

PUOLUSTUSVOIMAT YHTEISÖVIESTIJÄNÄ

E-generation dinosauruksen revlirillä

Mikä on puolustusvoimien brandi¹ ja imago²? Teemmekö brandin, rakennamme imagon ja ansaitsemme maineen³? Nopeasti ajatellen voisi sanoa, että nyt olemme ymmärtäneet jonkin asian väärin. Eihän puolustusvoimat vanhana ja arvostettuna julkishallinnon toimijana tarvitse nykyaikaisia markkinointikeinoja. Syvemmin asiaan perehdyttyä on kuitenkin helppo todeta, että edellinen ajatus pitää sisällään kaksi harhaa. Ensinnäkin puolustusvoimat tarvitsee ammattimaista viestinnän otetta. Toisaalta asia ei ole niin uusi kuin se aluksi näytti.

Puolustusvoimissa on määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti siirrytty tiedotuksesta viestintään. Tiedotusorganisaatiot ovat muuttuneet viestintäorganisaatioksi. Mielestäni tästä muutoksesta tiedottaminen on onnistunut hyvin, mutta ajatuksen viestintä on vielä pahasti kesken. Muutoksesta on tiedotettu sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta varsinkaan puolustusvoimien sisällä asian merkitystä ei ole vielä ymmärretty. Viestinnän prosessissa sanoma on kyllä vastaanotettu, mutta sille ei ole vielä saatu merkitystä. Viestintä nähdään edelleen usein pelkästään tiedotusorganisaation tiedotustyönä, jota sinällään toki arvostetaan.

Organisaationa puolustusvoimat ei elä enää dinosaurusten aikakautta, ei edes kirjekyyhkyjen aikaa. Yhteiskunnan ja sen kansalaisten kiinnostus ja ohjaus pakkotavat julkishallinnon toimijat elämään tässä ajassa. Tämä pakottaa ja mahdollistaa myös puolustusvoimien viestinnän dynaamiseksi.

Maanpuolustus ja puolustusvoimat ovat olleet ja ovat kiivaan ja kiinnostavan keskustelun kohteena. Kaksi edellistä hallituksen puolustuspoliittista selontekoa eduskunnalle on hakenut Suomen puolustuksen suhdetta ympäröivään turvallisuus- ja puolustuspoliittiseen rakenteeseen. Viestinnän kannalta on tärkeää huomata, että kaikki tämä keskustelu, mielipiteiden luonti ja kokemusten saanti tapahtuu puolustusvoimien ulkopuolella, poliittisen ohjauksen tasolla. Puolustusvoimat ei politisoi. Kulttuurisesti tämä on selkeä ja rikkomaton viestinnän raja.

Puolustusvoimien tehtävät on määrätty laissa. Kiteytetyksi puolustusvoimien tehtävänä on Suomen ja suomalaisten puolustaminen sekä osallistuminen kansainvälisen turvallisuuden vahvistamiseen. Missiomme on seuraava: "Puolustusvoimat turvaa valtakunnan itsenäisyyttä ja kansalaisten elinmahdollisuuksia

ehkäisemällä ennalta Suomeen kohdistuvia sotilaallisia uhkia ja tarvittaessa torjumalla ne koko valtakunnan alueella. Lisäksi puolustusvoimat antaa virka-apua muille viranomaisille ja tuottaa Suomen sitoumusten mukaiset kansainvälisessä kriisinhallinnassa tarvittavat joukot.”

Edellä oleva missio on syntynyt viestinnällisenä tuotteena puolustusvoimien merkkipäivien julkisuuskampanjaa varten, kun Puolustusvoimat täytti 85 vuotta kaksi vuotta sitten. Tällöin Pääesikunnan viestintäosasto halusi osallistua uudella tavalla profilointiin. Mission kiteyttäminen on organisaation viestinnän kannalta tärkeää. Siinä tulisi pystyä ilmaisemaan olemassaolon perusydin. Arvioitavaksi jää, onnistutaanko kyseisellä ilmaisulla kiteyttämään puolustusvoimien perimäinen olemus, joka on osa kansallista identiteettiä.

Yhtä tärkeää on pystyä kertomaan tulevaisuuskuvastamme. Samaisessa viestintäkampanjassa puolustusvoimien kehitystä ohjaava visio on muotoiltu seuraavasti: ”Puolustusvoimien iskukykyä lisätään turvallisuusympäristön kehitystä ennakoiden. Määrän sijasta panostetaan laatuun. Rakennamme tulevaisuutta siten, että kansallisesta puolustuskyvystä ei tingitä, ja kaikki puolustusratkaisut ovat mahdollisia. Vastuullinen osallistuminen yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen ja kansainväliseen kriisinhallintaan jatkuu.”

Edellä kuvatut viestinnälliset ilmaisut perustuvat puolustushallinnon strategiaan suunnitteluun. Viestinnän onnistumisen kannalta on merkityksellistä, että turvaluokitellut suunnitelmat pystytään toteuttamaan jaettavassa ja ymmärrettävässä muodossa. Tämä vaatii toimivaa yhteistyötä toimijoiden ja viestinnän ammattilaisten välillä.

Näiden puolustusvoimien perustehtävien ulkoinen ja sisäinen viestintä voidaan nähdä joko helppona tai haasteellisena. Viestintä voidaan nähdä varsin yksinkertaisena, kun se analysoidaan prosessina (Åberg 2000, 27). Tällöin sanoma välitetään kohderyhmälle. Välittämisen keinovalikoimassa pystytään huomioimaan erilaiset tarvittavat ärsykkeet ja kanavat sekä todennäköiset häiriöt. Voi olla, että tämä viestinnän lähestymistapa houkuttelee helppoudellaan.

Viestinnän analysointi merkitysjärjestelmänä (Åberg 2000, 34) – eli millaisia merkityksiä viestimme saa kuulijan tulkinnan kautta – tuo viestinnän käsitteeseen haasteellisuutta. Tässä lähestymistavassa joudumme tunnustamaan eri ihmisten tavan antaa merkityksiä sanomallemme. Joku voi kiinnittää huomiota kansainväliseen painotukseen tai yhteiskunnan turvallisuusrakenteiden kanssa käytäviin rajankäynteihin. Emme voi olla varmoja, miten sanomamme ymmärretään.

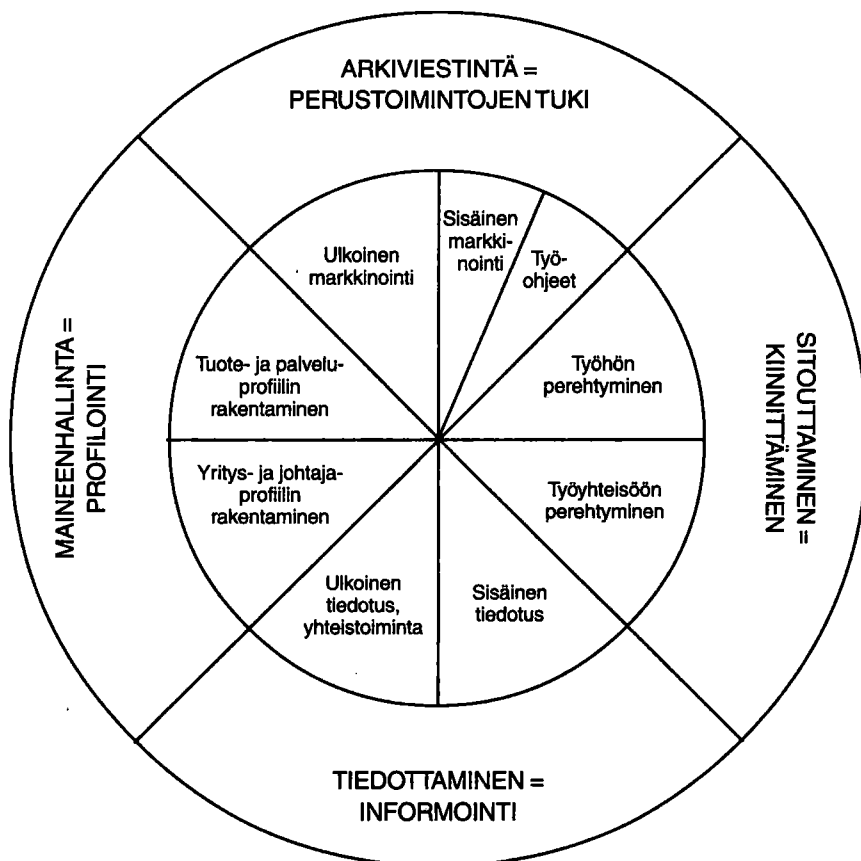
Jo pelkästään puolustusvoimien tarkastelu julkisyhteisönä asettaa haasteita. Puolustusvoimat pitää jo lakisääteistäkin sisällään asevelvolliset. Aiemmin mainitussa juhluvuoden sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin suunnatussa kampanjassa puolus-

tusvoimain komentaja totesi: "Maine perustuu vahvaan näyttöön. Tahto, taito ja väline ratkaisevat myös tulevaisuudessa." Merkityksen luonnin kannalta viesti menee perille, kun kansalainen huomaa komentajan tarkoittaneen häntä. Tahto ja taito mitataan kenttäarmeijan reserviläisistä, ei ensi sijassa Pääesikunnassa työskentelevästä ammattisotilaasta.

Mielestäni jo edellä kuvattu tarkastelu osoittaa, että tarvitsemme entistä voimakkaamman, ammattimaisen otteen viestinnällemme.

Pizza armeijan valikoimaan

Toimintaympäristön muutos vaatii lähestymään viestintää kokonaisvaltaisesti. Viestinnän tehtävät on kuvattu mielestäni onnistuneesti Åbergin pizzalla⁴. Alla olevassa kuvassa on Åbergin ajattelun mukainen viestinnän jaottelu mukautettu puolustusvoimien toimintaympäristöön.



Puolustusvoimien viestintä mukailee hyvin kyseistä lähestymistä. Itse asiassa Åbergin kirjallisuus oli lähteenä kehitettäessä uutta viestintästrategiaamme. Puolustusvoimien viestintästrategiassa määritellään, että arkiviestintä, tiedottaminen, sitouttaminen ja maineenhallinta kuuluvat viestinnän kokonaisuuteen.

Viestintästrategia on olennainen asiakirja matkalla tiedotuksesta viestintään. Siinä käsitellään viestintää ensimmäistä kertaa kokonaisvaltaisesti. Lisäksi siinä määritellään viestintäorganisaation rooli suhteessa muihin toimijoihin sekä määritellään viestinnän painopisteet, joista on johdettu perusviestit ja viestinnän kohderyhmät.

Käytettävät viestinnän keinot voidaan jaotella kuvan osoittamien neljän viestinnän tehtävän avulla. Arkiviestinnällä tuetaan perustoimintoja. Viestintäkeinoja ovat työohjeet sekä sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Operatiiviset työohjeet ovat perinteisin alue tässä pizzan sektorissa. Viestintä on rakennettu tukemaan strategista, taktista ja operatiivista toimintaa. Tässä osassa viestintäorganisaatio auttaa johtajia perustoimintoihin liittyvässä johtamisessa.

Mielestäni tämä osa viestinnässä on toimiva ja tavoittaa kohderyhmän sekä prosessi- että merkitysnäkökulmasta. Käyttäjät löytävät sanoman ja ovat tottuneet luomaan sille merkityksen omaan työhönsä liittyen. Viestintää tuetaan työyhteisön vuorovaikutuksella ja johtamisviestinnällä.

Arkiviestintä liittyy viestinnän ja johtamisen toisiinsa. Yhteen liittyminen korostuu, jos tarkastelemme johtamista tavoitteellisena vuorovaikutuksena. Ihmisten johtaminen on siis perimillään tavoitteellista vuorovaikutusta, joka haastaa johtajan kaksisuuntaiseen kommunikaatioon. Johtaja joutuu myös kohtaamaan työyhteisön jäsenet yksilöinä, koska vain tällä tavalla hän pystyy varmistamaan, että sanoman merkitys avautuu yksilölle. Työohjeiden välittämiseen kuuluu siis myös johtajan henkilökohtainen panos, ei pelkästään kirjalliset ohjeet.

Markkinointi psykologisen sodan näkökulmana

Miten tulisi toimia perustoimintoja tukevassa kriisiajan tai normaaliajan häiriötilan-neviestinnässä? Mitkä ovat propagandan, markkinoinnin ja tiedotuksen rajat?

Mielestäni nämä kysymykset ovat merkittäviä nimenomaan viestinnän uskotavuuden ja ammattimaisuuden kannalta. Ne ovat myös äärimmäisen olennaisia tekijöitä, kun laaja-alaista viestinnän käsitettä markkinoidaan strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle johdolle.

Åbergin pizzamalli on yksi tapa hahmottaa näiden asioiden väliset suhteet. Markkinointi kuuluu olennaisena osana perustoimintoja tukevaan viestintään.

Puolustusvoimien toimintaympäristössä tämä on helppo mieltää informaatio-odankäynnin kentäksi. Itse olin mukana Kosovossa informaatiokampanjoiden ja psykologisten kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Kärjistäen voidaan todeta, että kyseessä oli toiminnan promotointi. Organisaatiomme kertoi, mitä olemme tekemässä ja miksi. Psykologisissa kampanjoissa pyrimme luomaan tavoitteitamme tukevia mielikuvia toimiympäristölle.

Markkinointi⁵ on uusi osa-alue puolustusvoimien viestinnässä. Erityisesti sisäisessä markkinoinnissa ollaan ottamassa vasta ensimmäisiä askeleita. Yhtenä esimerkkinä voidaan ottaa puolustuspoliittisen selonteon sisäinen viestintäkampanja. Selonteon pohjalta poliittinen päätöksenteko aiheutti mm. irtisanomisia ja organisaatioiden lakkauttamisia. Kampanjassa käytettiin mm. web-casting-lähetyksiä, verkkokeskusteluja, printtijulkaisuja, tiedotteita sekä omaa lehteä, Ruotuväkeä. Sisäisessä kampanjassa puolustusvoimien komentaja viesti suoraan jokaiselle työntekijälle.

Puolustusvoimien on markkinoinnissaan otettava huomioon Luostarisen (1994)⁶ huoli siitä, että tiedotus ja markkinointi sekoittuvat julkishallinnon viestinnässä. Luostarisen tutkimuksen mukaan tiedotusvälineet joutuvat sotatoimissa sotilasorganisaation tiedon manipuloinnin valtaan, koska sotatoimialueella sotilaat päättävät, mihin tiedotusvälineet pääsevät.

Demokraattisissa länsimaissa asevoimat ovat voimallisesti kehittäneet tiedotuksen ja viestinnän suhdetta Luostarisen (1994) kuvaamista ajoista. Suomalaisessa sotatieteellisessä keskustelussa on myös tätä asiakokonaisuutta kehitetty⁷. Kaikkien operaatioiden suunnitteluun kuuluu tällä hetkellä informaatio-odankäynnin suunnitelma. Toiminnasta on jo saatavissa suomalaisten kokemuksia mm. Kosovosta ja Bosniasta. Toiminnassa jaetaan selvästi erilleen mm. tiedottaminen sekä psykologiset operaatiot ja informaatio-operaatiot. Psykologinen puolustus ja operaatio nähdään sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin keinoina.

Ulkoisessa markkinoinnissa olemme toimineet pitempään. Työntäjä- ja rekrytointikampanjat ovat ehkä selvin ulkoinen esimerkki. Uusimpana toimintona on mainostoimiston kanssa tehty kumppanuussopimus. Uskoakseni tämä nostaa markkinoinnin tasoa vielä ammattimaisemmaksi.

Tiedotuksesta viestinnän kautta tiedotukseen

Tiedotus on viestinnän tutuin tehtävä. Viestinnän käsitteen ja tehtävien määrittelyssä joudutaan automaattisesti käymään keskustelu tiedotuksen roolista pizzan osana. Puolustusvoimissa tiedotuksen roolia on haastettu edellä kuvatusti markkinoinnin

suuntaan sekä myös työhjeiden suuntaan, siis kaikkiaan arkiviestinnän kanssa. Pizzan puolittaminen voi olla yksi tapa hahmottaa tätä jakoa. Ikävalkon (1995, 15) mukaan arkiviestintä viestii palveluista, tuotteista ja tuotoksista, tiedottaminen puolestaan keskittyy viestimään toiminnasta. Naton ohjeissa psykologisen operaation (markkinoinnin) tulee olla uskottavaa ja tiedottamisen totuudenmukaista. Tämä jako voi olla myös yksi jako tiedottamisen ja markkinoinnin välillä.

Puolustusvoimien tiedotus jaetaan kolmelle tasolle: valtakunnalliselle, alueelliselle ja paikalliselle. Tiedotustoiminnan lähtökohtana on periaate, jonka mukaan se tiedottaa, joka tietää (Pv:n viestintästrategia 2004). Tiedottamisen pääkeinot ovat suorat kontaktit, tiedotteet, www-sivut ja Ruotuväki-lehti. Ruotuväki-lehti toimii journalismin pelisääntöjen mukaisesti, joten se ei ole suoraan tiedotusorganisaation osa⁸. Uusimpana keinona on otettu käyttöön medianseurantajärjestelmä mediailmapiirin seurantaan ja analysointiin. Samoin verkkoviestintää kehitetään voimallisesti tiedotuksen ja koko viestinnän käyttöön. Erityisesti sisäinen verkkoviestintä on tällä hetkellä puutteellista.

Puolustusvoimien tiedotusilmapiiristä on tehty kaksi tutkimusta. Tutkimusten tarkoituksena oli kartoittaa tiedotusvälineiden mielipiteitä puolustusvoimien tiedotuksesta. Kyselylomake lähetettiin kaikille Suomen suurimmille sanomalehdille, aikakauslehdille sekä television ja radion uutistoimituksille. Vastajia pyydettiin arvioimaan puolustusvoimien tiedotusta sekä kokonaisuutena että puolustusvoimien eri organisaatioiden osalta erikseen. Täten on mahdollista luoda kuva tiedotustoiminnan toimivuudesta kokonaisuutena, mutta myös selvittää mahdollisia eroja puolustusvoimien eri organisaatioiden tiedotustoiminnassa.

Tulosten mukaan puolustusvoimien tiedotuksessa on kolme vahvuutta: tieto on selkeää ja ymmärrettävää, tietoon voi luottaa, ja tiedotustoiminta on tasapuolista tiedotusvälineiden kesken. Useat vastaajat keuhuvat puolustusvoimien tiedottajien avoimuutta, ripeyttä ja palvelualltiutta. Kuitenkin löytyy myös niitä, jotka kritisoivat toimintaa, mm. soittopyyntöihin vastaamattomuutta ja hierarkkisen organisaation tiedotuskankeutta. Vastaajista moni toivoo enemmän yhteydenottoja ja enemmän oma-aloitteisuutta puolustusvoimien tiedotukselta.

Mielestäni matkamme tiedotuksesta viestinnän kautta tiedotukseen on ollut varsin antoisa. Saattaa olla, että tiedotuksen roolin täsmennyksen kautta koko pizza on selkeytynyt viestinnän toimialalla. Kuten aiemmin totesin, asian viestintä koko organisaatiolle on vielä kesken. Keskeisin haaste on mielestäni saada eri tasojen johtajat ymmärtämään (luomaan merkitys) tälle uudelle tavalle toimia.

Pohjan rakentaminen

Puolustusvoimien viestintästrategian mukaan kiinnittämällä eli sitouttamisella tarkoitetaan puolustusvoimien koulutusjärjestelmään sekä työhön ja työyhteisöön ja toimintakulttuuriin liittyvää viestintää. Kiinnittäminen kattaa asevelvolliset, oman henkilöstön ja sidosryhmät. Tämäkin viestintä jakaantuu arkiviestintään ja tiedottamiseen. Viestintä tapahtuu kaikilla viestinnän keinoilla teemoina tai toiminnasta viestimällä.

Profilointi on viimeisin uunista tullut pizzan pala. Profilointi nähdään maineenhallinnan käsitteen kautta. Lähtökohta on Aulan (2002) mukainen, eli ensin oma pesä kuntoon. Maineenhallinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla pyritään ohjaamaan ja kehittämään puolustusvoimien mainetta. Maineella tarkoitetaan puolustusvoimien toiminnasta syntyviä mielikuvia ja kokemuksia. Maine voidaan siis löytää analyysin avulla puolustusvoimien ulkopuolelta. Maineenhallinta on kehitetty Aulan (2002, 100) mainepyörän pohjalta, ja kaikki sen ulottuvuudet pyritään ottamaan huomioon. Yhtenä esimerkkinä maineenhallinnasta voidaan nostaa visuaalisen ilmeen kehittäminen ja käyttöönotto. Tavoitteena on luoda yhteinen visuaalinen ilme puolustusvoimille ja ottaa se käyttöön kaikissa viestinnässä. Hanke on tuottanut nopeasti hyvää tulosta.

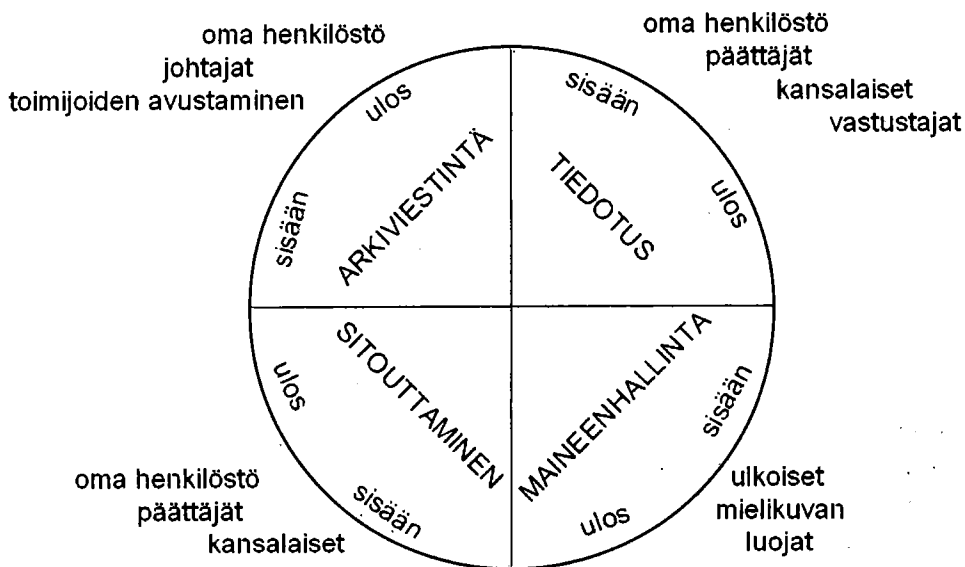
Mielestäni kiinnittämisen eikä varsinkaan maineenhallinnan merkitystä vielä nähdä viestintäorganisaation ja aivan ylimmän johdon ulkopuolella. Kiinnittäminen ja maineenhallinta ovat kuitenkin viestinnän toiminnallisuuksista pitkäjänteisimpiä sekä hyvässä että pahassa. Nyt tehty työ näkyy lähitulevaisuudessa muuttuneessa toimintaympäristössä, jossa työvoiman kilpailu kiristyy ja keskustelu maanpuolustuksen roolista kiihtyy.

”Maine perustuu vahvaan näyttöön”

Johtopäätöksenä koko tarkastelussa voin todeta, että puolustusvoimien viestintä elää voimakasta murrosvaihetta. Henkilökohtaisesti näen, että lähitulevaisuudessa vastassa on muutos toimintaympäristössä ja ehkä sitä kautta myös tiedotusympäristössä.

Informaatiokampanjat vaativat aikaa kohderyhmien saavuttamiseksi. Psykologiset kampanjat vaativat aikaa vielä enemmän, kun tavoitellaan ihmisten asenteisiin vaikuttamista. Näyttää ilmeiseltä, että puolustusvoimat joutuvat lähiaikoina ilmaiseemaan kantansa yleiseen asevelvollisuuteen ja liittoutumattomuuteen. Nämä kaksi peruspilaria ovat keskeisiä myös alussa kuvattujen mission ja vision kannalta. On

perusteltua varautua näihin kahteen viestinnälliseen haasteeseen koko viestinnän valikoimalla – mukaan luettuna informaatiokampanjat ja psykologiset kampanjat. Haastetta lisää se, että poliittisella ohjauksella on olennainen osuus tässä yleisessä käsityksen muovaamisessa.



Kuvan mukaisesti voisimme hahmottaa viestinnän tehtävät jaoteltuna sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tällöin pystymme myös löytämään kohderyhmän eri viestinnän osa-alueille. Arkiviestintä ja tiedotus ovat perinteisesti jakaantuneet sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen. Sitouttaminen on nähty aiemmin sisäisenä viestinnän osana. Puolustusvoimien tulee kuitenkin pystyä sitouttamaan yhteiskunnan eri toimijat ja kansalaiset yhteiseen päämäärään.

Maineenhallinnan osalta tilanne on haasteellisempi. Maine koetaan puolustusvoimien ulkopuolella. Emme siis pysty aktiivisella viestinnällä muuta kuin tukemaan toimintamme näkyvyyttä. Toiminnastamme luodaan mielikuvia, joka tulkitaan maineena.

Viestinnän ja tiedotuksen välisen roolijaon selkeyttäminen ja viestinnän laaja-alaisempi tehtävämäärittely luo hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle viestinnälle. Tämä mahdollistaa pitkäjänteyden viestinnän.

Miellän itse viestinnän kaksi perustarkastelukulmaa, tiedon välittämisen ja merkityksen luonnin, prosessi- ja merkitysjärjestelmien kautta. Näyttäisi siltä, että niillä on ajallinen ero. Asian viestintä alkaa prosessilla. Saattaa olla, että prosessi korostuu eri-

tyisesti tiedottamisessa ja arkiviestinnässä. Todellinen viestin perillemeno tapahtuu vasta ymmärtämisessä – merkityksen ymmärtämisessä. Tähän tarvitaan vuorovaikutusta ja koko viestinnän tehtäväkirjoa.

Viestinnän keinovalikoima tai kanavat näyttäisivät näin tarkasteltuna asettuvan eri tasolle. Ensin tunnistetaan viestinnän tarve ja hahmotetaan kohderyhmät. Tämän jälkeen suunnittelussa – strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla – on erittäin tärkeää ottaa huomioon viestinnän tehtävät ja niiden rooli kokonaisuudessa. Vasta tämän jälkeen toteutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa valitaan viestinnän keinot. Saman asian viestintä pizzataan eri sektoreiden kautta varmistaa viestin todellisen ymmärtämisen.

Samoin mahdollisimman laaja keinovalinta varmistaa viestin saavuttamisen ja ymmärtämisen. Sähköinen viestintä siis laajentaa keinovalikoimaa viestinnän kentässä. Toisaalta kehittämisessä tulee varmistaa kaikkien viestinnän tehtävien huomioiminen.

Puolustusvoimien brandi voidaan siis rakentaa, imago luoda ja maine ansaita, mutta vasta määrätietoisen ja suunnitelmallisen viestinnän avulla.

Lähteet

- Aula Pekka ja Heinonen Jouni: Maine: Menestystekijä. WSOY, Porvoo 2002.
Aula Pekka ja Hakala Salli (toim.): Kolmet kasvat. Loki-Kirjat, Helsinki 2000.
Aula, Pekka. Teoksessa: Pekka Aula ja Salli Hakala (toim.): Kolmet kasvat. Loki-Kirjat, Helsinki 2000.
Hakala Salli. Teoksessa: Pekka Aula ja Salli Hakala (toim.): Kolmet kasvat. Loki-Kirjat, Helsinki 2000.
Huhtinen Aki-Mauri (toim.): Propagandan renessanssi –Julkisen manipulaation paluu.
Ikävalko Elisa: Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Inforviestintä Oy, Helsinki 1995.
Karvonen Erkki. Teoksessa: Pekka Aula ja Salli Hakala (toim.): Kolmet kasvat. Loki-Kirjat, Helsinki 2000.
Luostarinen Heikki: Mielen kersantit. WSOY, Juva 1994.
Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 8. Edita Prima Oy, Helsinki 2002.
Nieminen Hannu. Teoksessa: Pekka Aula ja Salli Hakala (toim.): Kolmet kasvat. Loki-Kirjat, Helsinki 2000.
Pääesikunta: Puolustusvoimien viestintästrategia 1.1.2004.

Notes

- ¹ Mielikuva tuotteesta. Se on enemmän kuin tuote. (Aula ja Heinonen 2002, 54)
- ² Imagolla tarkoitetaan sitä miltä yritys näyttää. Imago on lähellä yrityskuvan käsitettä. Se on pääsääntöisesti visuaalinen ulottuvuus. (Aula ja Heinonen 2002, 48)
- ³ Maine on kohteen ulkopuolella muodostuneiden mielipiteiden ja kokemusten kokonaisuus kohteen toiminnasta (Aula ja Heinonen 2002, 36).

- ⁴ Åberg antaa viestinnälle viisi tehtävää: perustoimintojen tukeminen, kiinnittäminen, informointi, profilointi ja vuorovaikutus. Pizzaa voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin viestinnän tehtäviin sekä tuotoksista ja toiminnasta viestintään (Ikävalko 1995, 15).
- ⁵ Markkinointi on Åbergin pizzan mukaan yksi viestinnän tehtävä. Se nähdään perustoimintoja tukevana sisäisenä ja ulkoisena viestintänä (Ikävalko 1995, 15). Mainonnan ja viestinnän roolit sekoittuvat keskenään. Perustoimintoja tukeva viestintä auttaa myyntiä ja markkinointia, varsinkin silloin kun yksi organisaation perustehtävistä on myynti. (Ikävalko 1995, 169)
- ⁶ Luostarinen näkee aktiivisen pr-toiminnan totuudenmukaisuuden ja journalismin uhkana (Luostarinen 1994, 11 ja 58).
- ⁷ Luostarinen oli mukana mm. Maanpuolustuskorkeakoulun seminaarissa, jossa propagandaa ja informaatioodankäynnin käsitettä kehitettiin (Huhtinen 2002).
- ⁸ Journalismilla tarkoitetaan ajankohtaisten faktapohjaisten joukkotiedotussanomien suunnattua valintaa, hankintaa, muotoilua ja prosessin lopullista tuotosta (Ikävalko 1995, 75). Luostarinen (1994, 15) korostaa journalismin itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Lisäksi hän korostaa journalismin sääntöjä ja normeja (Luostarinen 1994, 38).