoitaa ja mitä kriisissä tehtyjä virheitä tulee välttää.

#### 8.1.7 Yhteystiedot ja tukimateriaalit

Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmasta löytyvät kaikkien kriisissä tarvittavien henkilöiden ja organisaatioiden yhteystiedot. Suunnitelmaan on liitetty kriisihetkellä tarvittavien tahojen puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Suunnitelmaan kuuluu osuuskuntien kriisiryhmän, Atrian johtoryhmän ja Atrian viestinnän yhteystiedot. Lisäksi suunnitelmasta löytyvät kriisin hetkellä mahdollisesti tarvittavien viranomaisten, A-Tuottajat Oy:n sekä tiedotusvälineiden tiedot. Näin ei tarvitse kuluttaa aikaa tietojen hakemiseen. Tarkat yhteystiedot lisätään kriisiviestintäsuunnitelmaan osuuskuntien toimitusjohtaja Reijo Flinkin keskusteltua sisällytettävistä tiedoista kriisiryhmän kanssa.

Kriiseissä osuuskunnat voivat pyytää Atrialta valmiita Q&A tiedostoja, joissa on valmiita vastuksia yleisimpiin kysymyksiin tilanteesta riippuen. Atrian viestinnältä voidaan pyytää myös valmiita tiedotepohjia ulkoiseen tiedottamiseen.

#### 8.1.8 Kriisiviestintäohje osuuskuntien jäsenille

Osuuskuntien hallituksille ja hallintoneuvostoille suunnatun kyselyn tuloksista selvisi, että tuotantotiloilla kriisitoiminta on epäselvää ja lisäohjeistusta kriisien varalle tarvitaan. Kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta osuuskuntien jäsenille tehtiin kriisiviestintäohje (Liite 2). Ohje on tiivistelmä osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelmasta. Kriisiohjeessa on kerrottu osuuskuntien toimintaa mahdollisesti uhkaavat kriisit. Ohjeesta käy ilmi, kuinka osuuskuntien kriisiryhmä on organisoitu ja siinä mainitaan, että tarvittaessa myös tuotantotilan edustaja voidaan pyytää mukaan ryhmään.

Kriisitilanteet kiinnostavat mediaa ja kriisin kommentointi vaatii tuottajilta hyvää tilanteenhallintaa. Tämän vuoksi ohjeessa neuvotaan tuottajia toimimaan mediassa oikein. Kriisiohjeistus sisältää median kanssa toimimiseen lyhyen ohjeen, josta on nähtävissä mitä asioita kommentoida ja miten. Tämän lisäksi ohjeesta löytyvät kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyvät kriisiviestinnän periaatteet ja ohjeet sosiaalisen median käyttöön. Ohjeeseen on valittu tuottajille tärkeimmät yhteystiedot.

## 9 PÄÄTELMÄT

Atria Oyj:n kriisiviestinnän kehittäminen oli mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Opin paljon uusia asioita yritystoiminnasta, viestinnästä ja etenkin kriisiviestinnästä. Olin yllättynyt siitä, kuinka paljon aiheesta on kirjoitettu ja kuinka tärkeä osa yrityksen toimintaa kriisinhallinta on.

Yhteiskunnan muuttuessa yritysten toimintaympäristö muuttuu. Muutokset synnyttävät yritystoiminnalle uudenlaisia riskejä, mahdollisuuksia ja uhkia. Näitä muutoksia varten on yrityksessä otettava käyttöön uudenlaisia työtapoja. (Heiskanen, Lehikoinen 2020,154.) Perehdyttyäni Atrian kriisinajan viestinnän strategioihin totesin, että Atrian kriisinhallinnassa on muutoksissa pysytty hyvin mukana. Atrian yhteistyökumppaneiden Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan toiminnassa kriisien mahdollisuutta ei ollut kuitenkaan otettu huomioon. Myös monet osuuskuntien jäsenet ovat kriiseihin täysin valmistautumattomia. Koska nykyään jokaisessa yrityksessä on varauduttava kriisei-

hin, osuuskuntien oli tärkeää saada oma kriisiviestintäsuunnitelma, joka on hyödyllinen työkalu kriisin hallitsemisessa.

Koska kriisinhallinnasta on kirjoitettu paljon, oli vaikeaa valita työhön sisällytettävät tiedot. Opinnäytetyöstä olisi tullut huomattavasti suppeampi, jos olisin rajannut teoriaosuuden käsittelemään ainoastaan kriisiviestintää. Mielestäni kriisiviestintää ei kuitenkaan voi täysin ymmärtää, jos ei tunne kriisin käsitettä tai kriisinhallinnassa käytettäviä toimintamalleja. Halusin sisällyttää opinnäytetyöhön kaikki tiedot, joiden pohjalta rakensin kriisiviestintäsuunnitelman. Opinnäytetyön teoriaosa voidaan esittää luettavaksi esimerkiksi osuuskuntien kriisiryhmän jäsenille, jotka näin saavat käsityksen kriisiviestinnän taustoista ja tarkoituksesta.

Kriisiviestinnän kirjallisuuslähteistä saamani tiedot sovelsin osuuskuntien toimintaan ottaen samalla huomioon Atrian kriisiviestinnän kehittämisen. Työssäni haasteellista oli ymmärtää Atrian ja osuuskuntien välisen yhteistyön luonne sekä organisaatioiden välisten vastuiden jakautuminen. Aihe vaati perinpohjaista selvitystyötä ja tutustumista Atrian ja osuuskuntien toimintaan. Asiantuntijahaastattelut auttoivat selvittämään osuuskuntien ja Atrian monimutkaista organisaatorakennetta ja toimintamalleja. Opinnäytetyön tuloksen kannalta oli todella tärkeää toimia yhteistyössä molempien organisaatioiden edustajien kanssa. Toimitusjohtaja Reijo Flink selvensi osuuskuntien toimintaa ja viestintäpäällikkö Hanne Kortesoja Atrian periaatteita sekä viestinnällisiä näkökulmia asiaan. Molemmilta sain tietoja osuuskuntia uhkaavista kriiseistä, yritysten välisestä yhteydestä ja organisaatioiden sisäisestä toiminnasta.

Tärkeää tietoa kriisiviestintäsuunnitelmaan sain osuuskuntien hallinnolle tekemästäni tutkimuskyselystä. Tutkimuksen tuloksista selvisi muun muassa kriisitiedottamisessa käytettävät viestintävälineet ja tuottajien todennäköisimpinä pitämät kriisit. Kyselyn vastauksista selvisi myös, kuinka valmistautuneita kriiseihin tuottajat mielestään ovat ja millaisia parannuksia he kriisinhallintaan kaipaavat. Kyselyn tuloksista selvisi jäsenille suunnatun kriisiohjeistuksen tarpeellisuus.

Kirjallisuuslähteet, haastattelut, kyselyn tulokset ja omat päätelmäni yhdistämällä toimitin tavoitteideni mukaisen kriisiviestintäsuunnitelman. Lopputulos on käytännölläinen opas Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan kriisiryhmän käyttöön. Suunnitelma sisältää käytettävät toimintamallit osuuskuntia uhkaavissa kriisitilanteissa ja siitä pystytään tarkistamaan kriisiviestinnän periaatteet ja kohderyhmät. Suunnitelma sisältää

ohjeet median kanssa toimimiseen ja sosiaalisessa mediassa käyttäytymiseen. Suunnitelma tehostaa Atrian kriisiviestintää luomalla osuuskunnille kriisivalmiuden. Osuuskuntien kriisit eivät enää jää täysin Atrian vastuulle ja suunnitelman avulla osuuskunnat ohjataan toimimaan Atrian käytäntöjä noudattaen.

Valmiin kriisiviestintäsuunnitelman hyväksyi osuuskuntien toimitusjohtaja Reijo Flink. Suunnitelma otetaan käyttöön osuuskunnissa kriisin uhatessa tai kriisin tapahtuttua. Suunnitelmaa voi käyttää myös normaaliajan viestinnässä, jos osuuskunnissa halutaan tarkistaa viestintäperiaatteet esimerkiksi lehdistön ottaessa yhteyttä tuottajaan.

Kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta luotu kriisiohjeistus auttaa osuuskunnan jäseniä viestimään kriisissä Atrian periaatteita noudattaen. Ohje lisätään Itikan ja Lihakunnan verkkosivuille, josta se on helposti kaikkien jäsenten löydettävissä. Kriisiohjeistus voidaan myös lähettää suoraan tuotantotilalle, jossa on tapahtunut vakava muutostilanne.

Suosittelen osuuskuntien kriisiryhmää kehittämään kriisiviestintää edelleen ja päivittämään sitä säännöllisesti osuuskuntien johdon ja samalla jäsenten näkökulman huomioon ottaen. Kriisiviestintäsuunnitelmassa olen suositellut päivittämään dokumentin puolen vuoden kuluttua suunnitelman hyväksymisestä. Kriisiryhmän on hyvä kokoontua keskustelemaan suunnitelmasta ja käydä yhdessä läpi siinä esitetyt asiat. Jos osuuskunnat joutuvat kriisiin, suunnitelman tehokkuus täytyy arvioida ja tehdä siihen tarvittavat muutokset. Pohjanmaan Lihalle voidaan kehittää oma suunnitelma tai tekemäni kriisisuunnitelma voidaan kääntää ruotsinkieliseksi. Osuuskuntien kriisivalmiutta saadaan kehitettyä järjestämällä yhteisiä harjoituksia ja kokoontumisia Atrian viestinnän edustajien kanssa. Yhdessä Atrian kanssa voidaan käydä läpi suunnitelmassa esitetyt asiat ja näin selventää, kuinka Atria toivoo osuuskuntien tarkalleen toimivan ja viestivän kriisitilanteissa.

## LÄHTEET

Argenti, P. A. 2007. Corporate communication. Fourth edition. New York: McGraw-Hill.

Argenti, P. A. & Forman, J. 2002. The power of corporate communication: crafting the voice and image your business. New York : McGraw-Hill.

Atria Oyj. 2012. Vuosikertomus. Saatavissa:

[http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202012/Atria\\_vuosikertomus12\\_FL.pdf](http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202012/Atria_vuosikertomus12_FL.pdf) [Viitattu 7.3.2014].

Atria Oyj. 2013a. Atrian missio, visio ja strategia Saatavissa:

[http://www.viestintaselander.fi/julkaisut/atria\\_strategia2013.html](http://www.viestintaselander.fi/julkaisut/atria_strategia2013.html) [viitattu 7.3.2014].

Atria Oyj. 2013b. Atrian vuosikertomus 2013. Saatavissa:

[http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202013/Atria\\_Annualreport2013\\_print\\_FIN\\_34479.pdf](http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202013/Atria_Annualreport2013_print_FIN_34479.pdf) [viitattu 29.3.2014].

Atria Oyj. 2014a. Osakassopimukset. Saatavissa:

<http://www.atriagroup.com/sijoittajat/HallintoJaJohtaminen/osakassopimukset/Sivut/default.aspx> [viitattu: 21.3.2014].

Atria Oyj. 2014b. Kriisiohje.

A-Tuottajat Oy. 2014. Atria - tuottajien oma yritys. Saatavissa:

<https://www.atriatuottajat.fi/yritystieto/atrialyhyesti/Sivut/yritysesittely.aspx> [viitattu 14.4.2014].

Aula, P. Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media. 2009. Teoksessa Kriisit ja työyhteisö: kriisinjohtaminen työyhteisön tukena. Toim. Hannele Seek. Helsinki: Työterveyslaitos.

Coombs, W. T. 2012. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 3<sup>rd</sup> ed. California: SAGE.



Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2013. Elintarvikkeita ja rehuja koskeva nopea hälytysjärjestelmä RASFF. Elintarviketurvallisuuslaitos. 23.05.2013. Saatavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/elaimet/rehut/valvonta/rasff> [viitattu 21.3.2014].

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2014. Elintarvikkeiden takaisinvetojen määrät viime vuosina. Elintarviketurvallisuuslaitos. 24.01.2014. Saatavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/takaisinvedot/elintarvikkeiden+takaisinvetojen+maat/> [viitattu 14.4.2014].

Hakala, M. 2012. Kriisejä kannattaa harjoitella – etenkin muuten kuin tositilanteessa. ProCom. Asiantuntija-artikkeli. Pilkunpaikka. 28.12.2012. Saatavissa: <http://pilkunpaikka.com/2012/12/28/kriiseja-kannattaa-harjoitella-etenkin-muuten-kuin-tositilanteessa/> [viitattu 31.3.2013].

Hakola, L. 2013. Some uhkaa ja auttaa kriisissä. Teoksessa Tilanne päällä – kriisit ja viestintä. Toim. ProCom. Helsinki: ProCom.

Heiskanen, J. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media oy.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.

Hämäläinen, M. R. 2001. Elintarvikkeiden käsittelyyn liittyy aina hygieeninen riski. Kehittyvä Elintarvike & Elintarviketieteiden Seura r.y. Kehittyvä elintarvike – ammattilehti. Saatavuus: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/20-elintarvikkeiden-kasittelyyn-liittyy-aina-hygieeninen-riski> [viitattu 14.4.2014].

Itikka osuuskunta. 2012. Vuosikatsaus. Saatavissa: [https://www.itikkaosuuskunta.fi/oktajatus/Documents/Itikka\\_vuosikertomus2012\\_netin.pdf](https://www.itikkaosuuskunta.fi/oktajatus/Documents/Itikka_vuosikertomus2012_netin.pdf) [viitattu 21.3.2014].

Itikka osuuskunta. 2014a. Itikka osuuskunta lyhyesti. Saatavissa: <https://www.itikkaosuuskunta.fi/oktajatus/Pages/Itikkaosuuskuntalyhyesti.aspx> [viitattu 21.3.2014].

Itikka osuuskunta. 2014b. Missio ja visio. Saatavissa:

<https://www.itikkaosuuskunta.fi/oktajatus/strategia/Pages/Missiojavisio.aspx> [viitattu 21.3.2014].

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kaustinen, L. 2013. *Viestintäammattilaiset luottavat johtajiensa eettisyyteen*. Teoksessa *Tilanne päällä – kriisit ja viestintä*. Toim. ProCom. Helsinki: ProCom.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2002. *Kriisit ja viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Korpiola, L. 2011. *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Helsinki: Infor.

Kortesoja, H. 2014. *Tapaaminen*. 3.2.2014.

Kuutti, H. 2008. *Mediakierre: selviytyminen kielteisessä julkisuudessa*. Helsinki: Infor.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. *Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.

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

Lihakunta. 2011. *Lihakunnan säännöt*. Saatavissa:

[https://www.lihakunta.fi/oktajatus/saannot/Documents/Lihakunnan\\_s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t\\_2011.pdf](https://www.lihakunta.fi/oktajatus/saannot/Documents/Lihakunnan_s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t_2011.pdf) [viitattu 7.3.2014].

Lihakunta. 2012. *Vuosikatsaus*. Saatavissa:

[https://www.lihakunta.fi/oktajatus/Documents/Lihakunta\\_v2012\\_Nettiin.pdf](https://www.lihakunta.fi/oktajatus/Documents/Lihakunta_v2012_Nettiin.pdf) [viitattu 21.3.2013].

Lihakunta. 2014a. Katsaus osuuskunnan historiaan. Saatavissa:

<https://www.lihakunta.fi/oktajatus/historia/Pages/Historia.aspx> [viitattu 21.3.2014].

Lihakunta. 2014b. Lihakunnan missio ja visio. Saatavissa.

<https://www.lihakunta.fi/oktajatus/strategia/Pages/Missiojavisio.aspx> [viitattu 21.3.2014].

Parzefall, M-J. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa Kriisit ja työyhteisö: kriisinjohtaminen työyhteisön tukena. Toim. Hannele Seeck. Helsinki: Työterveyslaitos.

Perkkiö, S. 2004. Itikka osuuskunta: Lihaisia paloja osuuskunnan historiasta. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd.

Regester, M. & Larkin, J. 2008. Risk issues and crisis management: a case book of best practice. 4 rev ed. London: Kogan Page.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri, ja johtaminen. 1.painos. Helsinki: Edita.

Ruikka, A., Hakala, M. & Luukkonen, R. 2013. Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa. Viestintätoimisto AC-Sanafor. Viestintäopas. Saatavissa: [http://www.acsanafor.fi/wp-content/uploads/2013/10/AC-Sanaforin-viestint%C3%A4opas\\_Kriisi\\_sosiaalisessa\\_mediassa\\_lokakuu2013.pdf](http://www.acsanafor.fi/wp-content/uploads/2013/10/AC-Sanaforin-viestint%C3%A4opas_Kriisi_sosiaalisessa_mediassa_lokakuu2013.pdf) [viitattu 14.4.2014].

Seeck, H. 2009. Kriisinjohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Kriisit ja työyhteisö: kriisinjohtaminen työyhteisön tukena. Toim. Hannele Seeck. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seeck, H. & Lavento, H. 2009. Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokrattisen toimintamallin anti. Teoksessa Kriisit ja työyhteisö: kriisinjohtaminen työyhteisön tukena. Toim. Hannele Seeck. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

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



# **Lihakunnan ja Itikka osuuskunnan kriisiviestintäsuunnitelma**

## 1. KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMAN TARKOITUS

### **Kriisin ennakointi**

#### 2. MAHDOLLISTEN KRIISILAJIEN NIMEÄMINEN

#### 3. VIESTINNÄN PERIAATTEET KRIISISSÄ

#### 4. KRIISIRYHMÄN ORGANISOINTI

#### 5. SIDOSRYHMÄT JA TIEDOTTAMINEN

### **Kriisissä toimiminen**

#### 5. KRIISIN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

### **Jälkihoito ja analysointi**

#### 11. KRIISIN ANALYSOINTI

### **Yhteystiedot**

### **Ohje median kanssa toimimiseen**

### **Sosiaalisen median pelisäännöt:**



# Kriisiviestintäohje Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan jäsenille

## 1. OHJEEN TARKOITUS

Tämän kriisiviestintäohjeen on laatinut opinnäytetyönä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opiskelija Elena Bamichas yhteistyössä Itikka osuuskunnan sekä Lihakunnan toimitusjohtajan Reijo Flinkin ja Atria-konsernin viestintäpäällikön Hanne Kortesojan kanssa.

Kriisiviestintäohje on laadittu lihantuottajien tiedotuksen organisoimiseksi kriisitilanteessa. Kriisiviestintäohjeen on hyväksynyt Reijo Flink 24.4.2014.

Osuuskuntien kriisitilanteiksi määritellään tässä ohjeessa: Atrian toiminnasta johtuvat kriisit, osuuskunnan toimihenkilöihin liittyvät kriisit, tuotantotiloja uhkaavat kriisit ja tietojärjestelmäkriisit.

**Atria Oyj:n kotimaan toiminnan kriisit:** Vakava onnettomuus Atrian tehtaalla ja toiminnan pysähtyminen, vakava tautiongelma Atrian lihatehtaalla, vakava tautiongelma Atrian rehutehtaalla.

**Osuuskunnan toimihenkilöihin liittyvät kriisit:** Toimihenkilöiden menehtyminen onnettomuudessa, osuuskuntien varojen kavallus, hallituksen erimielisyydet ja riidat.

**Kriisit tuottajien tiloilla:** Tuotantotilalla merkittäviä tuhoja aiheuttava onnettomuus, tilalta löytenyt eläintauti, eläinaktivistien sabotaasi tai tilalle tunkeutuminen.

**Tietojärjestelmäkriisit:** Osuuskunnan ja A-tuottajien rekisterien tuhoutuminen, ja siitä seuraava eläintilitysmaksujen viivästyminen.

## 4. KRIISIRYHMÄN ORGANISOINTI

Osuuskuntien Kriisiryhmän puheenjohtajana toimii osuuskuntien toimitusjohtaja Reijo Flink. Puheenjohtaja johtaa kriisiryhmän toimintaa ja hyväksyy lähetettävät tiedotteet sekä julkisuuteen annettavat lausunnot. Puheenjohtaja vastaa mediassa esiintymisestä ja tiedotusvälineille kommentoinnista. Kriisiryhmään kuuluvat Itikka osuuskunnan ja Lihakunnan hallituksen puheenjohtajat. Kriisitilanteen mukaan ryhmään voidaan kutsua Atrian viestintävastaava, rehutehtaiden kiinteistöyhtiöiden toimitusjohtaja, A-Rehun toimitusjohtaja tai muu kriisitilanteen kannalta keskeinen asiantuntija. Kriisiryhmän työskentelyssä avustaa puheenjohtaja Reijo Flinkin sihteerit Teresa Lindström ja Sari Heikkinen. Tuotantotilalla aiheutuneessa kriisissä tilan omistajaa voidaan pyytää työskentelemään mukana kriisiryhmässä.

## 5. TOIMINTA KRIISITILANTEESSA

Kaikissa osuuskuntien kriisitilanteiksi määritellyissä tilanteissa tulee noudattaa ohjeessa ilmoitettuja periaatteita. Julkisuuteen kommentoidessa on huomioitava ohjeet median kanssa toimimiseen. Tuotantotilalla tapahtuvassa muutostilanteessa tulee Atrian tai osuuskuntien kriisiryhmän edustajaan ottaa yhteyttä. Kriisitilanteessa median ottaessa yhteyttä voi lausuntojen antamisesta konsultoida Atrian viestintäpäällikköä Hanne Kortesojaa. Osuuskuntien kriisiryhmään kuuluvien henkilöiden sekä muiden kriisissä huomioitavien tahojen yhteystiedot ovat nähtävissä kriisiviestintäohjeen lopussa.

## 3. VIESTINNÄN PERIAATTEET KRIISISSÄ

Osuuskuntien kriisiviestinnässä on noudatettava seuraavia periaatteita:

1. Sidosryhmille on tiedotettava avoimesti ja välittömästi kriisin havaitsemisen jälkeen.
2. Tiedotuksen on oltava vastuullista ja ennakoivaa.
3. Tilanteesta on kerrottava rehellisesti ja asioita spekuloida.
4. Viestittävä ainoastaan omasta toiminnasta ja vältettävä Atrian toiminnan kommentoimista.
5. Atrian kilpailijoiden toimintaa ei tule kommentoida.
6. Tuotantotilojen edustajien tulee kommentoida ainoastaan omaan tilaan liittyviä asioita.
7. Atrian toimintaa tulee kommentoida Atrialle itselleen, ei tiedotusvälineille.
8. Mahdollinen kritiikki osuuskuntien toimintaan tai Atriaan liittyen on hoidettava sisäisesti.
9. Atrian toimintaan liittyvässä kommentoinnissa Atrian viestintää on ensin konsultoitava.
10. Positiivista yrityskuvaa kasvattaviin lausuntoihin kannustetaan ja niitä voidaan tehdä Atriaa konsultoida.

## 4. YHTEYSTIEDOT

## Ohje median kanssa toimimiseen

Tiedotusvälineille kommentoinnissa tulee noudattaa seuraavia ohjeita:

### Rehellisyys

Koskaan ei tule arvailla uhrien terveydentilaa, vahinkojen suuruutta, toipumisen kestoa tai muita asioita. Tiedot on varmistettava ja tiedotusvälineet on ohjattava kysymään tietoja taholta joka osaa niihin parhaiten vastata. Tiedotusvälineitä voi pyytää soittamaan hetken kuluttua uudellaan, jolloin asiat ehditään varmistaa ja kysymyksiin valmistautua.

### Käyttäytyminen

Jos kriisitilanteessa on uhreja tai mahdollisia uhreja, on erityisen tärkeää rauhoittaa heitä pysymällä itse rauhallisena. Julkisuuteen viestiessä tulee osoittaa empatiaa, olla kärsivällinen ja pitää itsensä hyvin informoituna. Yleisön mahdollinen vihamielisyys on hyväksyttävä, eikä malttia saa menettää vaikeissakaan tilanteissa. Tilannetta ei tule jännittää tai jännitystä ei tule osoittaa. Huumoria on kriisitiedottamisessa vältettävä. Ilmaisujen tulee olla kaikille ymmärrettäviä. Ammattitermejä sekä lyhenteiden käyttöä ei suositella.

### Kommentointi

Lausuntojen tiedotusvälineille tulee olla ennalta harkittuja ja perustua varmaan tietoon. Kriisiuutiset on syytä pyytää tarkastettaviksi ennen niiden julkaisua. Älä koskaan sano ”en kommentoi”, jos et tiedä jotain vastaa suoraan että sinulla ei ole tarvittavaa tietoa asiasta. Haastattelutilanteessa on suositeltavaa pyytää kysymykset ennakolta nähtäväksi, jolloin niihin pystyy valmistautumaan. Koskaan ei saa vastata syytökseen syytöksellä tai vähätellä tilannetta. Positiivisia näkymiä tulee painottaa. Kommentoinnissa suositellaan käyttämään Atrian yrityskuvaa vahvistavia ydinviestejä.

### Atrian yrityskuvaa vahvistavia ydinviesteistä, joita suositellaan tiedotusvälineille kommentoinnissa:

1. Suomalainen kuluttaja haluaa ostaa kotimaista lihaa. Onneksi on sellaisia lihanjalostajia kuten Atria, joka käyttää tuotteissaan vain kotimaista lihaa ja myös markkinoi kotimaisuutta vahvasti.
2. Kotimainen lihantuotanto työllistää satoja tuhansia suomalaisia. Ja työllistäisi vielä enemmän jos me kaikki ostaisimme kotimaista. Suomessa tuotettu ruoka on sitä oikeaa lähiruokaa. Atrian liha- tuotepakkauksissa on kerrottu missä ja kenen tilalla liha on kasvanut.



3. Atrian sopimustuotantotiloilla eläintenpito nojaa uusimpaan tutkimustietoon ja tapahtuu yli 200 eläinlääkärin valvonnassa. Päinvastoin kuin muualla, Suomessa EI eläimiä lääkittä ennaltaehkäisevästi. Kasvatusolosuhteet ja terveysseuranta ovat sellaiset, etteivät eläimet sairasta. On tärkeää, että eläimet voivat hyvin.
4. Eläinten rehustus on yksi merkittävä kustannuserä, mutta tässäkin on tärkeää, että käytetään kotimaisesta rehuraaka-aineesta valmistettuja rehuja. Rehut Atrialle tulevat A-Rehulta ja siellä käytetään vain GMO vapaita rehuraaka-aineita

### **Sosiaalisen median pelisäännöt:**

Pelisäännöt on luotu koska osuuskuntien jäsenten esittämät mielipiteet sosiaalisen median saateen tulkita osuuskunnan tai Atrian viralliseksi kannaksi. Atrian ja osuuskuntien edustajana sosiaalisessa mediassa saa esiintyä vain johto ja erikseen nimetyt henkilöt

1. Atrian ja osuuskunnan asioita voidaan kommentoida myönteisessä sävyssä. Sosiaalisessa mediassa suositellaan osallistumaan Atrian myönteisen yrityskuvan rakentamiseen. Negatiivinen kommentointi ja negatiivisen sisällön välittäminen on kielletty. Kilpailijoihin liittyviä asioita ei saa kommentoida sosiaalisessa mediassa tai Internetin keskustelualueilla.
2. Sosiaalinen media ei ole Atrian eikä osuuskuntien kriisiviestinnän työkalu. Kriisiviestintä hoidetaan perinteisen median kautta.
3. Sosiaalinen media on henkilökohtaisen viestinnän ja verkostoitumisen väline jossa jokainen kantaa vastuun sanomisistaan itse. Henkilö vastaa sosiaaliseen mediaan tuottamansa sisällön lainmukaisuudesta. Laittoman tai Atrian yritysverheen jäseniä ja sidosryhmiä loukkaavan materiaalin tallentaminen ja levittäminen verkossa on kielletty.
4. Kuvien ottaminen Atrian tuotanto- tai muista tiloista on kielletty. Atrian tuotantotiloista otettuja kuvia ei saa julkaista sosiaalisessa mediassa tai muilla keskustelupalstoilla.
5. Atrian ja osuuskuntien tuote- ja yrityslogoja tai sloganeita ei saa julkaista tai levittää sosiaalisessa mediassa ilman markkinoinnin lupaa. Sosiaaliseen mediaan ei saa perustaa Atrian tai osuuskuntien nimeä käyttäviä ryhmiä tai yhteisöjä, eikä niiden kuvallisina tunnuksina saa käyttää Atrian logoja, tuotekuvia tai sloganeita.

## Kyselytutkimus osuuskuntien kriisiviestinnän kehittämiseksi

Hyvä osuuskunnan hallituksen/hallintoneuvoston jäsen

Itikan ja Lihakunnan kriisivalmiuden kehittämiseksi osuuskunnille tehdään oma kriisiviestintäsuunnitelma. Osuuskuntien kriisiviestintäsuunnitelma tukee Atrian kriisiohjeistusta. Sen avulla pyritään erottamaan osuuskuntia koskevat kriisit ja selkeyttämään osuuskuntien viestintää kriisin sattuessa.

Toimivan kriisiviestintäsuunnitelman luomiseksi on tärkeää saada osuuskuntien jäsenten näkökulma asiaan. Toivon, että teillä olisi hetki aikaa vastata kysymyksiin koskien osuuskunnan kriisejä ja kriisitilanteessa toimimista.

1. Mitkä ovat mielestänne osuuskuntien toimintaa mahdollisesti uhkaavia kriisejä? Merkitse numerolla 1 mielestäsi todennäköisin kriisitilanne, numerolla 2 seuraavaksi todennäköisin jne.

Vakava tautiongelma esim. salmonella Atrian tehtaalla.	
Vakava tautiongelma yhtiön rehutehtaalla.	
Osuuskuntien ja A-tuottajien rekistereiden tuhoutuminen ja eläintilaystysten siirtyminen tämän johdosta.	
Osuuskunnan toimihenkilöiden menehtyminen onnettomuudessa.	
Eläinaktivistien sabotaasi tai tiloille tunkeutuminen.	
Osuuskunnan jäsenen tilalta löytynyt hullun lehmän tauti tai afrikkalainen sikarutto.	
Osuuskuntien varojen kavallus.	
Tulipalo, myrsky tai muu tuotantotilalla tuhoja aiheuttava onnettomuus.	
Onnettomuus joka pysäyttäisi Atrian tehtaiden toiminnan.	
Muu kriisitilanne, mikä?	

2. Millä tavalla toivoisitte saavanne tietoa osuuskuntaa kohdanneesta kriisistä? Rastita yksi tai useampi vaihtoehto.

Tekstiviesti	Intranet
Sähköposti	Puhelimitse
Osuuskunnan internet-sivut	Lehti-, tv-, radiouutiset
Tiedote	Jokin muu, mikä?

3. Kuinka nopeasti toivotte saavanne tiedon tapahtuneesta?

---

4. Millaisesta kriisistä tiedottaminen olisi mielestänne täysin osuuskuntien vastuulla, ei Atria-konsernin?

---

5. Tapauksessa, jossa tuotantotilalla on tapahtunut jokin poikkeava tilanne, rastita seuraavista vaihtoehdoista ne väitteet, jotka omalla kohdallasi tai omasta mielestäsi pitävät paikkansa.

Mahdollisissa uhkatilanteissa tiedän, kuinka toimia ja minne ottaa yhteyttä.	Haluaisin osuuskunnalta enemmän informaatiota, kuinka toimia mahdollisessa kriisitilanteessa.
Näen tärkeänä että, osuuskuntia informoidaan kaikista tiloilla esiintyvistä ongelmista.	Tiedotusvälineiden ottaessa yhteyttä tiedän, kuinka kommentoida tilannetta.
Ilmoitan asiasta vain sen ollessa erittäin vakava.	Ilmoitan asiasta ensimmäisenä jonnekin muualle kuin osuuskuntaan, minne?
Osuuskunta on ensimmäinen, jonne asiasta ilmoitan.	

6. Ehdotuksia osuuskuntien kriisiviestinnän kehittämiseksi?

---

Olen hallituksen jäsen	
Olen hallintoneuvoston jäsen	

Kyselyn pyydän palauttamaan viimeistään 20.3.2013. Kyselyyn voitte vastata nimettömänä. Nimellä vastanneiden kesken arvotaan kaksi Atrian tuotepalkintoa. Nimiä ei käytetä vastauksen yhteydessä, ainoastaan arvonnassa.

Kysely on osa kriisiviestintäsuunnitelmaa, joka laaditaan Lihakunnalle sekä Itikka osuuskunnalle. Suunnitelman teen opinnäytetyönä Kymenlaakson ammattikorkeakoululle.

Kiitos ajastanne,

Elena Bamichas