

Maineenhallinta neljässä suomalaisessa pörssiyhtiössä

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2004
Tervo Merja ja Vaara Anne

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Merja Tervo ja Anne Vaara	
Työn nimi Maineenhallinta neljässä suomalaisessa pörssi-yhtiössä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2004	Sivumäärä 166 + 3
Tiivistelmä - Abstract <p>The business environment has changed drastically in Finland during the last few decades. The Internet allows stakeholders to follow the actions of corporations in real time, organizational structures have become more transparent and corporations' actions take place on a global scale. These are the main reasons why reputation has become an even greater asset in business. Reputations are frequently studied nowadays, whereas reputation management is not.</p> <p>The purpose of this study is to clarify the reputation management of four Finnish listed companies from the organizational communication point of view. The research questions are: 1) How do these companies define reputation and reputation management 2) What are the strategic sub areas of reputation management in these four companies. Even though all the companies operate globally this study focuses in the Finnish business environment only.</p> <p>The theoretical section defines the concepts of reputation, reputation management, organizational identity, stakeholders, brand, image and social responsibility. The connections between reputation, image and identity are also discussed.</p> <p>Unlike most corresponding studies, qualitative research methods and content analyses were used here in order to analyze the research data. The first data consisted of the written communication strategies from each target corporation. These were analyzed through theme analyses. The aim was to find out the decisions on which target corporations base their reputation management. The results worked as a basis and a framework for personal interviews, in which these themes were discussed in more detail with corporate communications managers. The interview data was again theme analysed and generalizations were made from each theme. Both method and researcher triangulation were used in order to increase the validity of the study.</p> <p>It was concluded that reputation management is not fully implemented in these four target corporations. This study shows that these strategies are expected to be an increasingly important asset for businesses already in the near future. Reputation management was found to be based on five basic themes; brand, planning and managing, corporate social responsibility, stakeholder dialogue and research. These constituted the strategic sub areas of reputation management. Even if it was analytically possible to specify these items, on the level of everyday life they naturally interact and intertwine with each other and thus can not be seen as isolated elements.</p>	
Asiasanat Maineenhallinta, maine, pörssi-yhtiö, identiteetti, imago, brändi, suunnittelu ja johtaminen, yhteiskuntavastuu, sidosryhmädialogi, tutkimus; Reputation management, reputation, listed company, identity, image, brand, planning and managing, corporate social responsibility, stakeholder dialogue, research	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen rakenne.....	3
1.2 Työn kirjoittajien, Tervon ja Vaaran, työnjako	4
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	5
2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYYS: IDENTITEETISTÄ MAINEESEEN	8
2.1 Identiteetti maineen perustana	8
2.1.1 Yrityskulttuuri identiteetin ilmentäjänä	11
2.2 Maine kilpailuetuna	12
2.2.1 Maine taloudellisen menestyksen kirittäjänä.....	18
2.2.2 Epäviralliset viestintäkanavat – uhkatekijä ja mahdollisuus	20
2.3 Imago ei ole yrityksen maine.....	21
2.4 Brändi – lisäarvoa tuotteelle ja palvelulle.....	24
2.5 Maineenhallinta strategisena työkaluna.....	27
2.5.1 Viestintä – maineenhallinnan jalkauttaja.....	30
2.5.2 Yrityksen strategia maineenhallinnan suunnittelun lähtökohtana	32
2.5.3 Maineen rakennus pitkäjänteistä työtä.....	35
2.6 Maineen moniulotteisuus	37
2.7 Sidosryhmät maineen määrittäjinä.....	42
2.8 Media – enemmän kuin sidosryhmä	45
2.9 Yhteiskuntavastuu maineen ulottuvuutena	49
2.10 Käsitteiden suhde toisiinsa.....	53
3 TUTKIMUKSEN TAVOITE, MENETELMÄLLISET RATKAISUT JA TOTEUTTAMINEN.....	57
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	58
3.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	59
3.2.1 Teoriasidonnainen lähestymistapa ja abduktiivinen päättelyn logiikka	61
3.2.2 Sisällönanalyysi	63
3.2.3 Teema-analyysi tutkimusmenetelmänä.....	64
3.2.4 Teema-analyysin vaiheet	65
3.3 Tutkimuksen aineisto ja aineiston analyysi	68
3.3.1 Aineiston koko	68
3.3.2 Viestintästrategiat aineistona	69
3.3.3 Viestintästrategioiden analyysi	69
3.3.4 Teemahaastattelut	71
3.3.5 Teemahaastattelun analyysi	73
3.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	74
3.4.1 Triangulaatio	76
3.4.2 Tämän tutkimuksen luotettavuus	77
3.5 Tutkimuksen kohdeyritykset.....	78
4 TUTKIMUSTULOKSET	82
4.1 Miten maine ja maineenhallinta määritellään?	82
4.1.1 Maine ja maineenhallinta: uusia vai ikivanhoja käsitteitä?	83
4.2 Maineenhallinnan strategiset osa-alueet	93
4.2.1 Brändi.....	94
4.2.2 Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen	100

4.2.3 Yhteiskuntavastuu.....	117
4.2.4 Sidosryhmädialogi	125
4.2.5 Tutkimus	137
4.3 Yhteenveto tuloksista.....	145
4.3.1 Teoriat määritelmien pohjana	146
4.3.2 Maineenhallinnan viisi peruspilaria.....	149
4.3.3 Maineenhallinnan merkitys kasvaa tulevaisuudessa.....	154
5 POHDINTA	156
KIRJALLISUUS	162

Liite 1: Teemahaastatteluun osallistuneiden yritysten edustajat

Liite 2: Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Julkista keskustelua yritysten toiminnasta ja niiden maineesta käydään aikaisempaa enemmän. Esimerkiksi Yhdysvalloissa paljastuneet kirjanpitoskandaalit sekä kotimaassa vuonna 2003 tehdyt laajat irtisanomiset voittoa tuottavissa yrityksissä ovat eräitä syitä, miksi maine on viime vuosina pysynyt julkisen keskustelun aiheena.

Kirjallisuuden mukaan hyvän maineen avulla saavutetaan kilpailuetua muun muassa erottumalla muista saman alan yrityksistä (ks. esim. Fombrum & van Riel 2003, 5-7). Ei siis ole ihme, että yritysten tuotteiden ja palvelujen samankaltaistumisen myötä liike-elämä on entistä kiinnostuneempi hyödyntämään maineen tuomat edut. Maine-keskustelun yhtenä alulle panijana voidaan pitää Charles Fombrunia, joka julkaisi vuonna 1996 teoksen *Reputation*. Osaltaan kiisteltykin teos on merkittävästi vaikuttanut maine-keskustelun viriämiseen liike-elämässä sekä maineesta käydyn julkisen keskustelun suuntaan. Fombrunin luoma teoria maineen syntymisestä ja sen eduista on yksi aihepiirin merkittävimpiä.

Suomeen maine-keskustelu rantautui Yhdysvalloista hiljalleen. 2000-luvun taitteessa keskustelua alettiin käydä vilkkaammin, ja vuonna 2002 ilmestynyt Pekka Aulan ja Jouni Heinosen teos *Maine: menestystekijä* on erityisesti suunnannut ja lisännyt aihepiiristä käytyä julkista keskustelua. Teoksessa esitelty teoria maineen ulottuvuuksista Suomessa on merkittävin suomalaista toimintaympäristöä koskeva maineteoria.

Maineen merkityksen korostumiseen on vaikuttanut olennaisesti yritysten toimintaympäristön voimakas muutos. Ensinnäkin internet on mullistanut tiedonvälityksen; tieto, ja toisaalta myös huhut, leviävät reaaliajassa ympäri maailmaa. Toiseksi organisaatorakenteet ovat muuttuneet entistä läpinäkyvämmiksi, ja yritykset ovat vastuussa toiminnastaan aikaisempaa laajemmalle joukalle: ennen yritykset huolehtivat lähiyhteisöstään, nykyään yritys voi olla vastuussa toiminnastaan globaalisti. Kolmanneksi yritysten toimintaympäristön kansainvälistyminen on vaatinut kiinnittämään maineeseen entistä enemmän huomiota. Muun muassa nämä kolme tekijää ovat johtaneet siihen, että maineenhallinnan uskotaan olevan liikkeenjohdon uusi paradigma (ks. Aula & Heinonen 2002, 277).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa neljän suomalaisen pörssiyrityksen maineenhallintaa yhteisöviestinnän näkökulmasta. Tutkimukselle on asetettu kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla tutkimuksen tavoite saavutetaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää, miten kohdeyritykset määrittelevät maineen ja maineenhallinnan. Toinen tutkimuskysymys puolestaan on, mistä strategisista osa-alueista maineenhallinta kohdeyrityksessä rakentuu. Tutkimus koskee kohdeyritysten maineenhallintaa ainoastaan Suomessa. Aineisto koostuu kohdeyritysten viestintästrategioista sekä viestinnästä vastaavien henkilöiden teemahaastatteluista.

Tämä tutkimus käsittelee maineen saralla vähemmän tutkittua aihepiiriä, maineenhallintaa. Tutkimusotteena käytetään maineen ja maineenhallinnan

kentässä vähemmän sovellettua kvalitatiivista lähestymistapaa. Tutkimusmetodi, teema-analyysi, on niin ikään uusi keino valottaa tutkimusaihetta. Tässä tutkimuksessa halutaan perehtyä neljän kohdeyrityksen kautta maineenhallinnan asemaan suomalaisessa pörssiyrityksessä: muun muassa mitä maineenhallinta on, mitä se sisältää ja tehdäänkö maineenhallintaa vielä aktiivisesti?

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen viitekehyksessä tarkastellaan maineenhallintaan liittyviä käsitteitä. Siinä määritellään myös, millä tavalla käsite liittyy ja on suhteessa maineeseen. Empiirisessä osassa tutkitaan maineenhallintaa kohdeyritysten näkökulmasta. Tutkimuskohteena eivät ole sidosryhmien mielikuvat kohdeyrityksestä tai yrityksen maine.

Tutkimuksen aineisto muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu kohdeyritysten viestintästrategioista, joista etsitään maineenhallintaan liittyviä teemoja. Teemat muodostavat rungon haastatteluille, jotka ovat tutkimuksen aineiston toinen osa.

Sekä ensimmäiseen että toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkimusprosessin mukaisessa etenemisjärjestyksessä. Aluksi etsitään maineenhallintaan liittyvät alkuperäiset ilmaukset eli analyysiyksiköt viestintästrategioista, ja ne jaotellaan sisältönsä mukaisesti teemoihin. Teemojen pohjalta laaditaan runko kohdeyritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden teemahaastatteluille. Myös litteroidut haastattelut analysoidaan teemoittelemalla. Tutkimuksen tulokset esitetään teemahaastatteluista tehtyjen yleistysten avulla. Neljännen luvun lopussa on yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Lopuksi pohditaan muun muassa tutkimuksen aikana syntyneitä ajatuksia sekä jatkotutkimusaiheita.

1.2 Työn kirjoittajien, Tervon ja Vaaran, työnjako

Tutkimus päätettiin tehdä parityönä, koska tutkimuksen kirjoittajat olivat tehneet samaan aihepiiriin liittyvän harjoitustyön yhdessä. Tämän lisäksi tutkijatriangulaatiolla haluttiin parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kolmanneksi tutkimukseen voitiin ottaa mukaan neljä kohdeyritystä, joka olisi ollut yhdelle tutkijalle ja pro gradu -työlle liikaa. Lisäksi tutkimuksen haastava aihe tuki käsitystä parityöskentelyn tarpeellisuudesta.

Tutkimuksen alussa työn kirjoittajat määrittivät yhdessä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen viitekehyksen. Alkuvaiheessa yhteistyö oli erityisen tärkeää, jotta tutkimusprosessi ja tutkimuksen tavoitteet tulivat kummallekin selväksi.

Viitekehys kirjoitettiin osissa siten, että Tervo määritteli identiteettiä, imagoa, maineenhallintaa ja brändiä. Vaara puolestaan selvitti mainetta, yhteiskuntavastuuta, strategiaa sekä käsitteiden suhdetta toisiinsa. Tämän jälkeen tekstejä käsiteltiin ja työstettiin yhteistyössä eteenpäin.

Menetelmäosiossa Tervo analysoi laadullisesta tutkimusotetta, teoriasidonnaisuutta, abduktiivisen päättelyn logiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Vaara perehtyi sisällönanalyysiin, teema-analyysiin sekä tutkimuksen aineistoon ja analyysiin.

Kumpikin työn kirjoittajista syventyi kahden kohdeyrityksen viestintästrategiaan. Analyysi aloitettiin muodostamalla matriisit, joissa esitetään viestintästrategioista löytyneet teemat. Kumpikin testasi toisen

muodostamia matriiseja ja löydettyistä teemoista keskusteltiin yhdessä. Haastattelurunko ja haastattelut tehtiin kaikkien yritysten kohdalta yhdessä.

Teemahaastattelujen jälkeen kumpikin työn kirjoittajista litteroi kaksi haastattelua. Myös teemat, joihin kumpikin paneutui ensin itsenäisesti jaettiin tässä vaiheessa. Tervon osa-alueisiin kuuluivat maineen ja maineenhallinnan määritelmät, brändi sekä sidosryhmädialogi. Vaara puolestaan kirjoitti osiot maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen, yhteiskuntavastuu sekä tutkimus ja seuranta. Yleistykset tehtiin yhdessä. Myös tässä vaiheessa kirjoittajat kommentoivat toistensa tekstejä ja kävivät jatkuvaa dialogia.

Työ on tutkimuksen kirjoittajien mielestä onnistuttu jakamaan tasapuolisesti. Teksti on muuttunut paljon tutkimusprosessin aikana, ja loppujen lopuksi on hankala vetää rajaa, mitä osioita kumpikin on tehnyt. Työn edetessä kumpikin on täydentänyt ja muokannut toisen kirjoittajan tekstiä. Tutkimus on kokonaisuudessaan yhteistyön tulosta!

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Maine Maine syntyy yrityksen toiminnasta, siitä mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat (Juholin 2001, 149). Maineen muodostamiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta: se, josta maine muodostetaan ja se, jolle maine muodostuu (Karvonen 2000, 64). Vaikka maine syntyy sidosryhmien mielissä, voi yritys vaikuttaa siihen maineenhallinnallaan.

Maineenhallinta Maineenhallinta on pitkäjänteistä, strategista ja tarkasti suunniteltua toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa ja vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin ja tulkintoihin (Aula & Heinonen

2002, 212). Maineenhallinnan tehtävä on ylläpitää yrityksen hyvä, saavutettu maine tai parantaa huonoa mainetta (Deephouse 2002, 9).

Yrityksen identiteetti Identiteetti on yrityksen todellisuus: mitä ja mikä yritys on. Identiteetti erottaa yrityksen kilpailijoista ja sisältää sen ominaispiirteet. (Gray & Balmer 1998, 696-697). Fombrunin (1996, 36) mukaan identiteetti rakentuu yrityksen, sekä johtajien että henkilöstön arvoista ja periaatteista. Yrityksen maine kumpuaa identiteetistä (Fombrun 1996, 11).

Sidosryhmä Sidosryhmä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, tai yrityksen tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa sidosryhmään (Aula & Heinonen 2002, 215-216). Englanninkielisessä kirjallisuudessa on käytössä useampia käsitteitä, jotka tarkoittavat sidosryhmää. Muun muassa *stakeholder*- ja *interest group* -käsitteet on suomennettu tässä tutkimuksessa sidosryhmäksi.

Sidosryhmädialogilla Sidosryhmädialogilla tarkoitetaan yrityksen vuorovaikutusta sen kaikkien sidosryhmien kanssa. Yritys huolehtii kaksisuuntaisella viestinnällä hyvistä suhteista kaikkiin sidosryhmiin saavuttaakseen hyvän maineen (Aula & Heinonen 2002, 215). Fombrunin (2003, 222) mukaan hyvä mainejohtaja pystyy käymään hedelmällistä dialogia kaikkien sidosryhmien kanssa.

Brändi Brändi on enemmän kuin tuote: se on mielikuva tuotteesta. Brändin olemus koostuu nimestä, merkeistä ja symboleista, jotka identifioivat ja erottavat sen muista vastaavanlaisista tuotteista. Brändi tuo tuotteelle tai palvelulle lisäarvon. (Aula & Heinonen 2002, 53.) Nykyisin yhä useampi yritys rakentaa yritysbrändiä. Yritysbrändillä tarkoitetaan mielikuvien kokonaisuutta, jonka yritys haluaa itsestään syntyvän sen sidosryhmille (Juholin 2001, 148).

Viestintästrategia Viestintästrategia sisältää keinot, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan viestinnälle asettamansa tavoitteet (Juholin 1999a, 90). Åberg (1999, 24) kuvaa strategiaa osoitukseksi siitä, kuinka organisaatio voi yhdistää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja yrityksen sisäiset mahdollisuudet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestintästrategia on alisteinen yrityksen kokonaisstrategialle (Åberg 2000, 23).

Yhteiskuntavastuu Yhteiskuntavastuu tarkoittaa, että yritys on vastuussa toiminnastaan henkilöstölleen, lähiympäristölleen ja koko yhteiskunnalle (Aula ja Heinonen 2002, 130). Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu muodostavat kärjet yhteiskuntavastuun kolmoistilinpäätökselle (englanninkielinen termi *triple bottom line*) (Aula & Heinonen 2002, 132).

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS: IDENTITEETISTÄ MAINEESEEN

Viestinnän kentässä, sekä arkikielessä että kirjallisuudessa, suositaan käsitteitä imago, brändi, identiteetti, maine ja maineenhallinta. Käsitteitä käytetään usein määrittelemättä tarkasti, mitä niillä milloinkin tarkoitetaan (Karvonen 1999, 43). Myös Barnett, Boyle ja Gardberg (2000, 105) toteavat käsitteiden ja niiden sisältöjen vaihtelevan sekä kontekstin että määrittelijän mukaan. Tutkimuksessa perehdytään kirjallisuudessa esitettyihin määritelmiin sekä siihen, missä suhteessa käsitteet ovat toisiinsa ja yrityksen maineeseen.

2.1 Identiteetti maineen perustana

Markkanen (1999, 15) kiinnittää huomiota identiteetin määrittelyn ongelmaan toteamalla: *”Yrityksen identiteettiin ja myös yrityskuvaan liittyvä käsitteistö on hyvin kirjava niin käytännössä kuin kirjallisuudessakin.”* Hänen mukaansa identiteetin määrittelemisessä voidaan erottaa kaksi koulukuntaa. Toinen koulukunta katsoo asiaa strategisesta näkökulmasta, ja pyrkii vaikuttamaan yrityskuvaan kehittämällä suorituskykyä. Toinen koulukunta puolestaan

lähestyy identiteettiä visuaalisesti, suunnitelmallisen ja perinteisen viestinnän kautta. (Markkanen 1999, 24.)

Yrityksen identiteetti voidaan määritellä tekijäksi, jonka ansiosta ihmiset tunnistavat yrityksen (Dowling 2001, 19). Grayn ja Balmerin (1998, 696-697) mukaan yrityksen identiteetiksi kutsutaan yrityksen todellisuutta (englanninkielinen käsite *reality*) sekä muista yrityksistä erottavia ominaispiirteitä. Yksinkertaistettuna identiteetti on siis sitä, mitä ja mikä yritys on. Identiteetin kulmakiviä ovat yritysstrategia, -filosofia, -kulttuuri sekä organisaatiomalli. Kulmakivien painotukset identiteetin muodostumisessa vaihtelevat yrityksittäin. Gray ja Balmer näkevät viestinnän linkkinä, joka toimii yrityksen identiteetin ja maineen välillä. (Gray & Balmer 1998, 696-697.)

Fombrunin (1996, 36) mukaan yrityksen identiteetti rakentuu niistä arvoista ja periaatteista, joita yrityksen henkilöstöllä ja johtajilla on. Identiteetti sisältää henkilöstön ymmärtämät luonteenomaiset piirteet, jotka kuvaavat yrityksen toimintatapaa, sijoittaja- ja asiakassuhteiden hoitamista sekä kuvaavat yrityksen tuotteita ja palveluja. Identiteetti muodostuu koko yrityksen elinkaaresta, niin sen vastoinkäymisistä kuin menestyksestäkin. (Fombrun 1996, 36.)

Yrityksen maine kumpuaa identiteetistä. Johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, millainen identiteetti yritykselle muodostuu. Hyvän johtamisen ansiosta yritys on hyvä työpaikka sen työntekijöille, tuottaa hyviä tuotteita ja palveluja asiakkailleen, on hyvä sijoituskohde sijoittajille sekä kantaa yhteiskuntavastuunsa. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös yrityksen identiteettiin ja sitä kautta maineeseen. (Fombrun 1996, 11.)

Åberg (2000, 123) käyttää identiteetin synonyymina käsitettä *olemus*. Myös yrityksen olemus liittyy toiminnan nykyisyyteen – siihen, mitä työyhteisö on ja mitä se tekee. Åberg lähestyy identiteettiä konkreettisesta näkökulmasta.

Hänen mukaansa yrityksen olemusta voidaan kuvata muun muassa kertomalla toimiala, mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa sekä millainen on sen kilpailuasema, mitkä ovat sen strategiset avainalueet ja mikä on yrityksen tapa toimia. Lisäksi yrityksen arvot, henkilöstön määrä, toimitilat, logo sekä viestinnän keinot kertovat yrityksen olemuksesta. (Åberg 2000, 123.)

Albert ja Whetten (Werbelin & Wortmanin 1985, 125 mukaan) ovat määrittäneet identiteetin kolme elementtiä. Ensimmäinen elementti koostuu yrityksen keskeisistä piirteistä. Toinen elementti sisältää ne tekijät, joilla yritys eroaa muista yrityksistä – jokainen yritys on ainutlaatuinen. Kolmas elementti on aikaan sidottu jatkumo, jolla tarkoitetaan, että identiteetin tulee tukea ja edistää yrityksen senhetkisiä toimintoja. (Werbel & Wortman 2000, 125.) Bromley (1993, 156) näkee niin ikään identiteetin Albertin ja Whettenin määrittelemän toisen elementin kaltaiseksi: identiteetti erottaa niin yksilön kuin yrityksenkin muista.

Dowling (2001, 19-20) puolestaan käsittää identiteetin koostuvan kahdesta osa-alueesta. Ensinnäkin identiteetti muodostuu erilaisista yrityksen symboleista eli tunnusmerkeistä. Toisen osa-alueen muodostavat identiteettiin kuuluvat, näkymättömät, tunnusomaiset piirteet. Dowling (2001, 19-20) painottaa teoksessaan erityisesti visuaalisia ja näkyviä elementtejä identiteetin rakentajina. Tässä tutkimuksessa identiteetti ymmärretään huomattavasti visuaalisuutta ja näkyviä piirteitä laajemmaksi ja syvällisemmäksi käsitteeksi.

Myös Dowlingin (2001, 18-21) mukaan yrityksen identiteetti, imago ja maine ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Dowling (2001, 18) toteaa, että on yleinen virhe vaihtaa yrityksen identiteetin symbolit, ja toivoa maineen sitä kautta kehittyvän positiiviseen suuntaan. Maine on enemmän kuin yrityksestä ulospäin näkyvät elementit.

Yleensä johtajat muokkaavat voimakkaasti yrityksen identiteettiä ja luovat suuntaviivat sille, millaiseksi identiteetti kehittyy. Identiteetti luo pohjan paitsi yrityksen maineelle myös sen menestymiselle. Olennaisinta identiteetin johtamisessa Frostin ja Cooken (1999) mukaan on ymmärtää merkittävimmät arvot, joilla yritys saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa. Tällaisia arvoja voivat olla esimerkiksi laatu, luotettavuus, asiakkuudenhallinta, etiikka, taloudellinen tasapaino sekä henkilöstöstä huolehtiminen. (Frost ja Cooke 1999, 22-24.)

Tässä tutkimuksessa yrityksen identiteetti on kolmen, Albertin ja Whettenin (Werbelin & Wortmanin 1985, 125 mukaan) määrittelemän, elementin kaltainen. Identiteetti on osa jokaista yritystä ja lähtökohta koko yrityksen olemassaololle. Se on siis yrityksen perusta, johon kaikki toiminta pohjautuu. Identiteetti sisältää niin yrityksen pinnan alla olevat rakenteet kuin näkyvät elementitkin. Visuaalisuus on myös osa identiteettiä.

2.1.1 Yrityskulttuuri identiteetin ilmentäjänä

Tässä tutkimuksessa nähdään, että yrityksen identiteetti implementoituu sen kulttuureissa. Yrityskulttuuri voidaan määritellä tavaksi toimia (ks. esim. Juholin 1999b, 62). Organisaation kulttuuri muodostuu sen jäsenten yhteisesti jaetuista merkityksistä ja yhteisestä ymmärryksestä (Aula 2000a, 34). Toisin sanoen, kulttuuri pohjautuu organisaation identiteettiin. Aulan (2000a, 34) mukaan Contrad (1994, 27-28) toteaa, että organisaation jäsenet kehittävät itselleen ominaisia tapoja havainnoida, tulkita ja selittää tapahtumia ja toimintoja ympärillään. Vaikka jokainen jäsen tulkitsee tapahtumia omista lähtökohdistaan, saman kulttuurin maailmankuvat ovat monella tapaa yhteneväiset. Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella eri tavalla: organisaatio voidaan itsessään nähdä kulttuurina tai kulttuuri voidaan nähdä organisaation osana. (Aula 2000a, 34-35.)

Ihmiset osallistuvat samaankin kulttuuriin eri tavoin. Kulttuuri on kokoelma symboleja ja arvoja, jotka voivat olla myös ristiriidassa omiin henkilökohtaisiin arvoihin. (Aula 2000a, 37.) Kulttuuri siis ilmentää niitä arvoja, joita yrityksen identiteetti sisältää. Harvoin organisaatiossa on yksi ainoa kulttuuri; useimmiten kulttuureja on useita. Aula (2000a, 37) toteaaakin, että kompleksiset organisaatiot ovat pikemmin joukko erillisiä alakulttuureja, kuin yksi homogeeninen kulttuuri.

Samalla tavoin kuin kulttuureja, organisaatiolla voi olla useita identiteettejä. Vaikka yritys pyrkii yhtenäiseen identiteettiin, se ei välttämättä saavuta sitä. Esimerkiksi suurissa yrityksissä, jotka ovat maantieteellisesti hajautuneet, voi olla oma identiteettinsä ja kulttuurinsa jokaisessa toimipisteessä. Myös esimerkiksi yritysostojen tuloksena saattaa yksi yritys sisältää monia identiteettejä ja lukuisia kulttuureja. Tässä tutkimuksessa nähdään, että yrityksen identiteetti ja kulttuuri voivat muuttua, mutta muutosprosessi on melko hidas.

2.2 Maine kilpailuetuna

Nyky-suomen sanakirjassa (Sadeniemi toim. 1990, 365) maine määritellään jostakin vallitsevaksi käsitykseksi tai mielipiteeksi. Juholin (2001, 149) puolestaan ymmärtää maineen laajemmin. Hänen (mt., 149) mukaansa maine syntyy siitä kokonaisuudesta, mitä yritys tekee, mitä se itse kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat.

Maineen määrittäjinä toimivat yrityksen kaikki sidosryhmät, mutta median rooli mielikuvien muodostajana ja välittäjänä on muita sidosryhmiä merkittävämpi. Media voi koota yhteen muiden sidosryhmien mielipiteitä ja esittää niitä omalta kannaltaan edullisimmassa valossa.

Maine voidaan ymmärtää verkostoksi, joka yhdistää sidosryhmien mielikuvat yritykseen. Mielikuvat voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia, ja ne voivat perustua joko yrityksen menneisyyteen tai sen tulevaisuuden suunnitelmiin. (Fombrun 1996, 37.) Maine voi olla hyvä tai huono, vahva tai heikko. Usein yrityksen identiteettiä ja mainetta pidetään samana asiana: ensimmäisenä mielikuvana, joka yrityksestä syntyy, kun sen nimi mainitaan. (Frost & Cooke 1999, 22-24.)

Tässä tutkimuksessa identiteetti ja maine ovat eri asioita, vaikka ne ovatkin yhteydessä toisiinsa. Identiteetti on olemassa ennen kaikkea organisaation jäsenille, kun taas maine on sidoksissa ulkopuolisiin sidosryhmiin: maine voi olla sidosryhmästä ja jopa sidosryhmän edustajasta riippuen erilainen.

Mainetta voidaan pitää sidosryhmien kollektiivisena mielipiteenä yrityksestä. Sidosryhmä vertaa syntynyttä mielikuvaa yrityksen lähettämään mielikuvaan. Jos mielikuvat ovat ristiriitaisia, sidosryhmän luottamus yritykseen heikkenee. Toisin sanoen, sidosryhmät muodostavat yrityksen maineen. (Frost & Cooke 1999, 22-24.) Maine muodostuu myös niille, jotka eivät henkilökohtaisesti ole tekemisissä yrityksen kanssa. Jokainen muodostaa oman mielikuvansa yrityksestä refleктоimalla yrityksen toimintaa henkilökohtaiseen arvomaailmaansa (Fombrun 1996, 72).

Maineeseen vaikuttavat myös sellaiset tekijät, jotka eivät ole mitattavia tai suoraan sopimukseen kuuluvia. Englannin kielessä näitä tekijöitä kutsutaan termillä *implicit claims*, ja sillä tarkoitetaan sidosryhmien epäsuoria vaateita. Esimerkiksi työskentelyolosuhteet ja palvelun taso ovat epäsuoria vaateita ja vaikuttavat yrityksen maineeseen. Epäsuorat vaateet ovat siis aina osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. Niitä ei myöskään voida hinnoitella, joten niillä ei ole lainmukaista asemaa. Hyvin hoidetun maineenhallinnan tuloksena asiakas luottaa siihen, että yritys kantaa vastuunsa ja kunnioittaa tehtyä

sopimusta. Yritys, joka pitää lupauksensa, viestittää asiakkailleen olevansa luottamuksen arvoinen myös tulevaisuudessa. Vaikka epäsuorat vaateet eivät näy kirjanpidossa, niiden olemassaolo tiedostetaan. Pitkäaikaiset sopimukset ovat merkki siitä, että yritys on hoitanut ne asianmukaisesti. Pitkällä aikavälillä ne ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen maineenhallinnassa ja sen tuloksellisessa toiminnassa. (Devine & Halpern 2001, 44-46.)

Olennaista maineen käsitteessä on ymmärtää, ettei maine koskaan ole olemassa pelkästään yhdelle henkilölle, vaan tietylle joukolle. Perusasetelmassa on siis kaksi osapuolta: se, josta mielikuva muodostetaan ja se, jolle mielikuva muodostuu. (Karvonen 2000, 64.) Vaikka organisaatio lähettäisi kaikille sidosryhmilleen yhdenmukaiset viestit toiminnastaan, saattaa sen maine silti vaihdella sidosryhmittäin.

Maine, joka perustuu yrityksen substanssiosaamiseen on vakaampi, kuin ainoastaan kuulopuheeseen perustuva maine (Frost & Cooke 1999, 22-24). Esimerkiksi jos yrityksen tuotteet tai palvelut ovat vastanneet mielikuvaa yrityksestä, on yrityksen maine vahvempi kuin silloin, jos henkilökohtaista kontaktia yritykseen ei ole ollut.

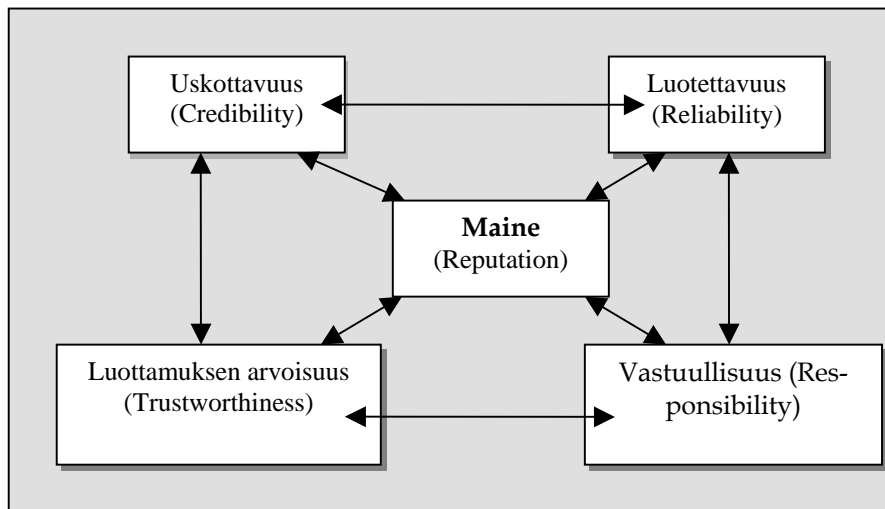
Hyvä maine parantaa yrityksen kilpailukykyä. Morleyn (1998, 9-14) mukaan organisaation hyvä maine parantaa esimerkiksi osakkeen arvoa, asiakkaiden uskollisuutta, hyvien yhteistyökumppanien saamista ja työntekijöiden työ-moraalia sekä helpottaa sidosryhmäsuhteiden ja kriisien hallintaa. Hyvä maine tekee yrityksestä myös vetovoimaisen: siihen halutaan sijoittaa, sinne halutaan töihin, sen tuotteet ja palvelut menevät kaupaksi, sitä arvostetaan alansa asiantuntijana ja sitä kuunnellaan. (Morley 1998, 9-14.) Yrityksen osakkeen arvon kohoaminen ei kuitenkaan välttämättä korreloi positiivisesti yrityksen maineen kanssa.

Hyvämaineinen yritys on luotettava, vetovoimainen ja sidosryhmiensä ensimmäinen valinta. Lisäksi hyvä maine voi parantaa yrityksen taloudellista tuottavuutta. (Aula & Heinonen 2002, 215.) Hyvä maine muodostaa parhaimmillaan positiiviseen kierteen. Maineen ansioista yritystä arvostetaan ja siihen luotetaan. Yritys vetää puoleensa korkeatasoista työvoimaa, joka sitoutuu työhönsä. Hyvämaineisella yrityksellä on varaa maksaa parempaa palkkaa kuin heikompimaineisella kilpailijallaan. Tämä motivoi henkilöstöä parempiin työsuorituksiin. Tehokkuus ja innovaatiot puolestaan parantavat koko yrityksen tulosta. (Fombrun & van Riel 2003, 26.) Yrityksille maine on kilpailuvaltti, jota ne hyödyntävät liiketoiminnassaan. Tuotteiden hintoja nostetaan parantuneen maineen ansiosta, vaikka itse tuote olisi hyvin samanlainen kuin aiemminkin.

Huono maine puolestaan voi saada aikaan negatiivisen kierteen. Paras työvoima ei hakeudu yritykseen töihin. Jos yritys ei toimi eettisesti hyväksyttävällä tavalla, sen maine ei voi kehittyä parempaan suuntaan. Hyvä maine suojaa yritystä kriiseissä, huono maine puolestaan heikentää yrityksen kilpailukykyä entisestään. (Fombrun & van Riel 2003, 26.) Heikkomaineisen yrityksen on ponnisteltava huomattavasti hyvämaineista yritystä enemmän maineensa parantamiseksi. Hyvän maineen muodostuminen voi kestää vuosia, mutta hyvän maineen voi menettää hetkessä (Karvonen 2000, 69). Yrityksen hyvä maine rakentuu sen luotettavuudesta, uskottavuudesta ja vastuullisuudesta. Kuviossa 1 on esitetty maineen neljä osa-aluetta Fombrunin (1996, 72) mukaan.

Maineeseen vaikuttavat yhtäläillä yrityksen menneisyys, nykyhetki kuin tulevaisuuden suunnitelmatkin. Maine on piirre, jonka avulla yritystä verrataan sen kilpailijoihin ja toimialan menestyneimpiin yrityksiin. Fombrunin (1996, 20) mukaan arvostus (englanninkielinen käsite *respect*) ja luottamus rakentavat sellaisen maineylivoiman, jonka avulla yritys voittaa kilpailijansa. Maineen on kuitenkin vastattava todellisuutta: valheelliset viestit vievät poh-

jan maineelta eivätkä sidosryhmät enää luota yritykseen. (Fombrun 1996, 20.) Rehellisyys on siis ensiarvoisen tärkeää sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä.



KUVIO 1 Maineen osa-alueet (Fombrun 1996, 72)

Maineen merkitys kasvaa globaalissa taloudessa. Tuotteiden fyysiset erot ovat vähentyneet ja yritykset tarjoavat runsaasti informaatiota toiminnastaan, tuotteistaan ja palveluistaan. Yrityksiä on entistä hankalampaa erottaa toisistaan. Kun yritys esimerkiksi siirtyy toimimaan uudelle markkina-alueelle, se kohtaa haasteen kilpaillessaan entuudestaan tunnettuja yrityksiä vastaan. Mainosten sijasta ihmiset luottavat maineeseen, sillä se erottaa kilpailijat toisistaan. (Fombrun & van Riel 2003, 6-7.)

Nykyisessä toimintaympäristössä media välittää tietoa aiempaa nopeammin ja laajemmalle. Fombrunin ja van Rielin (2003, 87-88) mukaan hyvän maineen saavuttaminen edellyttää näkyvyyttä mediassa, sillä se osoittaa sidosryhmille, että yritys on valmis aitoon sidosryhmädialogiin. Riippuu kuitenkin paljon yrityksen toimialasta ja koosta, kuinka paljon mediajulkisuutta todellisuudessa tarvitaan. Osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä voi hoitaa sidosryhmäsuhteensa ilman mediaa ja saavuttaa silti hyvän maineen. Mediajulkisuudella yritys voi kuitenkin saavuttaa laajempaa tunnettua.

Tapa, jolla media käsittelee yritystä vaikuttaa siihen, millainen maine yritykselle muodostuu. Sidosryhmät muistavat erityisen hyvin negatiiviset uutiset. (Fombrun & van Riel 2003, 87-88.) Yrityksen kannalta negatiivisten asioiden julkituomisessa on tärkeää olla yhtä avoin, rehellinen ja aktiivinen kuin positiivisissakin asioissa. Vaikka avoimuus negatiivisissa asioissa saattaa näyttää lyhyellä tähtämellä yritykselle vahingolliselta, avoimuus palkitaan pitkällä aikavälillä yrityksen luotettavuutena ja hyvänä maineena. Esimerkiksi Suomen Hiihtoliitto ei valinnut avointa ja rehellistä tiedottamisstrategiaa Lahden doping-skandaalin yhteydessä, ja menetti sen vuoksi osan maineestaan pitkäksi ajaksi.

Fombrunin ja van Rielin (2003, 91) mukaan yrityksen on oltava sitä, mitä se sanoo olevansa. Luottamusta ei voida rakentaa tyhjiä lupauksien varaan. Salailu tai yrityksen toiminnasta, motiiveista ja tarkoitusperistä kertomatta jättäminen kääntyy helposti yritystä vastaan. (Fombrun & van Riel 2003, 93.) Myös aktivistit ovat havainneet tämän ja ryhtyneet käyttämään huomattavasti tehokkaampia keinoja vaikuttaakseen ihmisten mielipiteisiin. Tällaisella toiminnalla he voivat ravistella jopa suurimpien ja tunnetuimpien yritysten mainetta. (Fombrun & van Riel 2003, 7.) Hierarkkiset organisaatorakenteet voivat heikentää synergiaetujen saavuttamista ja hidastavat tiedonkulkua organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle. Viivyttely, esimerkiksi kriittisessä tilanteessa, voi olla maineen kannalta vahingollista.

Täsmällinen sekä sidosryhmiään tasapuolisesti kohteleva yritys herättää luottamusta ja ansaitsee hyvän maineen. Täydellinen tasapuolisuus sidosryhmiä kohtaan tuskin koskaan toteutuu, mutta yritykset kuitenkin pyrkivät siihen. Koska sidosryhmät tuntevat yrityksen, poikkeamat toiminnassa heikentävät yrityksen luotettavuutta ja mainetta (Fombrun & van Riel 2003, 90). Sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa paitsi yrityksen kanssa myös keskenään. Maine muodostuu sidosryhmien luomien mielikuvien perusteella, ja mikäli yrityksen toiminta on ristiriitaista, luottamus siihen heikkenee.

Fombrunin ja van Rielin (2003, 85-86) mukaan menestyvät ja hyvämaineiset yritykset huolehtivat sidosryhmistään sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä. Kanavina voivat heidän mukaansa toimia tilanteesta riippuen intranet, internet, tiedotteet ja mainokset. Yritysten tulee huolehtia toimintaympäristöstään ja saavuttaa näkyvyyttä mediassa. (Fombrun & van Riel 2003, 85-86.) Tämän näkemyksen mukaan viestintä on varsin yksisuuntaista. Sen sijaan kaksisuuntainen viestintä, erityisesti sidosryhmädialogi, on ensisijaisen tärkeää hyvän maineen muodostumisessa ja maineenhallinnassa.

Arkipäivän johtamisella on tärkeä rooli hyvän maineen saavuttamisessa. Johtajilla on keskeinen asema yrityksen maineen rakentumisessa ja hallitsemisessa, mutta koko henkilöstön on huolehdittava hyvistä suhteista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Karvonen 2000, 69.) Yrityksessä tehtyjen päätösten ja toimintatapojen on oltava sopuoinnussa identiteetin ja strategian kanssa, jotta sidosryhmät voivat hyväksyä ja ymmärtää yrityksen toimintaa (Fombrun 1996, 29).

2.2.1 Maine taloudellisen menestyksen kirittäjänä

Hyvä maine tekee yrityksestä sidosryhmien ensimmäisen valinnan (Fombrun 1996, 19-20). Asiakkaille hyvämaineinen yritys tarjoaa laadukkaimmat tuotteet ja palvelut, ja se houkuttelee myös uusia asiakkaita sekä vahvistaa jo olemassa olevia markkinaosuuksia. Hyvällä maineella yritys varmistaa sijoittajien kiinnostuksen. Tavoitteena on, että yritys saa sijoittajien kautta käyttöönsä edullisen rahoituksen ja hyvän hinnan osakkeilleen. (Aula 2000b, 173.) Frost ja Cooke (1999, 22-24) lisäävät, että hyvä maine auttaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa paremmin, jolloin yrityksen luotettavuus kasvaa myös sijoittajien näkökulmasta. Omalta osaltaan tämä

onkin herättänyt kiinnostuksen maineenhallintaan. (Frost & Cooke 1999, 22-24.)

Sekä yksityiset henkilöt että sijoitusyhtiöt toimivat sijoittajina. Yritykset ymmärtävät sijoittajien vallan: mikäli sijoittajat eivät luota yritykseen, ne vetävät rahansa pois. Sijoittajat vaikuttavat siis merkittävästi yrityksen talouteen. Viime vuosina sijoittajat ovat ottaneetkin tällä tavalla kantaa esimerkiksi yritysten niin sanottuihin kultaisiin kädenpuristuksiin. (Fombrun & van Riel 2003, 13.)

Sijoittajien ohella analyytikoilla on valtaa yritysten maineeseen. Fombrunin ja van Rielin (2003, 3) mukaan ihmiset sijoittavat yritykseen, jota tunnettu analyytikko pitää luotettavana sijoituskohteena. Myös entuudestaan tuttua yritystä pidetään luotettavampana sijoituskohteena kuin tuntematonta yritystä. Yrityksen tulevaisuudella spekuloidaan raporttien, lehtiartikkelien ja henkilöstöltä kuultujen kommenttien perusteella. Jälleen maine vaikuttaa siihen, luotammeko tietoon vai emme. (Fombrun & van Riel 2003, 3.) Taloudellinen tulos on riippuvainen sijoittajista. Tunnettu ja hyvämaineinen yritys saa helpommin rahoitusta kuin tuntematon tai huonomaineinen yritys.

Maineen vaikutusta organisaation taloudelliseen tulokseen arvioidaan usein tarkastelemalla uhkia ja riskejä, jotka voivat laskea yrityksen taloudellista arvoa. Esimerkiksi pörssikurssin romahtaminen tulkitaan usein maineen menetykseksi. (Devine & Halpern 2001, 45). Mainella ja taloudellisella menestyksellä on myös suora yhteys yrityksen kiinnostavuuteen työpaikkana sekä tuotteiden ja palvelujen tarjoajana asiakkaille. Fombrunin (1996, 11, 73, 80) mukaan hyvän maineen myötä organisaatio voi myös nostaa tuotteidensa hintoja ja saavuttaa tätä kautta selvää taloudellista hyötyä.

Maineylivoima alentaa myös markkinointikustannuksia, sillä se tekee yrityksen tuotteista kilpailijoiden tuotteita houkuttelevampia. Lisäksi maine valjas-

taa epäviralliset viestintäkanavat käyttöönsä organisaation tunnettuuden ja maineen lähettilääksi. (Fombrun & Gardberg 2000, 17.) Maine on siis strateginen etu, joka takaa pitkällä tähtäimellä yritykselle kilpailuvaltin.

2.2.2 Epäviralliset viestintäkanavat – uhkatekijä ja mahdollisuus

Maineeseen vaikuttavat myös epäviralliset viestintäkanavat, jotka voivat toimia sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Huhut ovat esimerkki tunnetuimmasta epävirallisesta kanavasta, jolla voi olla nopeitakin vaikutuksia yrityksen maineeseen ja pörssikurssiin. Epäviralliset kanavat ovat organisaatiolle riski, sillä niiden toimintaa on vaikea hallita ja ennakoida. Lisäksi niiden vaimentaminen tai hyödyntäminen on vaikeaa. Organisaation tulisi tiedostaa epävirallisten kanavien olemassaolo, jotta se pystyisi hallitsemaan niitä. Jos epävirallista kanavaa onnistuu hyödyntämään hallitusti, se on yksi nopeimmista ja tehokkaimmista maineen muokkaajista. (DiFonzon & Bordian 2000, 173.)

DiFonzon ja Bordian (2000, 173) mukaan sisäiset huhut käsittelevät yleensä henkilöstöä koskevia muutoksia, työturvallisuutta tai -tyytyväisyyttä. Ulkoiset huhut puolestaan keskittyvät enimmäkseen organisaation tuotteisiin ja palveluihin. Ulkoiset huhut koskevat myös usein yrityksen tulosta: esimerkiksi pelkkä huhu tulosvaroituksesta saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen osakkeen arvoon, vaikka todellisuudessa tulosvaroitusta ei annetakaan. Ulkoiset huhut koetaan suuremmaksi riskiksi organisaation maineelle kuin sisäiset huhut (DiFonzo & Bordia 2000, 173). Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että organisaation mahdollisuudet oikaista väärä tieto kaikkien sidosryhmien piirissä on huomattavasti sisäisten huhujen oikomista hankalampaa.

Organisaation sisäiset huhut voivat aiheuttaa kahdenlaisia seuraamuksia. Ensinnäkin ulkopuolelle vuotaessaan seurauksena voi olla esimerkiksi asian

negatiivinen käsittely mediassa. Toiseksi organisaation sisällä huhut voivat aiheuttaa negatiivisia asennemuutoksia, jotka ilmenevät esimerkiksi työmoraa-
raalin alenemisena tai muutoksina henkilöstön käyttäytymisessä. Tämä saat-
taa puolestaan johtaa lisääntyviin poissaoloihin. (DiFonzo & Bordia 2000,
173.)

Viestinnän ammattilaiset kohtaavat huhuja säännöllisesti. Epävirallisiin vies-
tintäkanaviin on suhtauduttava vakavasti ja huhuihin on vastattava nopeasti
ja rehellisesti. Vastaus ei ole kaikille sidosryhmille täysin samanlainen, vaan
on huomioitava sidosryhmien erilaiset tarpeet. (DiFonzo & Bordia 2000, 187-
188.) Viestin on kuitenkin aina oltava totuudenmukainen ja luotettava.

2.3 Imago ei ole yrityksen maine

Imago-sanaa käytetään monessa merkityksessä: voidaan esimerkiksi keskus-
tella jonkin henkilön imagosta tai tietyn yrityksen imagosta. Vaikka imago-
sana on nykyään yleinen, eivät sen juuret ole kovinkaan kaukana mennei-
syydessä: Karvosen (1999, 36) mukaan imago-käsitteen synty voidaan jäljit-
tää 1950-luvulle Yhdysvaltoihin, jolloin se television myötä yleistyi. Suomes-
sa käsitettä on tosin alettu käyttää vasta 1970-luvulla Matti Viherjuuren aloit-
teesta, joka ehdotti englanninkielisen sanan *image* kääntämistä suomeksi.
(Karvonen 1999, 36-37.) Tämän tutkimuksen viitekehyksessä puhutaan ima-
gosta ja imagesta riippuen, mitä käsitettä lähde on käyttänyt. Karvonen (mt.,
43) sen sijaan toteaa, että image on merkitykseltään moninaisempi käsite
kuin kohtuullisen nuori imago.

Karvonen (1999, 37) kirjoittaa, että image on visuaalinen vertauskuva, jossa
ihmisen tajunnallisia toimintoja mallinnetaan visuaalisen kuvan kaltaiseksi.
Tällä viitataan metaforaan, jossa ihmismielen sisältöä pidetään ikään kuin
valokuvana, maalauksena tai piirroksena. Kyse ei siis ole pelkästään ihmis-

ten käsityksistä, vaan ymmärrys on kuin visuaalinen kuva ulkoisesta todellisuudesta. (Karvonen 1999, 37.)

Uuden sivistyssanakirjan (Aikio & Vornanen 1991, 279) mukaan imago tarkoittaa yleiskielessä persoonallisuuden tai liikeyrityksen luomaa kuvaa itsestään. Tässä sivistyssanakirjan määritelmässä törmätään samaan kaksijakoisuuteen, johon myös Karvonen (mt., 39) kiinnittää huomiota teoksessaan: yhtäältä imagolla viitataan ulkoiseen, visuaaliseen ja viestinnälliseen asiaan, mutta toisaalta siitä puhutaan myös ihmismielen ja tietoisuuden sisäisenä asiana. Karvonen tiivistää, että imagossa on kyse kuvan antamisesta ja sen saamisesta, viestinnästä ja viestien pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostamisesta. (Karvonen 1999, 39.)

Myös muut tutkijat ovat pohtineet imagon kaksijakoisuutta. Muun muassa Nimmo ja Savage sekä Grunig (Karvosen mukaan 1999, 39-40) kiinnittävät tähän huomiota. Grunigin mukaan image-termiä on käytetty sateenvarjoterminä, joka kattaa sekä organisaation kaikenlaisen viestintäaktiviteetin sekä sen, miten yleisö havaitsee ja mieltää organisaation. Grunig jakaa imagen kahteen käsitteeseen. Ensinnäkin hän puhuu artistisesta imagen käsitteestä, jolla hän tarkoittaa viestinnällistä toimintaa. Kyse on siis viestijän ihmisille suuntaamasta esityksestä. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yrityksen visuaalista ilmettä tai henkilön ulkoista olemusta. Toisena imagen käsitteenä Grunig erottaa psykologisen imagen. Sillä tarkoitetaan niitä käsityksiä, joita ihmisillä on tietystä kohteesta. Artistinen image lähestyy käsitettä siis lähettäjän näkökulmasta, kun taas psykologinen image keskittyy vastaanottajan näkökulmaan. (Karvonen 1999, 41.)

Imagon synonyymina käytetään usein mielikuvan käsitettä, vaikka sanojen merkityksissä pohjimmiltaan onkin ero: imago viittaa lähettäjän viestinnälliseen toimenpiteeseen, kun taas mielikuva vastaanottajan tulkitsevaan toimintaan (Karvonen 1999, 43). Lehtonen (1998, Karvosen 1999, 43 mukaan)

toteaa, että mielikuvalla voidaan viitata tunteeseen, vaikutelmaan, muistoon ja myös maineeseen. Karvosen (mt., 43) mukaan imagon ja mielikuvan käsitteet sekoittuvat siitä syystä, että erityisesti markkinointiviestinnän kontekstiin on vakiintunut imagon käsite merkitsemään vastaanottajan muodostamaa kuvaa yhteisöstä. Tässä kontekstissa yrityksen imago tarkoittaa siis mielikuvaa, joka sidosryhmille syntyy, kun ne näkevät esimerkiksi yrityksen logon tai kuulevat nimen (Gray & Balmer 1998, 696). Tämän tutkimuksen kannalta ei ole mielekästä erotella imagon ja mielikuvan käsitettä toisistaan, mutta imagon ja maineen käsitteet ovat sen sijaan välttämätöntä erottaa toisistaan.

Imagoa ja mainetta on usein käytetty merkitsemään samaa asiaa. Aula ja Heinonen (2002, 50) muistuttavat, että maine ja imago perustuvat eri lähtökohtiin ja niihin vaikutetaan eri keinoilla. He määrittelevät imagon selkeästi visuaalisuuteen ja kuvallisuuteen perustavaksi käsitteeksi, kun taas maine on arvottavien kertomusten kokonaisuus. Imagon pääasiallinen tarkoitus on vedota mielikuvitukseen ja saada näyttämään joku asia hyvältä. Imagonrakennus on näin osa mainonnan ja markkinointiviestinnän pelikenttää. Yrityksen maine on puolestaan yrityksen johdon, henkilöstön ja viestinnän asia. Yrityksestä kerrottaviin tarinoihin liitetään arvotuksia, ja niiden kautta yrityksistä tulee joko hyvä- tai huonomaineisia. (Aula & Heinonen 2000, 50.)

Tämän työn kannalta on olennaista, että maine ymmärretään imagoa laajemmaksi käsitteeksi. Keskeisin ero käsitteiden välillä tutkimuksessa on, että imagoa voidaan sekä muuttaa että rakentaa helpommin ja nopeammin kuin mainetta. Esimerkiksi yrityksen visuaalisen ilmeen uudistaminen saattaa muuttaa ratkaisevasti sen imagoa mutta ei mainetta. Kevyimmillään yrityksen imagoa voidaan pitää visuaalisena ilmiönä (Aula & Heinonen 2002, 52).

Fombrun (1996, 37) mainitsee, että silloin tällöin imagon voidaan nähdä refleктоivan yrityksen identiteettiä. Useammin imagon avulla pyritään kuitenkin

kin vaikuttamaan yleisön mielikuvaan yrityksestä. Esimerkiksi mainonta on yksi keino rakentaa tietyn tyyppistä imagoa. Imago voi olla myös muuta, kuin mitä yritys todellisuudessa on. Tällä tarkoitetaan, että yritys antaa väärää tietoa esimerkiksi mainonnassaan eli pyrkii imagollaan harhauttamaan yleisöä. (Fombrun 1996, 37.) Yrityksen logon vaihtamisella tai mainoskampanjoiden ilmeiden uudistamisella voidaan sanoa imagon muuttuneen, mutta maineen juuret ovat syvemmillä (Aula & Heinonen 2002, 52).

Tutkimuksessa imagon ja maineen välinen suhde ymmärretään pitkälti Aulan ja Heinosen (2002, 53) tapaan: *”Imago rakennetaan tietoisesti lähtien organisaation omista tavoitteista. Imagon rakentamisessa lähdetään siitä, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevan organisaatiosta. Maineenhallinnan prosesseissa painottuu aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja sidosryhmien aktiivinen panos. Imagon voi rakentaa, mutta maine pitää ansaita.”*

Yritys voi kohdata Aulan ja Heinosen (2002, 51) mukaan julkisuuteen liittyviä niin sanottuja imagotappioita, mutta todellista merkitystä ongelmilla on vasta, jos ne aiheuttavat yritykselle maineen menettämisen. Imagolla ja maineella on myös yhteneväisyyksiä, sillä niiden voidaan katsoa syntyvän pitkälti samalla tavalla. Juholin (2001, 149) toteaa, että sekä imago että maine syntyvät kaikesta siitä, mitä yhteisö tekee, mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut kertovat siitä. Viestejä välittyy siis vastaanottajille sekä yhteisön tietoisesti valitsemina ja kohdennettuina sanomina että tiedostamatta välitettyinä sanomina (Juholin 2001, 149).

2.4 Brändi – lisäarvoa tuotteelle ja palvelulle

Brändi on alun perin tarkoittanut karjaan tehtävää polttomerkkiä. Polttomerkkitsemisen eli brändäämisen avulla omistaja on tunnistanut oman kar-

jansa. Samanlaista polttomerkkästä käytettiin aikoinaan myös rikollisten tunnistamiseen. (Aula & Heinonen 2002, 53.)

Yrityksen brändillä tarkoitetaan perinteisesti yrityksen tuotemerkkiä, kuten Valio, Fazer, IBM tai Coca Cola. Brändistä voidaan puhua silloin, kun se antaa tuotteelle lisäarvoa ja tekee siitä halutummalla kuin muut vastaavat tuotteet. (Juholin 2001, 148.) Brändi lisää myös yrityksen taloudellista arvoa. Esimerkiksi huomattava osa yrityksen myyntihinnasta voi koostua sen brändistä tai brändeistä.

Brändin näkeminen pelkkänä tuotemerkkinä ei enää vastaa tämän päivän näkemystä. Ami Hasan (Åbergin 2000, 146 mukaan) on määritellyt brändin emotionaaliseksi siteeksi asiakkaaseen. Hän toteaa, että brändin hallintaa tulee tarkastella jatkuvana prosessina, ei yksittäisinä kampanjoina. Åbergin (2002, 146) mukaan uusin näkemys on määritellä brändi yrityksen tavaksi toimia. Hän puolestaan katsoo brändin hallinnan olevan osa yrityksen profiloimista.

Aulan ja Heinosen (2002, 53) mukaan brändi ei ole tuote, vaan mielikuva tuotteesta. Brändin olemus koostuu nimestä sekä merkeistä ja symboleista, jotka identifioivat tuotteen ja erottavat sen muista vastaavista tuotteista. Brändi tarkoittaa sitä, mitä käyttäjä ajattelee, tietää, tuntee ja kokee tuotteesta sekä minkälaisia mielikuvia tuote herättää. Hyvä brändi koostuu eri tekijöistä. Aineellisia tekijöitä voivat olla tuote, pakkaus, hinta ja tuotteen suunnittelu. Aineettomia tekijöitä ovat sen sijaan imago ja persoonallisuus. Hyvä brändi myös vaikuttaa ostopäätökseen sekä differoi tuotteet ja palvelut toisistaan. (Aulan & Heinonen 2002, 53-54.)

Tuotebrändien ohella puhutaan yritysbrändeistä. Yritysbrändillä voidaan Aulan ja Heinosen (2002, 58) mukaan tarkoittaa yhtäältä pelkästään visuaalista identiteettiä tai yrityskuvaa, tai toisaalta se voi lähentyä maineen käsi-

tettä. Heidän mukaansa ei ole tärkeää, millä käsitteillä asioista puhutaan, vaan mitä ne pitävät sisällään. He kuitenkin muistuttavat, että monissa yrityksissä on liikaa painotettu niin sanottuihin kosmeettisiin tekijöihin, eikä yritysbrändiä nähdä syvällisenä, liiketoimintaan liittyvänä prosessina. (Aula & Heinonen 2002, 58-60.)

Brändiä voi määritellä myös sitä kautta, mikä on brändin olemus. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 77) toteavat, että yritys joutuu asettamaan monia brändin olemukseen liittyviä kysymyksiä: tulisiko huomio kiinnittää itsestään selviin mielleyhtymiin, olisiko sen kuvattava ennemminkin päämääriä vai haluja, tulisiko brändin olla vähäeleisen toteava vai perustua unelmiin? Ratkaisevinta on kuitenkin päättää, keskittykö brändin olemus siihen, mitä se on asiakkaille vai siihen, mitä se tekee. Perimmäinen kysymys siis on, vedotaanko asiakkaan rationaalisuuteen vai tunteisiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 77.)

Ilman taitavaa brändin johtamista on lähes mahdotonta saavuttaa vahvaa, menestyvää brändiä. Brändien johtamisessa on huomioitava neljä eri osaluuetta: yrityksen rakenne ja prosessit, brändi-identiteetti ja sen positiointi, brändin rakentaminen sekä brändiarkkitehtuuri (Aaker & Joachimsthaler 2000, 48-49). Yrityksen on ensimmäisenä määriteltävä, kuka brändiä johtaa ja miten sitä johdetaan. Tämä edellyttää brändien tekemiseen soveltuvan yritysrakenteen ja prosessien luomista. Brändiarkkitehtuurin tarkoituksena on yksilöidä tuettavat brändit ja alabrändit, niiden tehtävät sekä keskinäiset suhteet. (Aaker & Joachimsthaler 2000. 49-50.)

Vahvan brändin edellytys on monipuolinen ja selkeä brändi-identiteetti. Sillä tarkoitetaan mielleyhtymien kokonaisuutta, jonka brändistrategian laatija pyrkii luomaan ja ylläpitämään. Pohjimmiltaan brändi-identiteetti kertoo, mitä yritys haluaa brändin tarkoittavan. Yrityksen on sekä huolehdittava

brändi-identiteetistä että pystyttävä viestimään se sidosryhmilleen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

Brändi-identiteetin toteuttamiseksi yritys tarvitsee viestintäohjelmia sekä muita brändinrakennusohjelmia. Ne auttavat yritystä paitsi toteuttamaan brändi-identiteettiä, myös määrittelemään identiteetin sisällön. Vahvojen brändien luomisen edellytyksenä on useimmiten loistava toteutus, jonka ansiosta brändi erottuu muiden joukosta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51.)

Aula ja Heinonen (2002, 58) totesivat yritysbrändin ja maineen käsitteen merkitsevän pitkälti samaa asiaa. Myös Frost ja Cooke (1999, 22-24) pohtivat brändin ja maineen eroja ja yhtäläisyyksiä. Heidän mukaansa markkinoinnissa puhutaan mieluummin brändistä, kun taas viestinnässä maineesta, kummankin tarkoittaessa samaa asiaa. Mutta toisaalta, tällöin myös kohde-ryhmä on eri ja molempiin käytetään eri tekniikoita ja teorioita: Maineenhallinnassa hyödynnetään viestinnän ja brändissä puolestaan markkinoinnin teorioita. (Frost & Cooke 1999, 22-24.)

2.5 Maineenhallinta strategisena työkaluna

Maineenhallinnalla pyritään yhtäältä ylläpitämään yrityksen hyvä maine, ja toisaalta sillä voidaan kehittää ja parantaa huonoa mainetta. Kiinnostus maineenhallintaan kasvoi nopeasti 1990-luvulla Yhdysvalloissa, kun Fortune-lehti alkoi listata yrityksiä paremmuusjärjestykseen maineen perusteella. Mielenkiinto kohdistui siihen, miten maineesta tehdään yrityksen tuottavuuteen vaikuttava strateginen kilpailuetu. (Deephouse 2002, 9.)

Lehtonen (2003) määrittelee maineenhallinnan toiminnaksi, jonka tavoitteena on ohjata henkilökunnan, asiakkaiden, sijoittajien, viranomaisten sekä muiden sidosryhmien käsityksiä organisaation menestyksestä. Lisäksi maineen-

hallinnalla ohjataan tulevaisuutta koskevia odotuksia yritykselle myönteiseen suuntaan. Lehtonen muistuttaa, että maineen suojelu tai sen palauttaminen on aina kriisiviestinnän keskeisiä tavoitteita. (Lehtonen 2003.)

Maineenhallinta on strateginen työkalu, ja onnistunut maineenhallinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Onnistuakseen maineenhallinnan on lähdettävä yrityksen sisältä, yrityksen sisäisestä maailmasta. Sisäisellä maailmalla viitataan yrityksen arvoihin, missioon, visioon ja oman aseman oivaltamiseen ympäröivässä yhteiskunnassa sekä vallitsevissa olosuhteissa. (Aula & Heinonen 2002, 212.) Tässä tutkimuksessa maineen katsotaan kumpuavan yrityksen identiteetistä. Siksi identiteetti liittyy keskeisesti myös maineenhallintaan ja sen keinoihin.

Fombrunin (1996, 18) mukaan maineenhallinnan merkitys on kasvanut organisaatorakenteiden muututtua aikaisempaa läpinäkyvimmiksi. Yritykset ovat yhä enemmän vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, ja ne ovat myös vastuussa toiminnastaan aikaisempaa useammille yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Koska maine muodostuu käsityksistä, joita sidosryhmillä on yrityksestä, täytyy yrityksen huomioida maineenhallinnassaan kaikki sen sidosryhmät. Nykyään ei enää riitä asiakkaiden suosion tavoittelu, vaan huomioon on otettava lisäksi sijoittajat, tavarantoimittajat, paikallinen yhteisö, yhteiskunta ja yhteiskunnalliset vaikuttajat. Tärkeimmät sidosryhmät näistä ovat Fombrunin mukaan henkilöstö, sijoittajat, asiakkaat ja lähiyhteisöt. (Fombrun 1996, 18.) Media on viides sidosryhmä, johon on ensisijaisen tärkeää ylläpitää hyviä suhteita, sillä se on yksi tärkeimmistä muiden sidosryhmien mielikuvien välittäjistä ja muokkaajista.

Fombrunin (mt., 137) mukaan yrityksen on tärkeintä viestittää sidosryhmilleen, että se on hyvä työpaikka, tuottaa tulosta, myy hyviä tuotteita ja toimii hyvän yrityskansalaisen tavoin. Yritykset, jotka menestyvät kaikissa näissä neljässä tehtävässä, onnistuvat talousanalyysien mukaan maineensa raken-

tamisessa. Taulukossa 1 esitellään Fombrunin (mt., 136) näkemys, mitä yrityksen tulisi viestittää sidosryhmilleen ja millaisia mielikuvia viestien pitäisi saada sidosryhmissä aikaan.

Sidosryhmä	Viestit	Mielikuva
Työntekijät	Synnytä luottamusta Anna vastuuta Kehitä itseluottamusta	Luottamuksen arvoisuus (trustworthiness)
Sijoittajat	Näytä menestyvältä Ylläpidä vakautta Kasva	Uskottavuus (credibility)
Asiakkaat	Tuota laadukkaita tuotteita Panosta asiakaspalveluun	Luotettavuus (reliability)
Lähiyhteisö	Palvele lähiyhteisöä Suojele ympäristöä	Vastuullisuus (responsibility)

TAULUKKO 1 Saavuttaakseen halutun mielikuvan, yritys voi lähettää eri sidosryhmilleen erilaisia viestejä (Fombrun 1996, 136)

Yrityksen ympäröimä yhteiskunta vaikuttaa maineenhallinnan strategiaan keinoihin (ks. esim. Fombrun 1996, 18). Muun muassa yhteiskunnassa vallitseva käsitys etiikasta, moraalista ja arvoista ovat määrittäviä tekijöitä maineenhallinnan strategisia keinoja ja osa-alueita pohdittaessa. Esimerkkinä tästä voidaan ajatella yhteiskuntavastuullista toimintaa: yhteiskuntavastuu on keskeinen maineenhallinnan ulottuvuus johtuen organisaation ulkopuolisten tahojen, laajasti katsoen koko yhteiskunnan, määrittämistä arvoista. Yritykset eivät siis toimi ympäristöstään erillään. Aikaisempaa läpinäkyvämmällä toiminnalla sidosryhmät pyritään vakuuttamaan, että yritys toimii eettisesti.

Fombrun (1996, 18) vertaa yritysten toimintaympäristöä pelikentäksi, jossa vahvimmat pärjäävät parhaiten. Tämä pakottaa yritykset kiinnittämään yhä enemmän huomiota siihen, millainen on sen julkinen kuva ja millaisena toimijana sitä pidetään. Jos esimerkiksi sijoittajat eivät ole kiinnostuneita yrityksestä, sen taloudellinen arvo ja menestys kärsivät. Yksinkertaisesti kyse on siis siitä, että hyvä maine on menestymisen edellytys. (Fombrun 1996, 18.) Tämä vastaa myös kysymykseen, miksi maineenhallinta on tärkeää. Mutta

toisaalta voidaan pohtia, kumpuaako menestys maineesta vai päinvastoin. Voiko huonomaineinen yritys kuitenkin menestyä hyvin?

Karvosen (2003) mukaan Smythe, Dorward ja Reback (1992, 3-9) ovat määrittäneet maineenhallinnan periaatteet. Ensimmäinen periaate on, että yrityksen on toimittava arvojensa mukaisesti, ja sen jäsenten on omaksuttava yrityksen arvot osaksi omaa toimintaansa. Yrityksen hyvät käytöstavat luovat pohjan toimivalle viestinnälle. Toinen periaate on uudistaa vuorovaikutus sidosryhmien kanssa reaktiivisesta tavasta proaktiiviseksi. Kolmas periaate on vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien kanssa. Neljännen periaatteen mukaan maineenhallinnan on perustuttava yrityksen todellisuuteen. Väärillä mielikuvilla tai yksinään imagoon kohdistuvilla toimenpiteillä ei mainetta pystytä hallitsemaan. Viimeisenä periaatteena he muistuttavat, että maine on ensisijaisesti johtamisen ydintoimintoja. (Karvonen 2003.)

Maineenhallinta on pitkäjänteistä, strategista ja hyvin suunniteltua toimintaa, jolla pyritään sekä ohjaamaan omaa toimintaa että vaikuttamaan tärkeimpien sidosryhmien yrityksestä rakentuviin mielikuviin ja tulkintoihin. Maineenhallinta on siten todellisen toiminnan ja mielikuvien välistä vuorovaikutusta, jossa ratkaisevassa roolissa ovat yrityksen sidosryhmät. (Aula & Heinonen 2002, 212.) Fombrun (1996, 30) kuitenkin toteaa, että maine rakentuu yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla, eikä sitä voi hetkessä strategisesti luoda, rakentaa tai suunnitella. Hänen mukaansa maineenhallinnan onnistumisen edellytys on, että yritys nähdään sosiaalisina instituutiona eikä rahantekokoneena. (Fombrun 1996, 30, 59.)

2.5.1 Viestintä – maineenhallinnan jalkauttaja

Aula ja Heinonen (2002, 212) toteavat, että maineenhallinta nähdään usein samana asiana kuin yrityksen tiedottaminen tai kokonaisviestintä. Heidän

mielestään tämä käsitys on virheellinen. Maineenhallinta on yrityksen kaikkien tasojen tehtävä, ei pelkästään viestinnän. (Aula & Heinonen 2002, 212.) Tästä huolimatta maineenhallinta liittyy läheisesti esimerkiksi sijoittajasuhteisiin ja PR:ään. Maineenhallinta onkin perinteisesti nähty joko nimenomaan PR:nä (lyhenne englanninkielisestä käsitteestä *public relations*) tai yhtenä uutena osana PR:ää (Deephouse 2002, 9).

Maineenhallinnan teorian ja käytännön suhde on ongelmallinen. Maineenhallinnan toteuttaminen on usein yrityksen viestintäosaston tehtävä, vaikka mainetta tulisi hallita kaikilla yrityksen tasoilla. Lisäksi maineenhallintaa ei käytännössä johdeta kokonaisuutena, kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuuta (ks. esim. Hutton, Goodman, Alexander & Genest 2001, 248). Myös monissa tieteellisissä tutkimuksissa maineenhallinta on automaattisesti määritelty kuuluvaksi viestintätoimiin (Hutton ym. 2001, 249).

Esimerkiksi Davies ja Miles (Huttonin ym. mukaan 2001, 248) löysivät tutkimuksessaan vain vähän yhtäläisyyksiä maineenhallinnan teorian ja todellisten organisaatioiden välillä. Muun muassa käsitettä maineenhallinta ei yleensä käytetty yrityksissä työtehtävien nimenä, vaikka toimet selvästi olivatkin osa yrityksen maineenhallintaa. (Hutton ym. 2001, 248.)

Tästä huolimatta maineenhallinta on hiljalleen alettu erottaa itsenäiseksi toimintojen kokonaisuudeksi, eikä sitä enää nähdä esimerkiksi PR:n osaksi (ks. esim. Barnett ym. 2000, 105). Edistysaskeleena viestinnän kentässä voidaan pitää jo sitä, että maineenhallinta-käsitettä ylipäätänsä käytetään.

Viestintä on kuitenkin merkittävässä roolissa yrityksen maineessa ja maineenhallinnassa. Mainehan määriteltiin perustuvan pitkälti yrityksen sidosryhmäsuhteisiin – sidosryhmien ja yrityksen välinen maailma on puolestaan vuorovaikutussuhteiden verkko, jota ei olisi olemassa ilman viestintää (Aula & Heinonen 2002, 216). Lisäksi on syytä pohtia, mitä hyötyä on hyvästä, esi-

merkiksi sisäisestä maineesta, ellei sitä viestitä? Ja toisaalta, voiko yritykselle muodostua mainetta, jos ei ole viestintää?

Tässä tutkimuksessa maineenhallintaa käsitellään yhteisöviestinnän näkökulmasta: miten yrityksen viestinnässä voidaan huomioida maineenhallinta ja millaisia viestinnän strategisia toimia maineenhallintaan kuuluu. Maineenhallinta ymmärretään itsenäiseksi, strategiseksi kokonaisuudekseen, jonka jalkauttamisessa viestinnällä on ratkaiseva rooli. Maineenhallintaan kuuluu kuitenkin viestinnän ohella myös muita osa-alueita, kuten yrityksen johtaminen.

Aulan ja Heinosen (2002, 213) mukaan maineen osatekijöitä ei ole osattu hyödyntää riittävästi viestinnässä ja viestinnän strategisessa suunnittelussa. Maine on heidän mukaansa yrityksen tärkein aineettoman pääoman tekijä. Siksi perinteisiin malleihin pohjautuvat viestintästrategiat tai profiilointiohjelmat eivät enää tue yrityksen menestymistä riittävästi. Perinteisissä malleissa painopiste on halutussa kuvassa, imagossa tai profiilissa – ei teoissa. (Aula ja Heinonen 2002, 213.)

2.5.2 Yrityksen strategia maineenhallinnan suunnittelun lähtökohtana

Åbergin (1999, 24) mukaan strategia osoittaa, miten ympäristön mahdollisuudet ja yrityksen sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen kokonaisstrategia määrittää kokonaisvaltaiset suuntaviivat, ja kaikki muut strategiat ovat kokonaisstrategialle alisteisia. Minzbergin, Quinnin ja Gloshallin (1995, 5) mukaan strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa tai mallia, jossa organisaation tavoitteet ja toimintatavat yhdistetään kokonaisuudeksi. Toisin sanoen, strategia on suunnitelma, miten eri tilanteissa toimitaan. Se voi olla yleinen suunnitelma jostakin isommasta

kokonaisuudesta, tai se voi koskea jotakin spesifimpää, pienempää kokonaisuutta. (Minzberg ym. 1995 13-14.)

Viestintästrategian tehtävä ja merkitys on sama kuin muidenkin strategioiden, mutta se koskee ainoastaan viestintää. Juholin (1999a, 90) määrittelee viestintästrategian keinoiksi, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan viestinnälle asettamansa tavoitteet. Viestintästrategian tarkoituksena on määrittellä, millä tavoin viestintä tukee koko yhteisön toimintaa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä (Juholin 1999a, 114).

Strategisen tason lisäksi viestintää johdetaan myös taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla profiloidaan yrityksen viestintä ja rakennetaan kehystarina sekä liitetään yhteen yrityksen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Taktisella tasolla tehdään viestinnän järjestelyt ja suunnittelu. Tällöin pohditaan muun muassa viestinnän tehtäviä, kuten luotausta, huipputasovertailua (englanninkielinen termi *benchmarking*) ja määritetään sidosryhmät. Sidosryhmät voivat olla yrityksen yhteistyö-, kohde- tai ongelmaryhmä. Operatiivisella tasolla yhdistetään liikkeenjohdollinen, yksilö- ja ryhmädynaaminen viestintä. Kyseessä on käytännön viestintä, jossa yhdistyy vaikuttaminen, ryhmähengen luominen, tiedottaminen ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen konkreettisesti. (Åberg 1999, 34-35.)

Tavoitteiden tehtävänä on määrittää, minne strategialla halutaan päästä. Myös henkilöstön sitoutuminen strategiaan on helpompaa, jos koko organisaatio ymmärtää mihin strategialla pyritään. Yrityksen sisäiset arvostukset, uskomukset ja paradigmat vaikuttavat enemmän strategian muodostamiseen kuin todellisuus. Sen vuoksi ennen suuria muutoksia yrityksen sisäiset voimavarat tulee valjastaa yhteisen strategian taakse. Strategian muodostamisen lähtökohtana on nykytilan kartoitus. Yrityksen asema määritellään markkinoiden, tuotteiden tai kilpailuaseman mukaan. Lisäksi kartoitetaan resurssit, eli ne keinot ja voimavarat, joilla tahtotila voidaan saavuttaa. Strategia on

jatkuva prosessi, joten sitä on muutettava tilanteen vaatiessa. (Lainema ym. 2001, 34-36.)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 11) mukaan onnistunut strategia pohjautuu viiteen periaatteeseen, joista ensimmäinen on strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä. Siinä määritetään konkreettisesti se, kuinka aineettomalla pääomalla luodaan lisäarvoa. Aineetonta pääomaa ei voida laskea yksittäin, vaan sitä on ajateltava aina kokonaisuutena: esimerkiksi henkilöstön innovatiivisuus, tietojärjestelmät ja henkilöstön ammattitaito tuottavat yhdessä lisäarvoa asiakkaalle. Aiemmin aineellisella pääomalla oli suuri merkitys yritysten taloudelliseen tulokseen, mutta nykyisin aineettomasta pääomasta on tullut yhä suurempi kilpailuvaltti, eivätkä vanhat strategiat tämän vuoksi enää toimi. (Kaplan & Norton 2002, 3.)

Toinen periaate on organisaation mukauttaminen strategiaan. Yritykset ovat jakautuneet eri liiketoimintayksiköihin ja strategian avulla eri liiketoimintayksiköt voivat olla enemmän kuin osiensa summa; strategia yhdistää osaamisen ja synnyttää synergiaa. Kolmantena periaatteena on tehdä strategiasta osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Kaiken toiminnan tulee tukea strategiaa. Kun strategia jalkautetaan organisaation kaikille tasoille, se on muokattava siten, että se toimii myös tuotannon ja palvelujen kannalta. Kannustuspalkkioiden avulla halutaan nostaa henkilöstön kiinnostusta strategian kehittämiseen. (Kaplan & Norton 2002, 11-15.)

Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi on neljäs periaate. Prosessointiin kuuluu strategian liittäminen budjettiin, tarkastelu johtoryhmän kokouksissa sekä oppimis- ja omaksumisprosessien käyttöönotto. Strategia ei ole kerran vuodessa laadittava paperi, vaan se on jatkuvasti käytössä. Viidennen periaatteen mukaan yritysjohto käynnistää muutoksen. Johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus on tärkein yksittäinen tekijä strategian

onnistumisessa. Strategiaprosessi ei ole mekaaninen projekti, vaan kyse on muutosprosessi. (Kaplan & Norton 2002, 11-20.)

2.5.3 Maineen rakennus pitkäjänteistä työtä

Esimerkiksi Fombrun (1996, 6) käyttää teoksessaan maineen rakentamisen käsitettä (englanninkielinen käsite *building reputation*). Hän viittaa sillä pitkäjänteisiin toimiin, joita yritykset tekevät saavuttaakseen hyvän maineen ja hallitakseen mainettaan.

Tässä tutkimuksessa maineenhallinta ymmärretään yhdeksi maineen rakentamisen työkaluksi. Maineen rakentamisella tarkoitetaan siis eri asiaa kuin maineenhallinnalla. Esimerkiksi tuntematon yritys voi rakentaa mainettaan, mutta sillä ei vielä ole mainetta jota hallita. Maineen rakentamisella viitataan siis toimiin, joita tehdään maineen saavuttamiseksi. Maineenhallinnalla puolestaan ylläpidetään saavutettu maine. Maineen rakentaminen on siten maineenhallintaa laajempi käsite. Operatiivisella tasolla ne tukevat toisiaan.

Suomenkielinen käänös, maineen rakentaminen, ei anna täysin oikeaa kuvaa englanninkielisen käsitteen sisällöstä. Tutkimuksen tekijöiden mukaan yritys ei voi mekaanisesti rakentaa mainettaan, sillä maine muodostuu lopulta sidosryhmien mielissä. Sidosryhmien mielikuviin puolestaan vaikuttavat yrityksen lähettämien viestien ohella muun muassa median muokkaamat kuvat yrityksestä ja sen viesteistä. Maineen rakentaminen viittaa ensisijaisesti kaikkiin strategisiin toimiin, joita yritys tekee saavuttaakseen hyvän maineen.

Yritykset, joissa hyvän maineen arvo on huomattu, pyrkivät rakentamaan, ylläpitämään ja puolustamaan mainettaan lähinnä kahden päätoiminnon kautta: muodostamalla ainutlaatuisen identiteetin sekä välittämällä johdon-

mukaisia ja todellisuutta vastaavia mielikuvia sidosryhmilleen. Edellä mainitut toiminnot rakentavat mainetta viestinnän keinoin pitkällä tähtäimellä, ja ne esimerkiksi parantavat yrityksen kilpailuasemaa ja sen menestystä. Päätoiminnot voivat sisältää mainoskampanjoita, kampanjoita, analyysseja, ympäristöviestintää, mediasuhteiden hoitamista sekä osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Fombrun 1996, 6.)

Mainoskampanjoissa yritystä tuodaan esille kokonaisuutena, eikä niissä keskitytä pelkästään yksittäisiin tuotteisiin tai brändeihin. Muissa kampanjoissa painotetaan tuotteiden laatua ja asiakaspalvelua, ja kampanjoiden tavoitteena on yrityksen asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Yritys voi tehdä maineensa edistämiseksi myös analyysseja, millä tavalla työntekijät voivat vaikuttaa maineeseen. Yrityksen olisikin pyrittävä jatkuvaan dialogiin henkilökuntansa kanssa. Ympäristöystävällisyyden korostamisella yritys voi yhteiskuntavastuun kautta vaikuttaa maineeseensa positiivisesti ja samalla myös edistää markkinointiaan. (Fombrun 1996, 6.)

Ammattitaitoinen henkilökunta on mediasuhteiden hoitamisen lähtökohta. Yritys voi palkata henkilökuntaa joko yrityksen sisäiseksi henkilökunnaksi, tai mediasuhteiden hoitaminen voidaan ulkoistaa viestintätoimistolle. Osallistamalla yhteiskunnalliseen toimintaan yritys osoittaa olevansa hyvä yrityskansalainen. (Fombrun 1996, 6.)

Edellä mainitut toiminnot ovat selkeästi osa yhdysvaltalaista yrityskulttuuria ja toimintaympäristöä. Suomessa pitkäjänteinen maineen rakentaminen ei tämän tutkimuksen kirjoittajien mukaan vaadi Fombrunin ehdottamia mittavia kampanjoita. Myös hyväntekeväisyyden osuus on Suomessa huomattavasti pienempi, lähes olematon, verrattuna Yhdysvaltoihin. Mediasuhteiden ulkoistaminen on vasta rantautumassa Suomeen. Kotimaiset yritykset eivät vielä osaa hyödyntää viestintätoimistoja yhdysvaltalaiseen tapaan. Mutta toisaalta, kotimainen media ja yhteiskunta eroaa myös amerikkalaisesta mel-

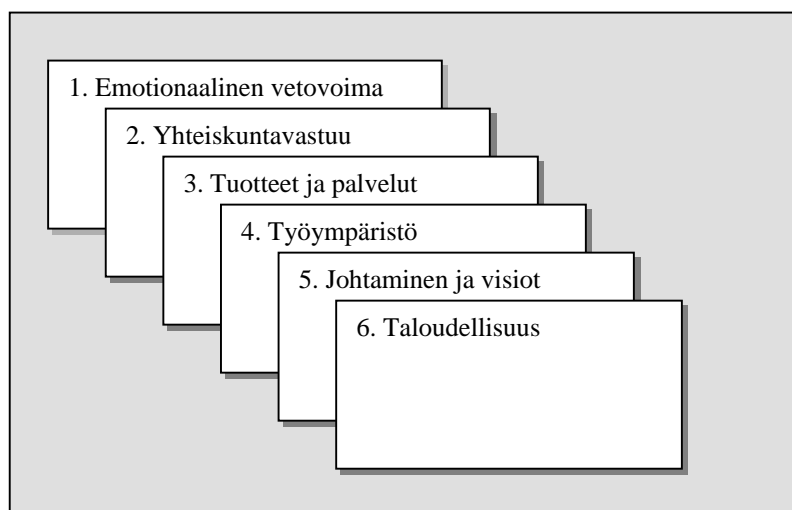
koisesti. Maineen rakentamisen päätoiminnot Suomessa ovat syvemmillä yrityksen toiminnassa ja toiminnan viestimisessä – ei niinkään ulkokohtaisten kampanjoiden varassa.

Maineen rakentaminen ei ole pelkästään uusien, aloittelevien yritysten haaste. Myös vanhat ja tunnetut yritykset joutuvat rakentamaan mainettaan esimerkiksi silloin, kun perustetaan uusi yksikkö tai sen nimi vaihtuu. Myös maineen rakentamisen lähtökohta on maineenhallinnan tapaan strateginen suunnittelu. (Fombrun 1996, 198-200.)

2.6 Maineen moniulotteisuus

Maine on moniulotteinen käsite. Se muodostuu erilaisista tekijöistä, jotka yrityksen on huomioitava maineensa arvioimisessa sekä hallinnassa. Tässä luvussa perehdytään kahteen näkemykseen maineen moniulotteisuudesta. Ensin esitetään Fombrumin ja van Rielin (2003) nimeämät ulottuvuudet, ja sen jälkeen tarkastellaan Aulan ja Heinosen (2002) kartoittamia maineen ulottuvuuksia Suomessa.

Fombrunin ja van Rielin (2003, 52) mukaan maineen voidaan katsoa rakentuvan kuudesta eri ulottuvuudesta (ks. kuvio 2), jotka on huomioitava maineenhallinnan strategisessa suunnittelussa. Ensimmäinen on emotionaalinen ulottuvuus. Sillä tarkoitetaan, kuinka paljon yrityksestä pidetään ja kuinka paljon sitä kunnioitetaan. Toinen ulottuvuus on yhteiskuntavastuun ulottuvuus, jonka merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Tähän ulottuvuuteen liittyvät esimerkiksi yrityksen näkeminen ”hyvänä kansalaisena”, yhteiskuntavastuu ja se, kuinka yritys kohtelee eri sidosryhmiään. Myös ympäristöystävällinen toiminta on osa yhteiskuntavastuullista toimintaa. Pohjimmiltaan on siis kyse siitä, kuinka eettiseksi yrityksen toiminta nähdään. (Fombrun & van Riel 2003, 52-53.)



KUVIO 2 Maineen ja maineenhallinnan kuusi ulottuvuutta
(Fombrun & van Riel 2003, 53)

Yrityksen tuotteet ja palvelut muodostavat kolmannen ulottuvuuden. Tämä käsittää tuotteiden ja palvelujen laadun, luotettavuuden ja sen, kuinka hyvin kuluttaja uskoo saavansa rahoilleen vastinetta. Neljäs, työympäristön ulottuvuus käsittää yrityksen johtamisen sekä millainen yritys on työpaikkana. Työympäristön ulottuvuudessa arvioidaan lisäksi, kohteleeeko yritys oikeudenmukaisesti työntekijöitään ja ovatko yrityksen työntekijät ammattitaitoisia. Johtaminen liittyy myös viidenteen ulottuvuuteen, joka on visioiden ja johtamisen ulottuvuus. Sillä viitataan siihen, kuinka hyvin yritys pystyy viestimään visioitaan sekä kuinka vahvasti ja menestyksekkäästi sitä johdetaan. Viimeisenä erotetaan taloudellinen ulottuvuus, joka kertoo yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja menestyksestä. Tämä ulottuvuus on yritykselle erityisen tärkeä esimerkiksi sijoittajien hankkimisessa. (Fombrun & van Riel 2003, 52-53.)

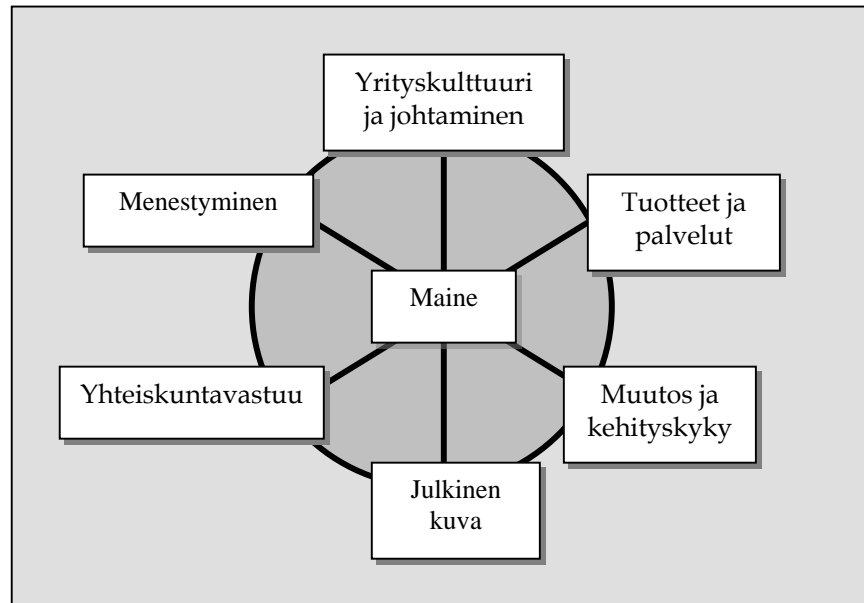
Aulan ja Heinosen (2002, 102) mukaan maine lähtee yrityksen sisältä, johtamisesta ja yrityskulttuurista. Jokainen työntekijä vie mainesanomaa eteenpäin. Onnistuminen vaatii vahvoihin arvoihin perustuvaa johtamis- ja yrityskulttuuria. Johtaminen on ollut suomalaisten yritysten kompastuskivi, eivätkä sidosryhmien mielikuvat ja todellisuus aina kohtaa. Maineen arvo-

ketjun suunta on yrityksestä ulospäin lähtien arvoista ja päätyen maineeseen: arvot, kulttuuri, toiminta, viestintä ja maine. Elleivät yrityksen arvot ja kulttuuri ole sopusoinnussa todellisuuden kanssa, yrityksellä ei ole mahdollisuuksia saavuttaa hyvää mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 102-103.)

Aulan ja Heinosen (2002, 102-103) näkemykset perustuvat osittain idealistiseen maailmankuvaan. Jokaisen työntekijän tulisi todellakin olla maineen sanansaattaja ja yritysten arvojen ja kulttuurin pitäisi vastata todellisuutta. Esimerkiksi pörssiyrityksessä tämä jää usein sanahelinäksi. Arvot on määritelty yleviksi, mutta kurssin nostamiseksi saatetaan irtisanoa henkilöstöä. Ja toisaalta, vaikuttaako suuryritysten henkilöstöpolitiikka loppujen lopuksi maineeseen?

Kuten Fombrunin ja van Rielin organisaation ulottuvuuksista voi päätellä, johtajan rooli on tärkeä yrityksen maineenhallinnassa. Gainer-Ross (Barnett ym. 2000, 109 mukaan) toteaa, että sidosryhmät, varsinkin sijoittajat, seuraavat johtajien toimia tarkkaan ja reagoivat johtajien tekemisiin. Esimerkiksi kilpailijoista erottumisessa johtajalla voi olla ratkaiseva rooli. Arvostettu johtaja tuottaa siten huomattavaa lisäarvoa yrityksen maineelle. (Barnett ym. 2000, 109.)

Aula ja Heinonen (2002, 99) ovat määritelleet maineen ulottuvuudet Suomessa. Heidän mukaansa suomalaisen yrityksen maine rakentuu niin ikään kuudesta eri ulottuvuudesta (ks. kuvio 3): yrityskulttuurin ja johtamisen ulottuvuudesta, tuotteiden ja palveluiden ulottuvuudesta, menestymisen ulottuvuudesta, yhteiskuntavastuun ulottuvuudesta, julkisen kuvan ulottuvuudesta sekä muutoksen ja kehityskyvyn ulottuvuudesta. (Aula & Heinonen 2002, 99.)



KUVIO 3 Maineiden ulottuvuudet Aulan ja Heinosen (2002, 100) mukaan

Jokainen ulottuvuus muodostuu neljästä eri tekijästä, kriteeristä, jolla suomalaiset sidosryhmät arvioivat yritystä. Arvioija katsoo yritystä ikään kuin 24-linssiset silmälasit päässään, ja jokaisesta linssistä katsottuaan arvioija antaa pisteet. Kokonaispisteet kertovat, millainen maine yrityksellä on. (Aula & Heinonen 2002, 99-100.)

Sidosryhmät arvioivat yrityksen tuotteita ja palveluja hinta-laatusuhteen sekä saavutetun hyödyn perusteella (Aula & Heinonen 2002, 100). Kuluttajat ovat nykyään valmiita maksamaan myös mielikuvista, kuten esimerkiksi ”onnellisen kanan” munista. Jensen (1999, Aula & Heinosen 2002, 117 mukaan) toteaa, ettei tuote itsessään myy, vaan siitä kertovat tarinat ja mielikuvat. Onnellisen kanan munia ostettaessa kuluttajan valintaan vaikuttaa tuotteen sijasta nimenomaan tarina. Valinnallaan kuluttaja pyrkii tukemaan muun muassa luontoystävällistä toimintaa ja ajattelumallia.

Maineella on ratkaiseva asema, kun kuluttaja on hankkimassa tuotetta tai palvelua ensimmäistä kertaa. Maineella on suuri merkitys myös silloin, kun tuotetta on hankala arvioida käytön jälkeen tai kuluttaja haluaa psykologisen

vakuuden päätöksestään. (Aula & Heinonen 2002, 119.) Psykologinen vakuus on tarpeen esimerkiksi silloin, jos kuluttaja kokee kahden tuotteen laadun tasavertaiseksi: silloin tunnettu ja hyvämaineinen yritys tuotteen takana voi ratkaista ostopäätöksen.

Lisäksi maine ohjaa valintaa, jos tuotteen tai palvelun mukana ”ostetaan koko yritys”, kuten lentolipuissa. Kuluttajan valitessa tasavertaisia tuotteita maine saattaa myös ratkaista valinnan. (Aula & Heinonen 2002, 119.) Eri sidosryhmille tuotteen tai palvelun valitsemiseen vaikuttavat kuitenkin erilaiset asiat. Esimerkiksi opiskelijoille tuotteen hinta saattaa vaikuttaa enemmän kuin maine.

Maineen kolmas ulottuvuus on yrityksen muutos ja kehityskyky. Muutosta arvioidaan sen mukaan, kehittykö yritys, onko se dynaaminen ja rohkea sekä millainen visio ja strategia sillä on. Menestyäkseen yritys tarvitsee luovan ja innovoivan toimintaympäristön. Muutos- ja kehityskyky ovat yhteydessä myös kasvua ja odotuksia kuvaaviin taloudellisiin tunnuslukuihin: mitä muutoskykyisempänä yritys nähdään, sitä korkeampi on sen markkina-arvo. (Aula & Heinonen 2002, 152-155.)

Maineen näkökulmasta julkisuus ei ole pelkästään mediajulkisuutta, vaan tunnettuutta ja näkymistä sekä vuorovaikutusta yrityksen sidosryhmien kanssa. Yrityksellä on hyvä julkinen kuva, jos se on tunnettu sidosryhmissään, näkyy paljon julkisuudessa, on julkisuuskuvaltaan vetovoimainen sekä karismaattisen johtajan johtama. (Aula & Heinonen 2002, 150.)

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta arvioidaan sen mukaan, millainen toimija yritys on sekä lähiympäristössään että yhteiskunnassa laajemmin. Tämän lisäksi sidosryhmät arvioivat, miten yritys suhtautuu luontoon sekä kuinka eettisesti yritys toimii. (Aula & Heinonen 2002, 100.)

Menestyminen on maineen kuudes ulottuvuus. Mitä itse asiassa on menestyminen? Luoko maine menestystä vai menestys mainetta? Aulan ja Heinosen (mt., 123) mukaan keskeisin menestymisen arviointiin liittyvä asia on aikajänne: lyhyen ajan voi lähes kuka tahansa menestyä, mutta pitempiaikainen menestyminen on sen sijaan haasteellisempaa.

Maineen näkökulmasta menestymisen ketju on yksinkertainen ja looginen. Kun yritys huolehtii maineen osa-alueista ja osaa viestiä siitä kaikille sidosryhmilleen, se saavuttaa hyvän maineen. Hyvä maine luo puolestaan menestystä, joka näkyy yrityksen markkina-arvossa, liikevaihdon kasvussa sekä tuloksessa. Maineen näkökulmasta yritystä arvioidaan myös muillakin kuin taloudellisilla tunnusluvuilla. Sidosryhmät tarkastelevat muun muassa sitä, onko yritys kansainvälinen, alansa johtavia, kannattava ja kilpailukykyinen sekä onko sillä selvä pyrkimys taloudelliseen kasvuun. (Aula & Heinonen 2002, 127.)

2.7 Sidosryhmät maineen määrittäjinä

Maineenhallinnan tärkein alue on yrityksen sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Hyvän maineen saavuttamiseksi yrityksen on pidettävä hyvät suhteet tärkeimpiin sidosryhmiinsä kaksisuuntaisella viestinnällä (Aula & Heinonen 2002, 215). Aulan ja Heinosen (mt., 90) mukaan maine syntyy yrityksen ja sidosryhmien kohtaamisista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Toisin sanoen, maine perustuu kokemuksiin ja mielikuviin, joiden kautta sidosryhmät arvottavat yritystä (Aula & Heinonen 2002, 95). Fomrunin (1996, 59) mukaan maine muodostuu yleisestä arviosta, millä tavalla yritys kohtelee sidosryhmiään: esimerkiksi työntekijöitä, asiakkaita, kumppaneita ja suurta yleisöä.

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon joko yrityksen toiminta voi vaikuttaa tai joka itse voi vaikuttaa yrityksen toimintaan (Aula & Heinonen 2002,

215-216). Dowlingin (2001, 33) mukaan sidosryhmä on yhteydessä yritykseen eri tavoilla. Sillä voi olla esimerkiksi tarve, jonka yritys pystyy tyydyttämään. Sidoryhmä voi olla myös monella muulla tavalla sellainen, että yrityksen on ”pidettävä sitä silmällä”. (Dowling 2001, 33.)

Aula ja Heinonen (2002, 91-92) ovat jaotelleet yrityksen ja sidoryhmien kohtaamiset kolmeen eri tasoon sillä perusteella, kuinka välittömiä tai välillisiä ne ovat. Ensimmäisellä tasolla viitataan henkilökohtaiseen vaikuttamiseen. Maineen kannalta tämä taso on kaikkein vaativin, ja epäonnistumiset vaikuttavat negatiivisesti myös muihin kohtaamisiin. Toisen tason kohtaamisia ovat puolestaan tilanteet, joissa sidoryhmän jäsen kohtaa yrityksen tuotteen tai palvelun, mutta joissa valmistaja tai tuottaja ei ole henkilökohtaisesti paikalla. Tällaisissa tilanteissa kuluttaja usein valitsee kahden samankaltaisen ja tasavertaisen tuotteen väliltä. Silloin korostuvat kokemukset, mielikuvat ja yrityksen maine. (Aula & Heinonen 2002, 91-92.)

Kolmannen tason kohtaamisissa maineen rakentuminen nojaa toista tasoa enemmän kokemuksiin. Kohtaamisia ohjaavat suureksi osaksi tarinat ja mielikuvat. Mielikuvien ja kokemusten erottaminen toisistaan on vaikeaa, sillä osittain ne ovat myös vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yritysten olisi kuitenkin tunnistettava oman toimintansa kannalta näiden kohtaamistasojen merkitys eri sidoryhmissä. (Aula & Heinonen 2002, 92.) Yrityksen on huolehdittava kohtaamisista kaikilla eri tasoilla, jotta se voi saavuttaa hyvän maineen.

Fombrun (1996, 194) näkee maineen heijastuvan yrityksen suhteista sen seitsemään eri sidoryhmään: asiakkaisiin, sijoittajiin, työntekijöihin, kilpailijoihin, lähiyhteisöön, julkiseen hallintoon sekä suureen yleisöön. Hänen mukaansa hyvien suhteiden ylläpitäminen ennen kaikkea asiakkaisiin, henkilöstöön, sijoittajiin ja lähiyhteisöön on yrityksen maineen kannalta ensisijaisen tärkeää. (Fombrun 1996, 194.)

Aulan ja Heinosen (2002, 217) mukaan maineen dialogin sidosryhmiä ovat niin ikään asiakkaat, henkilöstö, sijoittajat ja päättäjät, mutta lisäksi myös omistajat, media, kumppanit sekä potentiaaliset työntekijät. Young (1996, 33-35) toteaa, että maine muodostuu eri sidosryhmien tarpeista, odotuksista, ja näiden toteutumisesta. Hänen (mt., 33-35) mukaansa yrityksen sidosryhmiä ovat työntekijät, asiakkaat, sijoittajat, myyjät, rahoittajat, päättäjät, media, kilpailijat, paikallinen yhteisö sekä mielipidevaikuttajat.

Dowling (2001, 33) jakaa sidosryhmät normatiiviseen ryhmään, funktionaaliseen ryhmään, hajautuneeseen ryhmään ja asiakkaisiin sen mukaan, millä tavalla ne ovat yhteydessä yritykseen. Hän (mt., 42) huomauttaa, että vaikka työntekijöitä ja asiakkaita pidetäänkin useimmiten tärkeimpinä sidosryhminä, yritys ei saa aliarvioida muitakaan ryhmiä. Taulukossa 2 on määritelty sidosryhmät eri intressien perusteella Dowlingin (2001, 33) mukaan.

Normatiivinen ryhmä	Hallitus Osakkeenomistajat Kaupan alan liitot Johtokunta
Funktionaalinen ryhmä	Työntekijät Ammattiliitto Myyjät Tavaran toimittajat Palveluntarjoajat
Hajautunut ryhmä	Journalistit Yhteisön jäsenet Muut erityisryhmät
Asiakkaat	Erilaisiin tarpeisiin perustuvat asiakassuhteet

TAULUKKO 2 Sidosryhmät voidaan jakaa erillisiin ryhmiin niiden intressien perusteella (Dowling 2001, 33)

Sidosryhmän ja yrityksen väliseen kohtaamiseen vaikuttavat jokaisen sidosryhmän omat arvot, kulttuuri, tiedot ja taidot. Kohtaamisissa sidosryhmät tulkitsevat yrityksen toimintaa omasta kontekstistaan ja muodostavat mielikuvia yrityksestä. Näistä mielikuvista syntyy yrityksen maine. (Aula & Heinonen 2002, 90.) Mikään sidosryhmä ei siis määritä yrityksen mainetta yksinään, vaan maine määräytyy ryhmien kokonaisarviosta (Aula & Heinonen

2002, 215). Dowling (2001, 29) muistuttaa lisäksi, että yrityksellä ei ole vain yhtä mainetta, vaan jokaisella sidosryhmällä, jopa sidosryhmän yksilöillä, on olemassa yritykselle omanlaisensa maine. Maineenhallinnan kannalta sidosryhmien määrittäminen on äärimmäisen tärkeää: voidaan olettaa, että vaikka sidosryhmien sisällä onkin vaihtelua, tiettyyn ryhmään kuuluvilla yksilöillä on samantyyppinen käsitys yrityksen maineesta. (Dowling 2001, 29.)

2.8 Media – enemmän kuin sidosryhmä

Medialla on merkittävä rooli yrityksen maineessa ja maineenhallinnassa. Media yhtäältä muokkaa niitä mielikuvia, joita sidosryhmille välittyy ja muodostuu yrityksestä, ja toisaalta maineenhallinnassa on huomioitava mediaympäristö, jossa yritys toimii. Vuorovaikutussuhde maineen ja median välillä toimii myös toisinpäin: hyvä maine auttaa yritystä sen mediasuhteiden hoitamisessa.

Karvonen (2000, 58) kuvaa mediaa lähettäjän ja vastaanottajan väliin tulevaksi toimijaksi. Median luomasta kuvasta voidaan käyttää käsitettä julkinen kuva. Karvosen mukaan yhä useammin lähettäjän, yrityksen ja vastaanottajan välissä vaikuttaa media, jossa toimittaja tulkitsee omista lähtökohdistaan lähettäjän viestejä. Toimittajat tekevät myös valintoja, mitä ja miten he esittävät saatua informaatiota julkisesti. Tällöin voidaan puhua niin sanotusta mediaretoriikasta. Vastaanottajan olisi hyvä tiedostaa, että median tavoitteena on usein etsiä sensaatiomaisia yksityiskohtia, myyviä paljastuksia tai vahvistaa vallitseva uskomus. (Karvonen 2000, 58-59.)

Median motiivi ei siis aina ole pyyteetön, mutta yrityksen ja median intressit eivät myöskään aina riitele keskenään. Usein on löydettävissä sekä lähettä että mediaa hyödyttävä symbioottinen suhde. Karvonen kuitenkin muistuttaa, että mediavälitteisen kuvan muodostuminen on abstraktia muun muassa

siksi, että siinä maailma typistyy viestinnäksi ja sen tulkinnaksi. Viestintä ei kuitenkaan ole yrityksen olemassaolon perusta, vaan hyötyjen tuotanto ja vaihdanta. (Karvonen 2000, 59.)

Hyvämaineisen yrityksen on helpompi saada positiivista julkisuutta ja sen antamiin tietoihin luotetaan. Mielikuvataloudessa median merkitys kasvaa jatkuvasti. (Aula & Heinonen 2002, 250-251.) Suomessa mediatalous on kasvanut nopeammin kuin bruttokansantuote. Puhutuimpia teemoja joukko- viestinnän ja mediatutkimuksen kentässä ovat median valta ja vaikutusvalta ihmisten ajatuksiin, valintoihin ja päätöksiin. (Juholin & Kuutti 2003, 39.) Aula ja Heinonen (2002, 250) muistuttavat kuitenkin, että vallan ohella medialla on useimmiten myös moraalia, etiikkaa ja vastuuta.

Myös maineen kannalta yksi mielenkiintoisimmista kysymyksistä on, kuinka paljon media voi muokata sidosryhmien mielikuvia yrityksestä ja vaikuttaa siten yrityksen maineeseen. Fombrun ja van Riel (2003, 15) toteavat, että yritysten ja niiden johtajien maine vaikuttaa siihen, millaista julkisuutta yritys saa osakseen. Young (1996, 93) puolestaan mainitsee, että medialla on erityinen kyky luoda mielikuvia yrityksestä.

Julkisuus on tärkeä osa yritysten maineenhallintaa. Yrityksen julkinen kuva vaikuttaa muun muassa sen markkina-arvoon. Media toimii myös viestinvälittäjänä yrityksen ja sidosryhmien välillä. (Aula & Heinonen 2002, 252.) Young (1996, 35) sen sijaan toteaa, että media ei ole pelkkä väline sidosryhmän ja yrityksen välillä, vaan se on myös itsessään sidosryhmä: mediaa ja erityisesti journalisteja pitää huomioida kenties vielä paremmin kuin muita yrityksen sidosryhmiä. Juholin ja Kuutti (2003, 67) toteavat, että journalistien suhteen maineviestintä on erityisen haastavaa, sillä journalistien perusarvoja ovat kriittisyys ja epäily.

Juholin ja Kuutti (2003, 92) kuvaavat median ja yrityksen välistä suhdetta eräänlaiseksi viha-rakkaussuhteeksi. Mediasuhde luo muiden sidosryhmäsuhteiden ohella aineetonta pääomaa, ja yritys voi pitää hyviä mediasuhteitaan ikään kuin bonuksena. (Juholin & Kuutti 2003, 92.)

Yrityksen mediamaine tarkoittaa sitä mainetta, jota tiedotusvälineet välittävät yrityksestä (Deephouse 2002, 1091). Media vaikuttaa omalta osaltaan maineen muodostumiseen, mutta jokainen yksilö heijastaa mediasta saamaansa käsitystä omaan arvomaailmaansa (Aula & Heinonen 2002, 90). Deephousen (2002, 1092) mukaan mediamainetta voidaan pitää yrityksen strategisena voimavarana.

Mediamainetta hallitaan kuten muutakin mainetta, mutta lähtökohtana ovat silloin ensisijaisesti tiedotusvälineiden tarpeet. Mediamaineen hallinnan lähtökohtana on resurssien kartoitus. (Deephouse 2002, 1092.) Resurssien kartoitus on tänä päivänä entistä hankalampaa, sillä yritysten rakenne muuttuu aikaisempaa nopeammin. Deephousen (2002, 1092) mukaan Godfrey ja Hill (1995) sekä Hitt ym. (1998) ovat määrittäneet kaksivaiheisen prosessin resurssien mittaamiseksi. Ensimmäinen vaihe koostuu yrityksen potentiaalisten resurssien tunnistamisesta, jonka jälkeen niitä arvioidaan teorioiden ja aiempien tutkimusten pohjalta. Potentiaalisia resursseja voivat olla esimerkiksi maantieteellinen sijainti, laitteistot, henkilöstön ammattilaisuus ja kyvyt sekä johtamistaidot, organisaatorakenne ja brändit. (Deephouse 2002, 1092.)

Toisessa vaiheessa resurssit mitataan ja niiden positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan osoitetaan käytännössä. Positiivinen vaikutus voi olla esimerkiksi tiedotteiden läpimenoa tai median yleistä kiinnostusta yritystä kohtaan. Ei voida yksiselitteisesti sanoa, miten mediamainetta tulisi hallita, sillä yritykset ovat erilaisia. Mutta toisaalta erilaisuus on myös niiden rikkaus. Juuri erilaisuuden, ainutlaatuisen identiteetin kautta yritykset voivat luoda oman kilpailukykyisen markkina-asemansa. Myös media on heterogeeninen,

ja siksi yritysten tulisi osata palvella kutakin tiedotusvälinettä sille sopivalla tavalla. (Deephouse 2002, 1092-1093.)

Mediamaine ei ole pelkästään yrityksen muokattavissa, vaan medially on käytettävänä yrityksen ohella useita lähteitä. Yritysten viralliset tiedotteet ja viestintäosaston tai ulkopuolisen viestintätoimiston antamat tiedot yrityksestä ovat vain yksi kanava. Toisen tärkeän kanavan muodostavat yritysten eri sidosryhmät. Esimerkiksi yrityksen sidosryhmään kuuluvat yksityiset henkilöt voivat kirjoittaa kolumneja ja mielipiteitään lehtiin tai internetiin. Kolmas ryhmä ovat mediassa työskentelevät henkilöt, jotka voivat luonnollisesti vaikuttaa siihen, mitä ja miten asioita julkisuudessa käsitellään. (Deephouse 2002,1097.) Tämän lisäksi yrityksiä arvioidaan myös yleisemmällä tasolla, ja Suomessa media voi hyödyntää esimerkiksi julkisen sektorin ja kansalaisjärjestöjen tuottamaa tietoa.

Yritys voi toimia maineensa hallitsemiseksi mediassa kahdella tavalla. Ensimmäinen strategia on pyrkiä saavuttamaan tunnettuutta ja näkyvyyttä medioissa mahdollisimman paljon. Toinen tapa puolestaan on hallita mainetta pitämällä matalaa profiilia. Hiljaiseloa viettävät yritykset haluavat välttää tunnettuuden varjopuolta: esimerkiksi taloudellisesti huonoina aikoina tai kriisitilanteissa negatiiviset asiat ovat medioissa näyttävästi esillä. (Fombrun 1996, 32.)

Aula ja Heinonen (2002, 254) toteavat, että myös medially on oma maineensa huolehdittavanaan. Mediasuhteiden onnistumisen edellytyksiä ovat suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. Asiantuntemus, proaktiivisuus ja jatkuva julkisuuden luotaus ovat mediasuhteiden hoitamisessa avainasemassa. (Aula & Heinonen 2002, 255.)

2.9 Yhteiskuntavastuu maineen ulottuvuutena

Aulan ja Heinosen (2002, 129) mukaan yritystoiminnassa ratkaisevat muutkin kuin niin sanotut kovat arvot. Yrityksen on toimittava eettisesti oikein, ja se on vastuussa toiminnastaan henkilöstölleen, lähiympäristölleen, luonnolle ja yhteiskunnalle (Aula & Heinonen 2002, 130).

Juholinin (2003a) mukaan yhteiskuntavastuun osa-alueiden seurantaan on kehitetty kymmeniä kansainvälisiä mittareita. Cañeque (2000, 145) lisää, että yhteiskuntavastuun termejä määritellään tilanteesta riippuen eri tavoin ja niin samantyyllisesti, että sekaannusta väistämättä syntyy. Esimerkiksi Middlemiss (2003, 354) määrittelee, että yhteiskuntavastuuseen kuuluu sekä vastuu ympäristöstä että sosiaalinen vastuu. Cañequen (2000, 145) mukaan yhteiskuntavastuun kolme pilaria ovat taloudellinen kasvu, ekologinen tasapaino ja sosiaalinen vastuu. Suomessa yhteiskuntavastuun edeltäjänä voidaan pitää kestävästä kehitystä, joka tarkoitti lähinnä suuryritysten käynnistämää ympäristöohjelmia (Juholin 2003a). Kuisman (2000, 55) mukaan kestävä kehitys on kuitenkin nykyisin vain perustuslakiin kirjattu peruste, jonka nimissä organisaatiot käyttävät valtaa ja toimivat kuten ennenkin. Nykyisin yhteiskuntavastuu on laajentunut koskemaan myös taloudellisesti kestävästä toimintaa ja sosiaalista vastuuta (Juholin 2003a). Suomalaisessa kontekstissa yhteiskuntavastuu sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. Ne muodostavat kärjet yhteiskuntavastuun kolmoistilinpäätökselle (englanninkielinen termi *triple bottom line*). (Aula & Heinonen 2002, 132.) Käsitteellä viitataan siihen, että yhteiskuntavastuun osa-alueet vaikuttavat yrityksen tulokseen (Juholin 2003a).

Yhteiskuntavastuuta voidaan tarkastella velvoittavasta, ylevästä ja kyynisestä näkökulmasta. Velvoittavan näkemyksen mukaan aktiiviset yleisöt nostivat yhteiskuntavastuun esille. Informaatioyhteiskunta tarjoaa sidosryhmille entistä enemmän tietoa siitä, pitääkö yritys todella sen minkä lupaa. Jos lu-

pauksia ei pidetä, sidosryhmät hylkäävät yrityksen. (Aula & Heinonen 2002, 130.) Tämä on johtanut siihen, että yritykset ovat jatkuvasti laajentaneet yhteiskuntavastuullista toimintaansa. Yritykset tahtovat toimia entistä läpinäkyvämmiin ja nopeammin. Yksityiskohtaiset tiedot yhteiskuntavastuullisista tai vastuuttomista teoista halutaan julkistaa mahdollisimman nopeasti, esimerkiksi yrityksen nettisivuilla. (Fombrun & van Riel 2003, 204-205.) Myös Frostin ja Cooken (1999, 22-24) mukaan suuri yleisö vaatii yrityksiltä lisää yhteiskuntavastuullista toimintaa ja yritykset miettivät aiempaa tarkemmin myös brändi-lupauksiaan.

Ylevässä näkemyksessä yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta on aitoa ja aktiivista. Yrityksen identiteetti ja arvot pohjautuvat hyveelliselle ja eettiselle toiminnalle. (Aula & Heinonen 2002, 130.) Cañequen (2000, 146) mukaan myös AccountAbilityn määritelmässä yhteiskuntavastuullisilla suhteilla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritys suhtautuu sosiaaliseen verkostoon ja yhteisöön. Yritys toimii osana yhteisöä, joten menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se palvelee yhteisöä. Lisäksi se, miten taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset hyödyt jakautuvat yrityksen ja yhteisön kesken vaikuttavat menestykseen (Cañequen 2000, 146).

Yhteiskuntavastuuta on pidetty asiana, joka ei kiinnosta organisaation ulkopuolista, suurta yleisöä. 2000-luvulla asiassa on kuitenkin tapahtunut muutos. Yhtäältä suuri yleisö on sitä mieltä, että yritykset ovat vastuussa yhteisölle toiminnastaan, mutta toisaalta enemmistö epäilee, että suuret yritykset eivät todella välitä toimintansa pitemmän aikavälin vaikutuksista ympäristöön ja henkilöstöön. (Lewis 2003, 358.)

Kolmas yhteiskuntavastuun näkemys edustaa kyynisyyttä. Sen mukaan yhteiskuntavastuu on pelkkää hypeä ja mainoskikka, jolla saadaan sidosryhmiin luottamus nopeasti ja helposti. Kyyninen näkemys olettaa, että kun uusi, parempi ja helpompi mainontakikka ilmestyy, yhteiskuntavastuusta ei enää

juurikaan olla kiinnostuneita. (Aula & Heinonen 2002, 130.) Middlemiss (2003, 357) toteaaakin yhteiskuntavastuullisen toiminnan suurimmiksi esteiksi asenteet. Yritysten sisällä henkilöstön tulee ymmärtää oma roolinsa yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Yhteiskuntavastuun hoitamiseen saattaa ilmetä muutosvastarintaa: siihen ei sitouduta, koska sitä ei ole yrityksessä ennenkään tarvittu. (Middlemiss 2003, 358.) Tähän saattaa omalta osaltaan vaikuttaa pettymys kestävään kehitykseen ja sen antamiin katteettomiin lupauksiin.

Yhteiskuntavastuulla ja maineenhallinnalla ovat samat tavoitteet: ylläpitää tai saavuttaa hyvä maine, hoitaa yhteiskuntasuhteita ja huolehtia henkilöstöstä (Middlemiss 2003, 354-356). Yhteistä niille on myös, että molempien tulee toimia organisaation jokaisella tasolla ja niillä tulee olla johdon tuki. Niitä ei voida myöskään pitää PR:nä tai markkinointikeinoina sellaisinaan, vaan ne tarvitsevat erilaisen viestintämallin, jotta ne olisivat uskottavia. Maineenhallintaa ja yhteiskuntavastuuta yhdistävät myös samat arvot, kuten avoimuus ja rehellisyys sekä dialogi sidosryhmien kanssa. (Middlemiss 2003, 358.)

Vehkaperä (2003, 77) toteaa lisensiaatintyössään, että yhteiskuntavastuusta keskustellaan vilkkaimmin nousukauden aikana. Nousukaudella yritysjohtajat suhtautuvat positiivisemmin liiketoiminnan moraalisiin kysymyksiin. Vehkaperä pääättelee, että liike-elämässä panostetaan etiikkaan ja vastuulliseen toimintaan vasta, kun siihen on taloudelliset edellytykset tai se tuottaa yritykselle taloudellista voittoa. (Vehkaperä 2002, 77.) Myös Juholin (2003a) tulee tutkimuksessaan samaan tulokseen. Yhteiskunnallista vastuuta ohjaa ensisijaisesti yrityksen pyrkimys toimintansa jatkuvuuden ja tuottavuuden parantamiseen tai ylläpitämiseen. Juholinin (2003a) mukaan onnistumisen kehä muodostuu vastuullisuuden ja tuottavuuden keskinäisestä suhteesta.

Juholin (2003a) esittelee kolme tekijää, jotka tukevat yhteiskuntavastuullista toimintaa. Niistä ensimmäinen on johtamisen tehokkuus, jolla tarkoitetaan johtamista yhteisten arvojen kautta. Kyseessä on ennen kaikkea ihmisten johtaminen, eli kun henkilöstön tietoisuus pyrkimyksestä vastuulliseen toimintaan kasvaa, henkilöstö myös pyrkii toimimaan tavoitteen mukaisesti. Toinen tekijä on kilpailukyvyn tehostaminen, jota pyritään yhteiskuntavastuullisissa asioissa parantamaan erityisesti erottautumalla kilpailijoista ja yleisellä riskienhallinnalla. Maineeseen sen sijaan suhtauduttiin Juholinin tutkimuksessa kriittisemmin; maineen ei koettu itsestään parantavan yrityksen kilpailukykyä. Kolmantena tekijänä Juholin (2003a) mainitsee tulevaisuuden ennakoinnin. Sillä tarkoitetaan yrityksen pre-aktiivista toimintaa, eli toimintaympäristön luotausta ja oman toiminnan suunnittelua luotauksessa saatujen tietojen perusteella. (Juholin 2003a.)

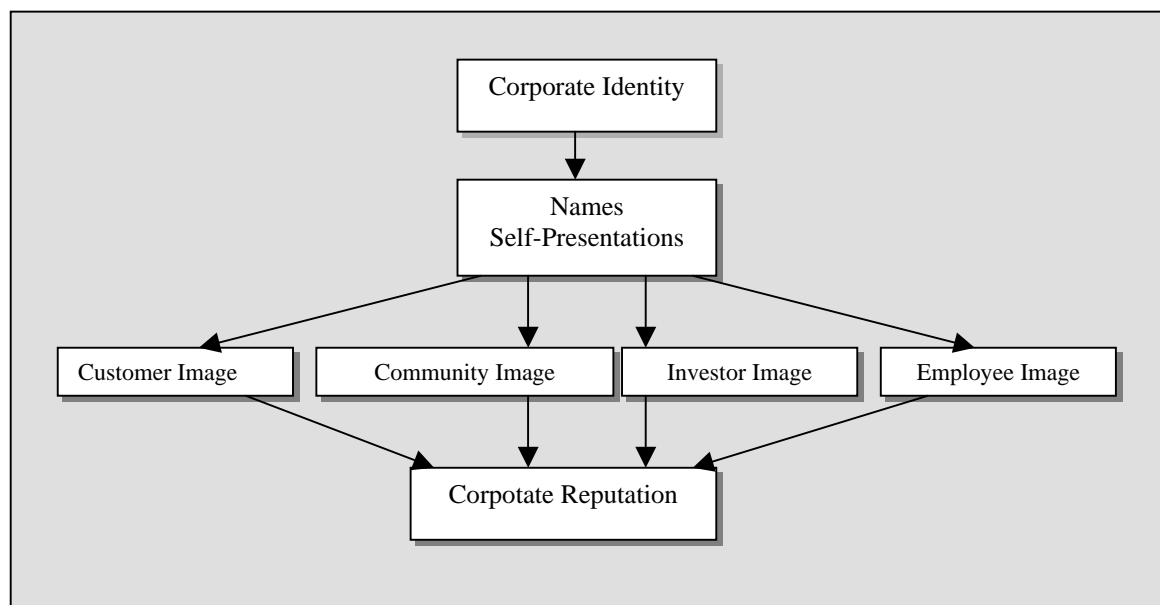
Yhteiskuntavastuulla luodaan aineetonta pääomaa yritykselle, ja se on itsessään varsin merkittävä osa maineenhallintaa (Aula & Heinonen 2002, 131). Aula ja Heinonen (mt., 136) korostavatkin, että yhteiskuntavastuussa on tärkeää toimia sekä eettisesti että moraalisesti oikein, ja luvata toimia niin myös tulevaisuudessa. Vastuullinen yritys saa toiminnalleen oikeutuksen sidosryhmiltään. Yrityksen on panostettava lähiympäristönsä hyvinvointiin, osallistuttava yhteiskunnan kehittämiseen, toimittava ympäristöystävällisesti ja noudatettava toiminnassaan eettisiä periaatteita. Suomalaiset yritykset toimivat yleisesti lakien mukaan, jota voidaan sinällään pitää yhteiskuntavastuun ensiaskeleena. Mutta toisaalta yhteiskuntavastuuta ja markkinointiviestinnällistä sponsorointia ei ole aina helppoa erottaa toisistaan. (Aula & Heinonen 2002, 138- 139.)

Juholinin (2003a) tutkimustulokset noudattelevat aiempia tutkimuksia; viestinnän rooli yhteiskuntavastuun hoitamisessa on toistaiseksi vähäinen, eikä viestinnän merkitystä ole oivallettu. Viestintäammattilaisten toiminta yhteiskuntavastuussa painottuu yksipuolisesti erilaisten raporttien tuottamiseen ja

muuhun operatiiviseen toimintaan (Juholin 2003a). Lewis (2003, 359) korostaa, että yhteiskuntavastuussa olisi lisättävä viestinnän roolia huomattavasti. Tämä onnistuu vain purkamalla perinteiset asetelmat, jossa markkinointi vastaa brändistä ja viestintä puolestaan maineesta. Yhteiskuntavastuuta on siis hoidettava laajemmassa perspektiivissä. Näin kuluttaja siirtyisi Maslowin tarvehierarkiassa ylöspäin, ja yrityksen toiminta kaikilla osa-alueilla olisi eettisempää kuin esimerkiksi silloin, jos tarvehierarkian ylimpänä olisi sijoittaja tai omistaja. (Lewis 2003, 359.)

2.10 Käsitteiden suhde toisiinsa

Organisaation identiteetti, maineenhallinta, imago ja maine ovat aina vuorovaikutuksessa keskenään. Kuviossa 4 on Fombrunin (1996, 37) malli organisaation identiteetin, sidosryhmien mielikuvien ja maineen suhteesta toisiinsa.



KUVIO 4 Identiteetistä maineeseen (Fombrun 1996, 37)

Tässä tutkimuksessa identiteetti ymmärretään organisaation sisäiseksi ominaisuudeksi ja olemukseksi, joka ei ole määriteltävissä organisaation ulkopuolelta. Identiteetti koostuu esimerkiksi yrityksen toimintatavoista ja sen

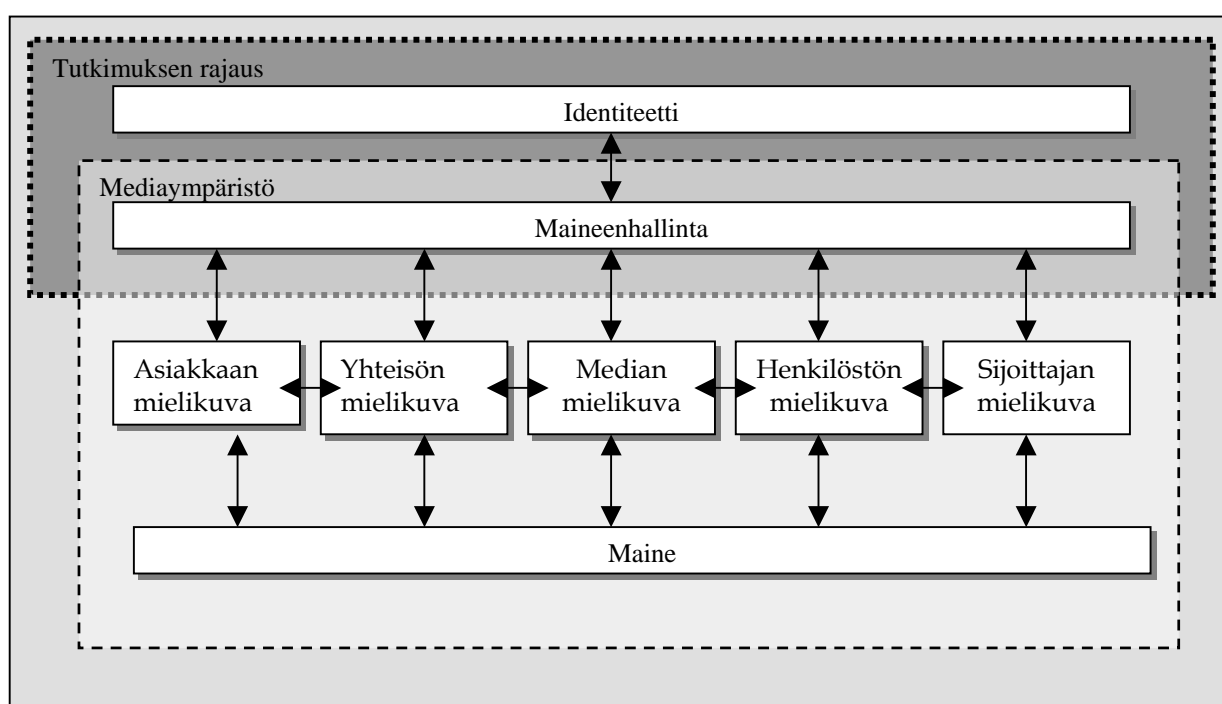
tunnusomaisista piirteistä, kuten organisaatiokulttuurista ja arvoista (ks. esim. Fombrun 1996, 37). Yrityksen identiteetin olemus on pitkälti samanlainen kuin yksilönkin identiteetin: se on kaiken toiminnan perusta. Siksi maine ja identiteetti kuuluvat erottamattomasti yhteen. Identiteetin on ohjattava maineenhallintaa, jotta organisaation lähettämät viestit ovat sidosryhmille todellisia ja uskottavia.

Identiteetti on maineen ohella myös profiloinnin perusta. Profiloinnin tarkoituksena on Åbergin (2000, 100) mukaan rakentaa tavoitekuva sekä organisaatiosta että sen palveluista ja tätä kautta pyrkiä vaikuttamaan organisaation maineeseen. Tämän määritelmän mukaan profilointi on maineenhallintaa. Fombrunin (1996, 37) kuviossa maineenhallintaa vastaa names & self-presentation -alue.

Maineenhallinnan tukena käytetään ydinviestejä. Niiden perusteella sidosryhmät luovat tietyn mielikuvan organisaatiosta. Tämän tutkimuksen kirjoittajien näkemys poikkeaa Fombrunin (1996, 37) kuvioista, koska sen mukaan mielikuvat muodostuvat ainoastaan organisaation lähettämien yksisuuntaisten viestien perusteella. Työn kirjoittajien mukaan organisaatio ei voi yksinään vaikuttaa siihen, millainen maine sillä on: maine muodostuu sidosryhmien mielissä, eikä sitä voi mekaanisesti rakentaa ja ohjata. Maine muodostuu organisaation lähettämien viestien, henkilökohtaisten mielikuvien, sekä eri sidosryhmien toisilleen välittämien mielikuvien summana.

Tutkimuksen pohjana on Fombrunin (1996, 37) kuvio, jota on sovellettu viitekehysten ja työn kirjoittajien näkemyksen mukaiseksi (kuvio 5). Tutkimuksen rajaus on merkitty pisteviivoin kuvioon. Tutkimuksessa käsitellään identiteetin ja maineenhallinnan välistä suhdetta kohdeyrityksissä sekä määritellään maineenhallinnan strategiset osa-alueet.

Maineenhallintaan vaikuttavat merkittävästi palautteet ja viestit, joita yritys saa sidosryhmiltään. Tutkimuksen tekijöiden mukaan, Fombrunin (1996, 37) kuviosta poiketen, yritys saa tietoa omasta maineestaan sidosryhmien kautta, ja palaute vaikuttaa maineenhallinnan prosesseihin. Yrityksen maine ja sidosryhmien palaute määrittävät maineenhallinnan lähtökohdat sekä millaiset tavoitteet maineenhallinnalle asetetaan. Maineenhallintaan vaikuttavat osaltaan myös yrityksen kilpailijat, joiden avulla voidaan selvittää yrityksen nykyinen asema.



KUVIO 5 Maineen ja mielikuvien suhde maineenhallintaan tässä tutkimuksessa

Sidosryhmät ovat vuorovaikutussuhteessa paitsi yritykseen, niin myös keskenään. Tätä on havainnollistettu kuviossa 5 sidosryhmien välisillä kaksisuuntaisilla nuolilla: tietoa ja mielikuvia yrityksestä liikkuu siis sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Tähän viestintään yritys ei voi juurikaan vaikuttaa, eikä se välttämättä edes tiedä millaisia viestejä siitä liikkuu. Toimimalla eettisesti oikein ja olemalla luotettava, yritys voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien väliseen viestintään.

Maineen näkökulmasta merkittävimpana sidosryhmänä voidaan pitää mediaa. Fombrunin (1996, 37) kuviossa mediaa ei ole huomioitu lainkaan. Median merkitystä sidosryhmänä korostaa, että sen mielipide leviää nopeasti ja laajalti muiden sidosryhmien tietoisuuteen. Media on siis yritykselle paljon enemmän kuin sidosryhmä: se paitsi välittää, myös muokkaa yrityksen lähetämiä viestejä haluamallaan tavalla. Media on yrityksen kumppani, sidosryhmä, ystävä ja vihollinen. Mediaympäristö on maineen kannalta yritykselle sekä uhka että mahdollisuus. Yhtäältä yritys saa median kautta palautetta maineestaan, mutta toisaalta mediaympäristö tekee maineesta vaikeammin hallittavan. Media sijoittuu kuviossa samaan linjaan muiden sidosryhmien kanssa, mutta mediaympäristö vaikuttaa kaikkiin kuvion osioihin.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE, MENETELMÄLLISET RATKAISUT JA TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmät ovat tutkijan tekemiä ratkaisuja ja valintoja tutkimuksen toteuttamiseksi ja läpiviemiseksi. Alasuutari kuvaa tutkimusta arvoitukseksi, joka ratkaistaan tutkimusmenetelmien avulla. Hänen (1999, 82) mukaansa tutkimusmenetelmät koostuvat käytännöistä ja toiminnoista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Havainnot eivät ole tutkimuksen tuloksia, vaan ainoastaan johtolankoja, joiden avulla tutkija pääsee havaintojen ”taakse”. Havaintojen tulkitsemiseen ja muokkaamiseen tarvittavat säännöt tutkija saa tutkimusmenetelmästä. (Alasuutari 1993, 60.)

Luvussa kolme perehdytään tämän tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin, menetelmällisiin ratkaisuihin sekä tutkimuksen käytännön toteuttamiseen.

Ensimmäisessä alaluvussa määritellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Luvussa 3.2 perehdytään puolestaan kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen sekä peilataan sitä kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Alaluvuissa kerrotaan myös tässä tutkimuksessa käytetystä abduktiivisen päättelyn lo-

giikasta. Lisäksi esitellään tarkemmin käytettyä tutkimusmenetelmää, sisällysanalyysia ja sen alalajia teema-analyysia.

Luvussa 3.3 ja sen alaluvuissa keskitytään tutkimuksen aineistoon ja esitellään tutkimuksen käytännön toteuttamista. Luvussa 3.4 ja sen alaluvuissa puolestaan pohditaan yleisellä tasolla laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä ja haasteita sekä tämän tutkimuksen luotettavuutta. Alaluvussa käsitellään myös triangulaatiota, joka on tutkimuksen merkittävintä luotettavuutta parantava tekijä. Lopuksi esitellään tutkimuksen kohdeyritykset.

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa neljän suomalaisen pörssiyrityksen maineenhallintaa. Tutkimuksen tavoite saavutetaan vastaamalla alla oleviin tutkimuskysymyksiin.

1. Miten kohdeyritykset määrittelevät maineen ja maineenhallinnan?
2. Mistä strategisista osa-alueista kohdeyritysten maineenhallinta rakentuu?

Vastaukset tutkimuskysymyksiin saadaan viestintästrategioista ja kohdeyritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden temahaastatteluista.

Ensimmäinen tutkimuskysymys luo pohjan tutkimuksen empiirisille osalle: maineen ja maineenhallinnan määrittely vaihtelee kontekstista riippuen, ja sen vuoksi on tärkeää selvittää, millä tavalla maine ja maineenhallinta kohdeyrityksissä määritellään. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset muodostavat pohjan toisen, laajemman tutkimuskysymyksen käsittelylle.

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään maineenhallinnan strategiset osa-alueet tutkimuksen neljässä kohdeyrityksessä.

3.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusotteen valintaa ohjasivat tutkimuskysymykset, aineisto, aineistonkeruumenetelmä, analyysi ja tutkimuksen tavoite. Eskolan ja Suorannan (1998, 14-15) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi aineistonkeruumenetelmää, tutkimusongelman harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysia, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyyliä, tulosten esitystapaa, tutkijan asemaa sekä narratiivisuutta.

Kvalitatiivinen tutkimus käsittelee ensisijaisesti merkityksiä, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy numeraaliseen tietoon. Määrällisessä tutkimuksessa argumentoidaan lukujen välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla, ja sen lähtökohta on tutkimusyksiköiden tilastollisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 165.) Coramin (1995, 4) mukaan kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtökohdiltaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat on määritelty ja eritelty ennen tutkimusaineiston keräämistä ja niitä testataan tutkimusaineistoon. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan aloitetaan yleisemmältä tasolta, ja tutkimus tarkentuu prosessin edetessä. (Coram 1995, 4.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimusinstrumentti, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähestymistapa ja tulkintamahdollisuudet ovat huomattavasti rajallisemmat (Coram 1995, 5). Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen onkin tutkijan luovaa työtä. Tämä on kvalitatiivisen tutkimuksen sekä vahvuus että heikkous: tutkimuksen kautta voidaan saavuttaa

uusi tapa ymmärtää ja nähdä maailma, mutta toisaalta tutkimuksen tulokset ovat suuresti riippuvaisia esimerkiksi tutkijan taidoista, kompetenssista ja luovuudesta. (Patton 2002, 513.)

Alasuutari (1994, 29) painottaa kvalitatiivisessa lähestymistavassa erona kvantitatiiviseen, että laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan useimmiten kokonaisuutena. Aineisto valottaa jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. *"Kvalitatiivinen analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettyyn kuviin tai mysteerin kuuluvoiksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa"*. (Alasuutari 1994, 29.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti kolmenlaista aineistonkeruumenetelmää: syvähaastattelua, havainnointia sekä kirjallisia dokumentteja. Tyypillistä on, että tutkimusaineisto kerätään kenttätyöskentelyn yhteydessä. (Patton 2002, 4.)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Käytännössä vaiheiden välillä ei ole selvää eroa, vaan kyseessä on lähinnä analyttinen erottelu. (Alasuutari 1994, 30.) Eskolan ja Suorannan (1998, 15-16) mukaan laadullisen tutkimuksen vaiheet - aineiston keruu, analyysi, tulkinta ja raportointi - kietoutuvat yhteen, koska tulkinta jakautuu kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma voi elää tutkimusprosessin aikana, ja joskus sitä voidaan myös muuttaa tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 15-16.)

Coramin (mt., 5) mukaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on toimivampi käsiteltäessä aihetta, joka ei ole entuudestaan tuttu - kvantitatiivinen tutkimus antaisi tällöin liian monitulkintaisia vastauksia. (Coram 1995, 4-5.) Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaankin yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää

tietoa kuin kvantitatiivisella tutkimuksella, mutta toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on huomattavasti pienempi määrä ihmisiä tai tapauksia. Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa sen sijaan helpommin yleistettävää tietoa. Tutkimusongelma aina määrittää, kumpi lähestymistapa kannattaa valita. (Patton 2002, 14.) Esimerkiksi kaikkia sosiaaliseen todellisuuteen liittyviä aiheita ei edes voida tutkia kvantitatiivisin, tilastollisin menetelmin (Silverman 2000, 8).

Alasuutari (1999, 32) tähdentää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen olevan aineiston lähestymistapoja, joiden tarkkarajainen erottaminen toisistaan on vaikeaa. Eroistaan huolimatta lähestymistavat eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä molempia voidaan hyödyntää myös samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 165). Strauss ja Corbin (1998, 11) toteavatkin kvalitatiivisen tutkimuksen olevan silloin tällöin käsitteenä harhaanjohtava, koska se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita: joskus tutkijat käyttävät esimerkiksi perinteisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia, mutta analysoivat sen kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivista tutkimusta, jossa käytetään kvantitatiivisia keinoja, kutsutaan kvantifioivaksi kvalitatiiviseksi analyysiksi. (Strauss & Corbin 1998, 11.)

3.2.1 Teoriasidonnainen lähestymistapa ja abduktiivinen päättelyn logiikka

Eskola (2001, 136) jaottelee laadullisen tutkimuksen aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa. Tällä tarkoitetaan, että tutkijoilla on olemassa jokin johtoajatus tutkimuksen aiheesta, mutta se ei sido tutkimusta tiettyyn muottiin. Teorialähtöisessä tutkimuksessa työ aloitetaan sen sijaan

teorian hahmottamisella, jonka valossa aineistoa analysoidaan. (Eskola 2001, 136.)

Aineistolähtöisessä analyysissä lähdetään liikkeelle ilman ennakoasetaimuksia tai määritelmiä. Teoria rakennetaan aineistosta käsin, ikään kuin alhaalta ylöspäin. Aineistolähtöistä analyysiä käytetään silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Aineistolähtöinen tutkimus perustuu niin sanottuun positivistiseen näkemykseen, jossa oletetaan, että tutkimusta voi tehdä teoriasta erillään ja aineisto kuvaa todellisuutta juuri sellaisena kuin se todellisuudessa on. Positivistinen näkemys on lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä. (Silverman 1993, 21, 91.)

Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisen analyysin tapaan aineistosta, mutta tutkijan aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98). Aineiston rajaaminen on aineistolähtöisessä ja teoriasidonnaisessa tutkimuksessa ehdottoman tärkeää: yhtäältä laadullinen aineisto ei lopu koskaan, ja toisaalta tutkimuksen tekeminen ei ole mielekäs ilman selkeää rajausta. Teoriasidonnaisen lähestymistavan valitseminen auttaa myös välttämään Tuomen ja Sarajärven (mt., 98) mainitsemaa aineistolähtöisen analyysin yhtä heikkoutta: onko olemassa objektiivisia havaintoja sinällään? Teoriasidonnaisessa analyysissä on olemassa tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, mutta nämä eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria toimii analyysin etenemisessä vain apuna (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Laadullisen analyysin päättelyn logiikkaa kuvataan useimmiten deduktion ja induktion käsitteiden avulla. Deduktiivisen päättelyn logiikka on yleisestä yksittäiseen, induktiivisessa päinvastoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein induktiivisen päättelyn logiikkaa (Strauss & Corbin 1998, 136). Tuomi ja Sarajärvi (mt., 97) tuovat esille kolmannen tieteellisen päätte-

lyn logiikan, abduktiivisen päättelyn. Sen mukaan teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97).

Tutkimuksen analyysia ohjasi abduktiivisen päättelyn logiikka. Teoriasidon-
naisen lähestymistavan sekä abduktiivisen päättelyn logiikan valitsemiseen
vaikutti, että tutkimuksen työstäminen aloitettiin viitekehysten määrittämi-
sellä ja teoriaan tutustumalla. Tätä kautta syntyi teoreettinen johtoajatus.
Teorian ei kuitenkaan annettu ohjata eikä sitoa analyysia, vaan aineistoa py-
rittiin tarkastelemaan mahdollisimman ennakkoluulottomasti.

Vaikka aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, niin sen merkitys ei
ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi 2002,
99). Tuomi ja Sarajärvi (mt., 99) toteavat: *"Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin – yhdistelyn tuloksena saattaa syntyä jotain aivan uuttakin."*

3.2.2 Sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 153). Sisällönanalyysiin luetaan monia erilaisia analyysitapoja, esimerkiksi diskurssianalyysi, teema-analyysi eli teemoittelu sekä tyyppittely.

Laajasti ymmärrettynä, eli silloin kun sisällönanalyysi ymmärretään yläkäsitteenä monille analyysitavoille, sitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perinteissä perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysillä ymmärretään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Se ei ole yksittäinen menetelmä, vaan väljä teoreettinen kehys, joka voidaan liittää erilaisiin ana-

lyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Tässä tutkimuksessa se on liitetty teema-analyysiin.

Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset muodostavat tutkimuksen ytimen, jossa selviää vastaukset tutkijan asettamiin kysymyksiin. Sisällönanalyysin toteuttamiseen ei ole olemassa mekaanista ohjetta, eikä tutkimusprosessin vaiheita ole mahdollista tarkkarajaisesti erotella toisistaan. Vaikka teema-analyysissa konkreettisesti aloitetaan aineiston jäsentäminen ja ryhmittely, analyysia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2000, 207-208.)

3.2.3 Teema-analyysi tutkimusmenetelmänä

Teemoittelu, eli tutkimusaineiston jakaminen sisältönsä mukaisiin teemoihin, on usein ensimmäinen lähestymistapa laadulliseen aineistoon, jonka tavoitteena on nostaa aineistosta esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemat löydetään aineistosta etsimällä tutkimusongelman kannalta olennaiset kohdat. (Eskola & Suoranta 1998, 161-176.) Teema-analyysin tavoitteena on ymmärtää tekstin ja toiminnan merkityksiä (Hirsjärvi ym. 2000, 157).

Eskola ja Suoranta (1998, 179) suosittelevat teemoittelua käytännönläheisen ongelman ratkaisemiseen. Analyysia voidaan jatkaa pitemmällekin, jolloin myös abstraktimman ongelman ratkaiseminen on mahdollista. Teemoittelulla saadaan tekstiaineistosta esille vastauksia ja tuloksia etsittyihin tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 179-180.) Miles ja Hubermann (1994, 88) pitävät teema-analyysia käyttökelpoisimpana analyysimenetelmänä kvantitatiivisten aineistojen analyysiin.

Teemoittelu eroaa luokittelusta ja tyypittelystä, jotka ovat myös sisällönanalyysin alalajeja. Luokittelu tarkoittaa sisällönanalyysia kvantitatiivisin keinoin. Tämä voidaan toteuttaa käytännössä esimerkiksi laskemalla tiettyjen

sanojen esiintymismäärä. Teemoittelussa on kyse samankaltaisesta asiasta kuin luokittelussa, mutta teemoittelussa määrän sijasta painottuu maininnan merkitys ja sisältö. Tyypittely puolestaan tarkoittaa aineiston jäsentämistä tietyiksi tyypeiksi, malleiksi aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2000, 94.) Tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, koska juuri mainintojen sisällöt olivat merkityksellisiä, eivät niinkään mainintojen määrä tai tyyppi.

3.2.4 Teema-analyysin vaiheet

Analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon huolellisesti. Tutkijan on tarkastettava, että aineisto täyttää vaatimukset, joita sille tutkimusprosessin alussa asetettiin. Aineisto ei saa olla virheellistä, eikä siitä saa puuttua oleellista tietoa. Aineistoa voidaan tarvittaessa täydentää esimerkiksi teemahaastatteluin. (Hirsjärvi ym. 207-208.)

Tämän tutkimuksen aineiston ensimmäinen osa oli puutteellinen, sillä ainoastaan yhdessä viestintästrategiassa puhuttiin nimenomaan maineenhallinnasta. Abduktiivisen päättelyn logiikkaan perustuen tutkijat tiesivät, millaisia teemoja aineistosta todennäköisesti oli odotettavissa. Löytyneissä teemoissa ei kuitenkaan mainittu maineenhallintaa, ja tutkimuksen tekijät olivat yhtä mieltä siitä, että kaikkia teemoja ei voida liittää maineenhallintaan ainoastaan tutkijoiden tulkinnan pohjalta. Aineistoa oli siis täydennettävä ja tarkennettava teemahaastatteluin. Toisin sanoen, tutkijoiden oli varmistuttava siitä, että ensimmäisen aineiston antamia merkityksiä oli tulkittu oikein.

Milesin ja Hubermannin (1994, 86) mukaan teema-analyysi aloitetaan alleviivaamalla aineistosta viitekehykseen kuuluvat avainkohdat. Laine (Tuomen & Sarajärven 2000, 103 mukaan) puolestaan nimittää alleviivattavia kohtia merkityskokonaisuuksiksi. Laineen sanavalinnassa korostuu teema-

analyysin luonne, jossa on kyse nimenomaan merkitysten etsimisestä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95).

Viitekehukseen kuuluvat, alkuperäiset ilmaukset siirretään matriisiin tai teemakortistoon, jonka perustehtävänä on aineiston jäsentäminen viitekehysten kannalta olennaiseen järjestykseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Analyysissä hyödynnettiin matriisia Eskolan ja Suorannan (1998, 154-155) mallin mukaisesti, jossa teemakortisto muodostetaan haastattelu kerrallaan. Aineistoa luettaessa maininnan kohdalle merkitään kyseessä olevan teeman numero. Tämän jälkeen numeroidut kohdat kootaan matriisiin teemoittain.

Alkuperäiset ilmaukset pelkistetään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen tietoon (Miles & Hubermann 1994, 86). Pelkistys on kuvaus, jonka mukaan aineiston ryhmittelyä jatketaan. Merkitysten muodostamista kokonaisuuksista tehdään pelkistyksiä sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden mukaan; merkitykseltään samankaltaisista yksiköistä muodostetaan oma ryhmänsä. Jokainen maininta löytää oman ryhmänsä juuri erityispiirteensä ansiosta. Analyysissa pelkistykset tematisoidaan, käsitteellistetään tai yleistetään narratiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.)

Alkuperäisten ilmausten pelkistäminen tiiviimpään muotoon on jo aineiston tulkitsemista. Miles ja Hubermann (mt., 87) korostavat, että yhteys alkuperäisiin mainintoihin on säilytettävä, sillä ne antavat tutkijalle tiedon kontekstista, jossa maininta on alun perin esiintynyt. Ei siis riitä, että maininnassa on oikea, tutkijan etsimä sana, vaan sanan on oltava tutkimuksen kannalta oikeassa kontekstissa. Sellaiset maininnat hylätään, jotka eivät täytä tätä vaatimusta. (Miles ja Hubermann 1994, 87.)

Teema-analyysin seuraavassa vaiheessa pelkistyksistä muodostetaan uusia, laajempia kategorioita, joita kutsutaan yläluokiksi. Tässä vaiheessa matriisin yleinen rakenne alkaa hahmottua. Rakennetta voidaan testata siirtymällä

matriisissa taaksepäin yläluokista alkuperäiseen ilmaukseen, ja tarkastamalla, että kaikki ilmaukset on sijoitettu oikeaan kategoriaan. (Miles & Hubermann 1994, 87.) Tuomi ja Sarajärvi (2000, 103) lisäävät myös kategorioille nimet. Kategorioiden yhdistämistä jatketaan niin pitkään kuin se on mahdollista ja järkevää. Lopulta kategorioista muodostetaan teemat, jotka päättävät tämän analyysivaiheen. Miles ja Hubermann (mt., 87) laativat jokaisesta teemasta vielä yleistyksen, joka kuvaa teeman sisältöä tyhjentävästi.

Tavoitteena oli löytää teemoja, jotka olivat teoreettisia yläkäsitteitä ja jotka kuvasivat aineiston sisältöä mahdollisimman tarkasti. Teema-analyysia käytettiin viestintästrategioiden analysointiin, ja sitä jatkettiin niin pitkään kuin mahdollista. Teemahaastattelujen aineisto jaettiin myös teemoihin, ja niistä tehtiin yleistyksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2000, 104) korostavat, että analyysin tarkoituksena on mielivaltaisuuden poisto: jokainen maininta käy läpi saman prosessin pelkistämisen ja kategorioinnin kautta teemaan ja yleistykseen. Tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta, ei häivyttää ilmausten yksilöllisiä piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2000, 104.)

Analyysivaiheen päättymisen ei tarkoita tutkimuksen päättymistä; analyysia seuraa tulkinta, jossa tutkija pohtii syntyneitä tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tulosten analysointi ei kerro tutkimuksen tuloksia, vaan se ainoastaan jäsentää saadut tulokset tulkittavaan muotoon. Tuloksista tulisi laatia synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääasiat ja antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 211-212.)

Miles ja Hubermann (1994, 88) käsittelevät lopuksi jokaista teemaa erikseen ja integroivat ne yleistämällä osaksi tutkimuskysymystä ja edelleen osaksi koko tutkimusta. Tuomen ja Sarajärven (2000, 94) mukaan tämä on jo osa synteesiä, jossa erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen ja luodaan yhtenäinen kokonaisuus.

3.3 Tutkimuksen aineisto ja aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto on kaksiosainen. Ensimmäinen osan muodostavat kohdeyritysten viestintästrategiat ja toisen viestinnästä vastaavien henkilöiden teemahaastattelut. Osat käsitellään erillisinä, siinä järjestyksessä, jossa ne toteutettiin tutkimusprosessin aikana.

3.3.1 Aineiston koko

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei vaikuta tutkimuksen onnistumiseen. Jokainen tutkimus on yksittäistapaus, jonka koon määrittämiseksi ei ole olemassa yksiselitteistä, mekaanista ohjetta. Aineisto on laadullisessa tutkimuksessa tutkijan apuna tämän määrittäessä käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on rakentaa teoreettisesti kestäviä näkökulmia, ei ainoastaan kertoa aineistosta tai luoda tilastollisia yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.) Alasuutarin (1994, 30) mukaan tutkimusyksiköiden suuri joukko tai tilastollinen argumentaatiotapa eivät ole laadullisessa tutkimuksessa tarpeellisia, eivätkä aina mahdollisia-kaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta mitään uutta ja olennaista tietoa. *"Aineiston määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälle tutkimuskohtainen: vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä."* (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

Tutkimukseen valittiin neljä kohdeyritystä, joiden maineenhallintaa tutkitaan sekä yrityksen viestintästrategian että viestinnästä vastaavan henkilön teemahaastattelun avulla. Jokaisen viestintästrategian pohjalta laadittiin mat-

riisi. Matriisien avulla selvitettiin tutkimuksen teemat ja luotiin teemahaastatteluihin runko. Aineistoa tarkennettiin ja laajennettiin teemahaastattelussa.

3.3.2 Viestintästrategiat aineistona

Aineiston ensimmäisenä osana on kohdeyritysten viestintästrategiat. Strategiat erosivat toisistaan paljon: esimerkiksi pituus vaihteli muutamasta sivusta useiden kymmenien sivujen laajuiseen, kattavaan ja yksityiskohtaiseen strategiaan. Ensi näkemältä aineisto vaikutti hyvin heterogeeniseltä, mutta tutkimuksen edetessä kaikkien strategioiden havaittiin koostuvan samoista teemoista.

3.3.3 Viestintästrategioiden analyysi

Viestintästrategioista etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin teemanalyysin avulla. Metodina käytettiin Milesin ja Hubermannin (1994, 86-88) luomaa monivaiheista analyysia, joka tiivistettiin kolmeksi päävaiheeksi Tuomen ja Sarajärven (2002, 110-115) mukaan. Analyysin vaiheet olivat 1) pelkistäminen, 2) luokittelu ja 3) abstrahointi.

Viestintästrategioiden analyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti aineistoon. Strategiat luettiin monta kertaa läpi, ja niistä laadittiin matriisipohja (taulukko 3), johon siirrettiin tutkimusongelman kannalta olennaiset maininnat sellaisenaan ensimmäiseksi luokaksi. Tutkimusongelman kannalta olennaisiksi ilmauksiksi katsottiin virkkeet, joissa mainittiin esimerkiksi maine, brändi, imago tai muu viitekehykseen kuuluva sana. Maininnat siirrettiin matriisiin myös, jos maininnan sisältö muutoin viittasi tutkimusongelman kannalta olennaiseen tietoon. Luokka nimettiin alkuperäiseksi ilmaukseksi.

Yksi alkuperäinen ilmaus eli analyysiyksikkö saattoi sisältää useita virkkeitä, mutta ainoastaan yhden asiakokonaisuuden.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
The value of a strong corporate brand is to be well-understood and accepted at all levels.			

TAULUKKO 3 Esimerkki matriisipohjasta ennen analyysin aloittamista, kun siihen on koottu tutkimuksen viitekehysten kannalta olennaiset alkuperäiset ilmaukset.

Tutkimuksen teoriasidonnainen lähtökohta tuli esille tässä analyysivaiheessa, ja ilmausten valintaa ohjasi työn tekijöiden tietämys maineen ja maineenhallinnan teoriasta. Matriisin alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin eli tiivistettiin siten, että virkkeiden keskeinen ajatus säilyi. Pelkistämisen tarkoituksena oli karsia tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Tämä luokka nimettiin matriisissa pelkistetyksi ilmaukseksi (Taulukko 4). Kaksi strategioista oli englanninkielisiä, ja tässä vaiheessa valitut maininnat pelkistettiin suomenkieliseksi.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
The value of a strong corporate brand is to be well-understood and accepted at all levels.	Vahvan yhteisöbrändin arvo tulee ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla.		

TAULUKKO 4 Esimerkki matriisista pelkistetyksen jälkeen

Toinen analyysivaihe oli luokittelu. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, joiden avulla muodostettiin yläluokkia. Myös matriisin sarake nimettiin yläluokaksi. Luokittelua ohjasi yhteisöviestinnän viitekehys. Luokittelussa aineisto tiivistyy edelleen, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 113). Yläluokista, jotka ovat luokitteluprosessin lopputulos, oli nähtävillä, mitä asioita viestintästrategi-

oissa käsitellään. (Taulukko 5). Yläluokkien muodostamista voidaan pitää osana analysoinnin viimeistä vaihetta eli abstrahointia.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
The value of a strong corporate brand is to be well-understood and accepted at all levels.	Vahvan yhteisöbrändin arvo tulee ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla.	Brändin johtaminen	

TAULUKKO 5 Esimerkki matriisista luokitteluvaiheen jälkeen

Abstrahoinnissa pääluokista yhdistettiin teemoja, jotka ovat teoreettisia käsitteitä. Pelkistykset ja yläluokat sisälsivät vielä osittain puhekielisiä ilmauksia, mutta abstrahointivaiheessa etsittiin teoreettinen yläkäsite (Taulukko 6).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
The value of a strong corporate brand is to be well-understood and accepted at all levels.	Vahvan yhteisöbrändin arvo tulee ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla.	Brändin johtaminen	BRÄNDI

TAULUKKO 6 Esimerkki matriisista abstrahoinnin jälkeen

3.3.4 Teemahaastattelut

Tutkimuksen toinen aineisto koostui kohdeorganisaation viestinnästä vastaavan henkilön teemahaastattelusta. Teemahaastattelu on haastattelulaji, jossa kysymyksiä ei esitetä tarkasti tietyssä muodossa tai järjestyksessä, vaan kyseessä on eräänlainen keskustelu. Keskustelu tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja myös suurelta osin tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelun tavoitteena on saada tutkimuksen kannalta keskeiset asiat selville. (Eskola & Vastamäki 2001, 24-27.) Huomioitavaa kuitenkin on, että haastattelun laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelun tavoitteena oli syventää ja tarkentaa viestintästrategioista saatua tietoa sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse tai sähköpostilla. Haastattelut toteutettiin yritysten neuvotteluhuoneissa kesäkuussa 2003. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin ja käsitellyt haastatteluteemat perustuivat kohdeyrityksen omaan viestintästrategiaan. Teemahaastattelussa hankittiin myös lisätietoja sellaisista teemoista, joita haastateltavan kohdeyrityksen viestintästrategiasta ei oltu käsitelty, mutta joita puolestaan käsiteltiin muiden kohdeyritysten teemoissa. Tällä tavalla laajennettiin ymmärrystä kohdeyrityksen maineenhallinnasta ja voitiin muodostaa aineistosta homogeenisempi joukko.

Molemmat tutkimuksen tekijöistä olivat paikalla jokaisessa haastattelussa, ja haastateltavia oli yksi jokaisesta kohdeyrityksestä (Liite 1). Haastateltavilta ei odotettu erityistä valmistautumista haastatteluun. Haastateltavat olivat toimittaneet tutkijoille etukäteen viestintästrategiat, jonka pohjalta muodostettiin teemahaastattelun runko (Liite 2). Haastatteluajankohdasta sovittaessa kohdeyrityksille toimitettiin tietoa tutkimuksen etenemisestä ja tutkimuskysymyksistä. Varsinaisia teemoja ei kerrottu haastateltaville etukäteen.

Kaikki haastateltavat toimivat yrityksissä viestinnän johtotehtävissä ja heillä oli hyvin selkeä käsitys yrityksen viestinnän strategisesta hoitamisesta. Tutkimuksen viitekehykseen kuuluvien termien hallinnassa oli kuitenkin suuria eroja haastateltavien kesken. Haastattelutilanteessa tämä ilmeni siten, että osa haastateltavista vaati enemmän johdattelua aiheeseen, kun taas osalle maineenhallinnan viitekehys ja termistö olivat huomattavasti tutumpia.

Haastateltavat puhuivat avoimesti oman yrityksensä maineenhallinnasta ja jokaisen haastateltavan kanssa käsiteltiin samat teemat. Kohdeyritysten toimialojen ja haastateltavien vastualueiden diversiteetti vaikutti siihen, että haastateltavat painottivat vastauksissaan eri asioita. Erot eivät kuitenkaan

olleet niin suuria, että ne olisivat vaikuttaneet teeman käsittelyyn, analyysiin tai tulkintaan.

Haastattelut tallennettiin, ja ne litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Aineisto jaettiin tasan tutkimuksen kirjoittajien kesken siten, että kumpikin litteroi kaksi haastattelua. Aineisto litteroitiin tarkasti ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisen asiasisältöjen osalta. Esimerkiksi taukoja haastateltavan puheessa tai tutkimukseen kuulumattomia kommentteja ei litteroitu lainkaan. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa aineiston jaettiin tasan kohdeyritysten mukaisesti. Tutkimuksen edetessä se puolestaan jaettiin tasapuolisesti teemojen mukaan.

3.3.5 Teemahaastattelun analyysi

Teemahaastattelun analyysin lähtökohta oli erilainen kuin viestintästrategioiden, sillä aineisto syntyi strategioista poiketen tutkijasta riippuvaisena. Koska teemahaastattelujen runkona käytettiin viestintästrategiasta nousseita teemoja, tutkijoilla oli alustava tieto siitä, millaisia maineenhallintaan liittyviä asioita kohdeyrityksissä käsitellään. Haastattelutilanteessa keskustelua syvennettiin ja tarkennettiin yläluokkien käsittelyllä.

Teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen analyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti aineistoon. Haastatteluaineistoista muodostettiin matriisi Eskolan ja Suorannan (1998, 154-155) mallin mukaisesti. Haastatteluaineistot luettiin läpi monta kertaa ja niissä ilmenevät teemat merkittiin numeroin ilmauksen yhteyteen. Ilmaukset valittiin siten, että siinä ilmeni joko teemaa koskeva sana, tai ilmauksen sisältö ja merkitys viittasivat tiettyyn teemaan. Koska kyseessä oli teema-analyysi, ilmausten sijoittaminen tietyn teeman alle määräytyi enemmän sanan sisällön kuin sen esiintymisen mukaan.

Ilmaukset siirrettiin sellaisenaan listaksi matriisiin. Jokaista teemaa tarkasteltiin erikseen ja teemaa koskevista ilmauksista muodostettiin yleistyksiä, jotka kuvasivat koko teeman keskeisintä sisältöä. Nämä yleistykset sinällään antoivat tarkkoja vastauksia siihen, mitä maineenhallinta on kohdeyritysten näkökulmasta ja mitä osa-alueita siihen kuuluu.

Teemahaastattelujen analyysia jatkettiin Milesin ja Hubermannin (1996, 88) mallin mukaisesti. Syntyneitä yleistyksiä tulkittiin teemakohtaisesti tulosten ja teorian vuoropuheluna. Tulkinnassa hyödynnettiin tutkijatriangulaatiota: työn kirjoittajat lukivat ja kritisoivat toistensa tekemiä tulkintoja sekä keskustelivat tulkinnoista. Näin pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koetaan usein ongelmalliseksi, sillä laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta: toinen tutkija saattaisi päätyä erilaisiin lopputuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta keskusteltaessa esiin nousevatkin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta (ks. esim. Silverman 1993, 144, Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista eivätkä tutkijan omasta mielenkiinnosta, motivaatiosta tai näkökulmasta (Soininen 1995, 122).

Epistemologisessa keskustelussa erotetaan neljä erilaista totuusteoriaa: totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria sekä konsensusukseen perustuva totuusteoria. Korrespondenssiteorian mukaan väite on tosi vain, jos se vastaa todellisuutta. Koherenssiteorian mukaan väite on tosi, jos se on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Silloin totuus voi olla ristiriidassa itsensä kanssa. Prag-

maattinen totuusteoria nojaa puolestaan käytännöllisiin seuraamuksiin: uskominen on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensukseen perustuva totuuskäsitys taas painottaa, että ihmiset voivat keskenään, yhteisymmärryksessä, luoda totuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen perinteessä syntyneitä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Nämä käsitteet liittyvät realistiseen luotettavuusnäkemykseen, jossa tutkimusta pidetään ikkunana todellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Silvermanin (2000, 188) mukaan validiteetti on toinen sana todellisudelle. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla, eli niin sanotulla pätevyydellä, tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua – niiden pitää olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti viittaa puolestaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyteen. Ulkoinen validiteetti on ensisijaisesti yhteydessä tutkijaan. Tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se todellisuudessakin on. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Reliaabelin käsite liittyy aineiston tulkintaan: aineiston tulkinta on reliaabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliaabelin tarkistamiseksi Grönfors (Eskola & Suoranta 1998, 214 mukaan) ehdottaa indikaattorin vaihtoa, useampaa havainnointikertaa tai useamman havainnoijan käyttöä. Indikaattorien vaihdolla tarkoitetaan sitä, että ilmiön yhdenmukaisuus osoitetaan eri tavoin. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Silverman (1993, 165) ehdottaa haastatteluaineiston reliaabelisuuden varmistamiseksi käyttämään saman aineiston analysoinnissa useampaa tutkijaa. Mäkelä (Eskola & Suoranta 1998, 215 mukaan) kiinnittää puolestaan huomiota aineistojen arvioinnissa aineiston yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyyteen sekä analyysin kattavuuteen, arviointivuuteen ja toistettavuuteen.

3.4.1 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan joko erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Myös tutkijat voivat muodostaa triangulaation. Triangulaatiolla pyritään parantamaan tutkimuksen validiutta. (Flick 1998, 229, 230.) Sana triangulaatio tarkoittaa alun perin kolmiomittausta eli saman kohteen mittaamista eri positioista. Triangulaation käyttöä perustellaan ensinnäkin sillä, että yksittäisellä menetelmällä on vaikea saada kattavaa ja luotettavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Toiseksi myös silloin, kun tutkimuskohdetta kuvataan vain yhdestä näkökulmasta, voidaan useammalla menetelmällä tai tutkijalla korjata luotettavuusvirheitä. (Eskola ja Suoranta 1998, 69.)

Denzin (Flickin 1998, 229 mukaan) erottaa neljä erilaista triangulaatiotapaa: aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmättriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa yhdistellään erilaisia aineistoja, esimerkiksi haastatteluja, lehtiartikkeleita tai tilastotietoja. Tutkijatriangulaatiossa puolestaan samaa aineistoa tutkii useampi tutkija. Tutkijatriangulaatiolla pyritään minimoimaan tutkijan subjektiivisuus ja sen vaikutus tutkimukseen. Tutkijoiden on neuvoteltava havainnoistaan ja päästävä yhteisymmärrykseen erilaisista tutkimuksen ratkaisuksista. (Flick 1998, 229). Tutkijatriangulaation hyviä puolia ovat Eskolan ja Suorannan (1998, 69) mukaan näkökulmien ja koko tutkimuksen monipuolistuminen. Menetelmättriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan puolestaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. (Flick 1998, 229-230.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineisto- ja tutkijatriangulaatiota.

Triangulaatio ei ole ongelmaton: vaikka se ensikädeltä saattaisi vaikuttaa erittäin toimivalta, triangulaatio on metodologisesti kyseenalainen. Esimerkiksi tutkimusmenetelmät saattavat perustua erilaisiin ihmiskäsityksiin, jol-

loin niitä ei voi käyttää yhdessä. Myös tutkimuksen hinta saattaa nousta triangulaation myötä kalliiksi, tai aineisto voi käydä liian laajaksi ja tutkimus hallitsemattomaksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 71) mukaan käyttökelpoisimpia kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat aineisto- ja tutkijatriangulaatio. (Eskola ja Suoranta 1998, 69-71.)

3.4.2 Tämän tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 131) pohtivat, onko laadullisen tutkimuksen piirissä ylipäänsä olemassa yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahdesta eri näkökulmasta: tutkimuksen objektiivisuuden kannalta sekä tutkimuksen raportoinnin luotettavuuden kannalta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti se, kuinka objektiivisesti tutkija pystyy tutkimaan kohdettaan. Objektiivisuutta voidaan tarkastella havaintojen luotettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Tämän tutkimuksen objektiivisuutta parantaa tutkijatriangulaatio: tutkimus ei ole ainoastaan yhden tutkijan luoman tutkimusasetelman tulos, vaan tutkijat ovat kyseenalaistaneet toistensa ehdotamat lähestymistavat ja tutkimusasetelmat. Tutkimuksen reliaabelisuus tarkoittaaakin Leimanin ja Toivosen (Eskolan & Suorannan 1998, 215 mukaan) tutkijatriangulaatiota käytettäessä tutkijoiden yhteistä tapaa lähestyä ja ymmärtää kohdetta. Leimannin ja Toivosen näkemyksen mukaan tutkijatriangulaatio parantaa siten tämän tutkimuksen reliaabeliutta. Niin ikään tutkimuksen validius paranee tutkijatriangulaatiota käytettäessä.

On myös tärkeää myöntää tutkijoiden subjektiivisuus tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen kirjoittajat ovat tuoneet esille, että heillä oli ennakkotietoa tut-

kimuksen viitekehystä. Tämän takia valittiin teoriasidonnainen lähestymistapa. Tutkimusraportissa on tuotu ilmi, että tutkijoiden aikaisempi tieto on toiminut tehtyjen valintojen pohjana, ja on näin voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijat ovat kuitenkin pyrkineet olemaan mahdollisimman avoimia uudelle tiedolle. Myös tässä tavoitteessa tutkijatriangulaatio on auttanut.

Useammalla havainnointikerralla vahvistetaan aineistonkeruumenetelmän tarkkuus (Eskola & Suoranta 1998, 215). Esimerkiksi teemahaastatteluissa kysyttiin samaa asiaa usealla eri tavalla, ja samaa kysymystä puolestaan neljältä eri haastateltavalta. Näin pyrittiin vahvistamaan ja varmistamaan saadun tiedon oikeellisuus.

Tutkielmaa kirjoittaessa on pyritty mahdollisimman rehellisesti ja tarkkaan sekä kuvaamaan että havainnollistamaan tutkimuksen eri vaiheet. Esimerkiksi analyysi on avattu lukijalle paitsi sanallisesti myös erilaisin taulukoin. Lisäksi lukijalle on perusteltu tutkijoiden tekemät valinnat ja ratkaisut.

3.5 Tutkimuksen kohdeyritykset

Kohdeyritysten valintaa ohjasi yritysten koko. Tutkimuksen kohdeyrityksiksi tavoiteltiin kohtuullisen suuria, pörssissä noteerattuja yrityksiä, joiden viestinnässä käytetään viestintästrategiaa. Tutkimuksen kirjoittajat arvelivat, että varsinaisia maineenhallintastrategioita ei suomalaisissa yrityksissä vielä juurikaan ole, mutta viestintästrategioissa maine on todennäköisesti huomioitu.

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valikoituivat Finnforest Oyj, Nokia Oyj, Novo Group Oyj ja Stora Enso Oyj. Kaikki kohdeyritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimus rajattiin koskemaan kuitenkin ainoastaan maineen-

hallintaa Suomessa. Seuraavat esittelyt kohdeyrityksistä sisältävät tietoa haastatteluhetkeltä, kesältä 2003.

Finnforest Oyj Finnforest on Euroopan suurin mekaanisen metsäteollisuuden konserni, joka on osa Metsäliitto-Yhtymää. Haastattelun aikaan konsernin liiketoimintaryhmät olivat sahaus- ja sahatavararyhmä Solid Wood sekä jatkojalosteita tuottava Engineered Wood. Finnforest tarjoaa rakentamisen ja teollisuuden sekä jakelun ja jälleenmyynnin asiakkaille erilaisia puuhun perustuvia palvelukokonaisuuksia.

Finnforest toimii yli 20 maassa. Päämarkkina-alueita on yhteensä neljä: länsi, itä, Skandinavia ja Suomi. Kesäkuun 2003 lopussa Finnforestilla työskenteli yhteensä 7992 henkilöä, joista 2808 toimi Suomessa. Liikevaihto on noin 1,8 miljardia euroa.

Finnforestin konserniviestintä hoidetaan pääasiallisesti Helsingistä. Konserniviestinnässä työskenteli kesäkuussa 2003 yhteensä kuusi henkilöä: viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö, toimittaja, assistentti ja brand manager sekä markkinointiasistentti. Konserniviestintä toimii toimitusjohtajan alaisuudessa. Tytäryhtiöissä on nimetty viestintään omat vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat oman markkina-alueensa viestinnästä yhdessä konserniviestinnän kanssa. Viestinnän ja markkinoinnin kokonaisvastuu on viestintäjohtajalla, joka raportoi toiminnasta toimitusjohtajalle. Julkisuudessa yrityksen toiminnasta lausuntoja antavat henkilöt on määritelty erikseen.

Nokia Oyj Nokia on maailman suurin matkapuhelinvalmistaja sekä yksi maailman johtavista matkapuhelin-, laajakaista- ja IP-verkkojen toimittajista. Nokia toimii tietoliikenneteollisuudessa ja erityisesti langattoman viestinnän alueella. Nokiaan kuului haastattelun aikaan kesäkuussa 2003 kolme toimialaryhmää: Nokia Mobile Phones, Nokia Networks ja Nokia Enterprise Solu-

tions, sekä erillinen Nokia Ventures Organization ja yhtymän sisäinen tutkimusyksikkö Nokia Research Center.

Nokia on tutkimuksen kohdeyrityksistä suurin. Se toimii yli sadassa maassa ja sillä on henkilöstöä noin 51 750, joista 20 % työskentelee Suomessa. Vuonna 2002 konsernin liikevaihto oli 30 miljardia euroa.

Konserniviestintä toimii pääkonttorissa Espoossa. Viestinnän johtoryhmä työskentelee pääjohtajan alaisuudessa. Viestintä työllisti maailmanlaajuisesti noin 100 täysipäiväistä henkilöä kesäkuussa 2003, joista noin puolet toimii Espoon pääkonttorissa. Tämä joukko vastaa globaalin viestinnän ohella myös Suomen viestinnästä. Konsernissa on myös lukuisia puhemiehiä, joilla on mandaatti kertoa yhtiön toiminnasta julkisuudessa.

Novo Group Oyj Novo tarjoaa tietotekniikan kokonaispalveluja, ja se oli haastatteluhetkellä kesäkuussa 2003 alan toiseksi suurin yritys Suomessa. Novon liiketoiminta-alueita Suomessa ovat ohjelmistopalvelut, tietotekniikan käyttö- ja verkkopalvelut sekä laitepalvelut. Novo tarjoaa tietotekniikka-alan palveluja konsultoinnista infrastruktuuri- ja ohjelmistoratkaisuihin.

Novon päämarkkina-alue oli kesäkuussa 2003 Suomi. Tytäryhtiöitä on kuudessa maassa, ja konsernin palveluksessa toimii yhteensä 2372 henkilöä. Ulkomailla työskentelee 118 novolaista. Novon liikevaihto vuonna 2002 oli 308,5 miljoonaa euroa.

Novon konserniviestinnästä vastasi tutkimuksen haastattelun aikaan kesäkuussa 2003 seitsemän henkilöä, joista yksi on äitiyslomalla. Novon divisioidissa ei ole viestinnän tehtävissä toimivia henkilöitä, mutta yksi tytäryhtiö käyttää viestintätoimistoa.

Stora Enso Oyj Stora Enso tuottaa sanoma- ja aikakauslehtipaperia, hienopaperia, pakkauskartonkeja ja puutuotteita. Sen ydintoimialat ovat paperi, pakkaus, ja puutuotteet. Stora Enson päämarkkina-alueita ovat Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia, joissa sijaitsevat myös organisaation merkittävimmät tuotantolaitokset. Henkilöstöä koko konsernissa on noin 44 000, joista Suomessa 14 500. Konsernin liikevaihto oli 12,2 miljardia euroa vuonna 2003.

Konserniviestintä toimii yhtiön kansainvälisessä toimistossa Lontoossa, sekä pääkonttorissa Helsingissä toimitusjohtajan alaisuudessa. Täysipäiväisesti Stora Enson konserniviestintää hoiti kesäkuussa 2003 Suomessa 19 ja muualla Euroopassa 12 henkilöä sekä Pohjois-Amerikassa 1 henkilö. Suomessa olevista yhtiön tuotantolaitoksista viestintää hoitaa viestintäpäällikön tai tiedotussihteerin nimikkeillä noin 6 - 7 henkilöä. Tämän lisäksi konsernissa on henkilöitä, jotka hoitavat viestintätehtäviä omien tehtäviensä ohella sekä erillisiä puhemiehiä, jotka vastaavat julkisuudessa oman erikoisalansa tiedusteluihin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Luvun neljä alaluvuissa käsitellään aineiston analyysi ja sen tulkinta. Tulokset esitetään vuoropuheluna teorian kanssa. Luvussa 4.1 vastataan ensimmäiseen ja luvussa 4.2 toiseen tutkimuskysymykseen. Molemmat tutkimuskysymykset käsitellään kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa kerrotaan viestintästrategioista löydetyt, tutkimuskysymykseen vastaavat teemat. Luvussa esitellään myös mahdollisimman tarkasti, miten kyseisiin teemoihin päädyttiin. Jälkimmäisessä osassa esitetään teemoista tehdyt yleistykset. Aineistona toisessa osassa toimivat teemahaastattelut. Luvussa 4.3 on yhteenveto tuloksista.

4.1 Miten maine ja maineenhallinta määritellään?

Analyysi aloitettiin lukemalla viestintästrategiat läpi useaan kertaan. Matriisiin alkuperäisiksi ilmauksiksi siirrettiin virkkeet, joissa esiintyi sana maine tai maineenhallinta. Koska viestintästrategioissa käytettiin vähän maine- tai maineenhallinta-käsitteitä, strategioita oli tulkittava: mukaan valittiin myös sellaisia mainintoja, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen, mutta eivät suo-

raan sisältäneet kyseisiä käsitteitä. Valinnassa auttoi teoriasidonnainen lähestymistapa, sillä aikaisempi tieto aihepiiristä ohjasi osittain valintaa. Pelkistyksen ja yläluokan kautta päädyttiin neljään mainetta ja maineenhallintaa määrittävään teemaan:

1. Maineen rakentaminen
2. Sidosryhmät ja maine
3. Maineen ulottuvuudet
4. Maineen edut

Taulukossa 7 on esimerkkejä, millaisia alkuperäisiä ilmauksia oli teemojen takana.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
Mainetta rakennetaan vahvistamalla haluttuja, todellisuuspohjaisia elementtejä eri kohderyhmien tiedoissa, tunteissa, asenteissa ja mielikuvissa.	Maineen rakentaminen eri kohderyhmissä vaikuttamalla tietoihin, tunteisiin, asenteisiin ja mielikuviiin.	Maineen rakentaminen kohderyhmille.	Maineen rakentaminen
Kun yritys huolehtii maineen eri ulottuvuuksista, on se sidosryhmien silmissä ensimmäinen valinta – first choice.	Hyvämaineinen yritys on sidosryhmien ensimmäinen valinta	Sidosryhmien Ensimmäinen valinta	Sidosryhmät ja maine
Maineen ulottuvuuksia ovat...	Maine rakentuu eri ulottuvuuksista	Maineen eri ulottuvuudet	Maineen ulottuvuudet
Maineen merkitys korostuu potentiaalisten asiakkaiden hankinnassa ja asiakkuuden elinkaaren alussa sekä sijoittaja- ja mediasuhteiden hallinnassa.	Maineen merkitys ja maineen edut	Maineen edut	Maineen edut

TAULUKKO 7 Esimerkki maineen ja maineenhallinnan määrittelyn matriisista alkuperäisestä ilmauksesta teemaan

4.1.1 Maine ja maineenhallinta: uusia vai ikivanhoja käsitteitä?

Viestintästrategioiden analyysi Kolmessa viestintästrategiassa puhuttiin **maineen rakentamisesta**. Kahdessa strategiassa viestinnän tehtäväksi ja tavoitteeksi oli määritelty nimenomaan yrityksen maineen rakentaminen. Tällä tavalla ilmaistuna strategiat määrittelevät maineen brändin tavoin rakennettavaksi ja muokattavaksi. Tähän löytyy kaksi selitystä. Ensimmäkin osassa

yrittäjästä strategiaa pidettiin operatiivisen tason työkaluna ja ohjekirjana. Tällaisessa kontekstissa sana rakentaa on konkreettinen, selkeä ja käyttökelpoinenkin. Toinen syy sanan käyttämiseen juontaa juurensa englanninkieliseen kirjallisuuteen ja käsitteeseen *building reputation*, johon on viitattu myös tutkimuksen viitekehityksessä. Esimerkiksi Fombrun (1996, 5) käyttää teoksessaan samaa käsitettä. Myös Aula ja Heinonen (2002) puhuvat teoksessaan maineen rakentamisesta.

Maineen rakentamisen ohella yhdessä strategiassa puhuttiin maineen rakentumisesta. Tällä puolestaan viitataan siihen, millä tavalla maine rakentuu **sidosryhmien** mielissä. Aula ja Heinonen (2002, 90) toteavat, että maine syntyy, kun yritys ja sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Strategioissa painotettiin teorioiden tapaan sitä, että maine muodostuu sidosryhmien kokemuksista ja tavoitteena on muutos sidosryhmien todellisessa toiminnassa.

Viestintästrategioissa maineenhallinnan ja sidosryhmäviestinnän suhde oli läheinen. Yhdessä strategiassa maine määriteltiin sidosryhmäsuhteiden kautta näin: *"Maine on sidosryhmien tulkintaa yrityksestä."* Seuraavasta esimerkistä selviää, että maineen tutkiminen on niin ikään sidoksissa sidosryhmiin.

"X:n mainetta ja tunnettuutta mitataan kerran vuodessa toteutettavilla sidosryhmätutkimuksilla."

Maineen rakentumisen voidaan ymmärtää viittaavan myös **maineen ulottuvuuksiin** eli osa-alueisiin, joista maineen katsotaan rakentuvan. Viestintästrategiat noudattelivat teorioita (ks. esim. Fombrun & van Riel 2003, 53) määritellesään maineen ulottuvuudet. Yhdessä strategiassa viestinnän keskeisimmät toiminnot oli kartoitettu Fombrunin ja van Rielin (mt., 53) määrittelemän kuuden ulottuvuuden kautta. Seuraavassa esimerkissä haastateltu selvittää ulottuvuuksien merkitystä maineeseen.

*"Kun yritys huolehtii maineen eri ulottuvuuksista, on se sidosryhmi-
en silmissä ensimmäinen valinta – first choice."*

Maineen edut määriteltiin pitkälti teorioita noudatellen: hyvä maine auttaa menestymään sekä saamaan asiakkaita ja sijoittajia. Strategioista nousi esille myös maineen näkeminen aineettomana pääomana. Haastatteluissa tämä näkökulma ei sen sijaan tullut esille.

Teemahaastattelujen analyysi Litteroitujen haastattelujen analyysi aloitettiin siirtämällä matriisiin analyysiyksiköiksi ilmaukset, joissa mainittiin sanat maine, maineenhallinta tai joissa esiintyi jokin yläluokkaan kuuluva sana. Analyysiyksiköt sisälsivät siis lisäksi sanoja rakentaminen, sidosryhmät, ulottuvuus ja maine-etu. Lukemisen yhteydessä analyysiyksikköjen sisältämät näkemykset ryhmiteltiin seitsemään osa-alueeseen, joista tehtiin alla olevat yleistykset. Tulokset esitetään näiden yleistysten kautta:

1. Maine ansaitaan teoilla.
2. Kaikki viestintä on maineenhallintaa, mutta viestintä on vain yksi osa koko maineenhallinnan kentästä.
3. Maine ja maineenhallinta ovat vanhoja asioita, joille on annettu uudet nimet.
4. Sidosryhmäsuhteiden hoito ja sidosryhmäviestintä ovat olennainen osa maineenhallintaa.
5. Maine rakentuu useista eri ulottuvuuksista.
6. Hyvä maine auttaa yritystä menestymään ja luo edellytykset yrityksen toiminnalle.
7. Maine muodostuu sidosryhmien kokemuksista ja on luottamuksen tulosta.

Maineen ja maineenhallinnan määritelmiin liittyviä yleistyksiä yritettiin ensin erottaa toisistaan. Se ei kuitenkaan onnistunut, sillä molemmista käsitteistä olisi täytynyt tehdä samat yleistykset – jos esimerkiksi ensimmäinen yleistys olisi ollut "maine rakentuu useista ulottuvuuksista", olisi toinen yleistys ollut "maineenhallinta rakentuu useista ulottuvuuksista". Käsitteiden kuljetaminen rinnan tulosten esittelyssä koettiin mielekkäämmäksi tavaksi.

Yleistysten päällekkäisyys kertoo osaltaan määrittelyn hankaluudesta. Varsinkin maineenhallinnan määrittely koettiin vaikeaksi, ja osittainhan se näkyy myös yleistyksissä: neljä yleistystä nimettiin maineen kautta, kaksi maineenhallinnan kautta ja yhdessä yleistyksessä esiintyvät molemmat käsitteet.

1. yleistys: maine ansaitaan teoilla Kaikki haastatellut aloittivat maineen määrittelyä pitkälti samalla tavalla: maine on asia, joka ansaitaan teoilla ja toiminnalla. Maine liitettiin kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan, ja katsottiin, ettei hyvää mainetta saavuteta katteettomilla lupauksilla. Åberg (2000, 117) toteaa myös, että maine pohjautuu aina todelliseen toimintaan. Seuraavassa esimerkissä haastateltu kertoo, millä tavalla hänen mielestään saavutetaan hyvä maine.

”Mainoksilla ei tietysti mitään muuteta. - - Teot puhuvat enemmän kuin sanat, ei sille mitään voi, mutta voi yrittää vaikuttaa kertomalla, että hyvääkin tehdään.”

Haastateltavien näkemys vastaa tutkimuksen viitekehäyksessä käsiteltyjä maineen määritelmiä. Esimerkiksi Juholinin (2001, 149) mukaan maine syntyy siitä kokonaisuudesta, mitä yritys tekee, mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat. Haastatteluissa nousi myös esille, että maineen voi huolimattomalla toiminnalla menettää nopeasti. Tutkimuksen viitekehäyksessä on lainattu Karvosta (2000, 69), joka kirjoittaa hyvän maineen saavuttamisen kestävän kauan, mutta sen menettämisen voivan tapahtua hetkessä.

Haastateltavat määrittelivät mainetta myös muiden viitekehäykseen kuuluvien käsitteiden kautta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava pohtii maineen, imagon ja brändin suhdetta toisiinsa.

”Niin, imago luodaan, maine ansaitaan. Siinä on järkeä - - Eli niin, maine on ehkä corporate brand ja brändi voi olla sitten yksittäinen tuote tai palvelu ja sehän muodostuu sitten niistä kokemuksista kun sää oot tekemisissä tuotteen tai palvelun kanssa...”

Haastatellut ymmärsivät maineen ja muiden viitekehykseen kuuluvien käsitteiden suhteen pitkälti samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa on esitetty. Haastateltavat käsittivät maineen siis asiaksi, jota ei voi hetkessä muuttaa tai rakentaa. Varsinkin muiden käsitteiden kautta mainetta määriteltäessä korostui, että esimerkiksi brändiä voidaan hallitusti rakentaa ja imagoa muuttaa, mutta maine sen sijaan ei ole vastaavalla tavalla yrityksen ohjattavissa.

2. yleistys: viestintä on vain yksi osa maineenhallintaa Hyvän ja toimivan viestinnän katsottiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen maineeseen. Yllättävää oli, että kolme haastateltavista määritteli koko viestinnän kentän maineenhallinnan alle. Toisin sanoen, kaikki viestintä oli heidän mielestään maineenhallintaa. Voidaanko esimerkiksi pörssiviestintää, joka on lakisääteistä, pitää maineenhallintana? Toki hyvällä pörssitiedottamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti maineeseen, mutta onko vain lainpykälät täyttävä tiedote strategista maineenhallintaa? Yksi haastateltava oli puolestaan sitä mieltä, että viestintä pelkästään tukee maineenhallintaa, mutta ei suoraan vaikuta maineeseen.

Viestintä käsitettiin kuitenkin vain yhdeksi osaksi maineenhallintaa, vaikka kaikki viestintä määriteltiinkin maineenhallinnan alle. Maineenhallinta ymmärrettiin siis viestintää laajemmaksi käsitteeksi. Haastateltavat totesivat, että viestintä on tärkeässä osassa maineenhallinnassa, mutta sillä ei yksinään saavuteta hyvää mainetta. Maineenhallinnassa on huomioitava muitakin osa-alueita. Fombrun (1996, 29) toteaa, että hyvän maineen saavuttamiseksi yrityksen kaikkien päätösten ja toimintatapojen on oltava sopusoinnussa niin yritysstrategian kuin yrityksen arvojenkin kanssa. Seuraava esimerkki kuvaa, millä tavalla haastatellut näkivät viestinnän ja maineen suhteen.

"Viestintä voi vaan tukea prosesseissa ja antaa välineillä tukea, sekä luodata ympäristöä ja pyrkiä sitä kautta vaikuttamaan ja ohjaamaan

kohderyhmien ajattelua. Mutta ei viestintä maineenhallinnan ongelmia yksinään ratkaise, se on vaan yksi osa siinä palapelissä.”

Haastateltavat kokivat ongelmalliseksi kysymyksen, mitä asioita maineenhallintaan kuuluu. Useimmiten haastateltava pyrki ensin määrittelemään, mitä hän ajattelee kuuluvan maineenhallinnan käsitteeseen. Kun vastausta ei löytynyt, todettiin, että kaikki viestintä ja koko yrityksen toiminta on ”oikeastaan” maineenhallintaa. Kaikki haastatellut myös katsoivat, että viestintä on sitova elementti, ikään kuin liima, eri osa-alueiden välillä maineenhallinnan strategisessa toteuttamisessa.

3. yleistys: vanhoja asioita uusilla nimillä Maineenhallinta-käsite miellettiin uudeksi, vaikka maineenhallintaan liittyviä tehtäviä haastatellut totesivat tehneensä aikaisemminkin. Haastatellut pitivät positiivisena maine- ja maineenhallinta-keskustelun yleistymistä sekä yrityksen sisällä että julkisuudessa. Kaksi haastateltua totesi, että maineenhallinnan kautta yrityksen viestintäosaston toimia voidaan entistä paremmin integroida muiden osastojen toimintaan. Näin viestintä saadaan myös aikaisempaa kiinteämmäksi osaksi yrityksen muuta toimintaa, ja se voi entistä paremmin tukea yrityksen liiketoimintaa. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii viestinnän suhdetta yrityksen toimintaan.

”Tää maineenhallinnan murros on tarkoittanut sitä, ettei viestintä voi olla oma saarekkeensa, vaan täytyy tehdä yhteistyötä HR:n, Bisnes Intelligentin ja muiden osastojen kanssa. - - - Se (maine) kuitenkin lähtee aina sieltä bisneksestä ja toiminnasta.”

Haastatteluista selvisi, että maine- ja maineenhallinta-keskustelun myötä yrityksen muut osastot ja johto ovat kiinnostuneet aikaisempaa enemmän viestinnästä. Tätä kautta viestinnän merkityksen ja arvostuksen koettiin olennaisesti nousseen. Vaikka maine- ja maineenhallintakeskustelun katsottiin heränneen vasta viime aikoina, jopa trendiksi asti, ei käsitteiden sisältöjä

pidetty uusina. Seuraavassa esimerkissä haastateltu ihmettelee, mikä olisi oikea käsite kuvaamaan maineenhallintaa.

"Asiaa (maineenhallintaa) ollaan tietysti tehty iät ja ajat, mutta sillä nimellä sitä ei ole tunnettu. - - - Kaikki viestintä on maineenhallintaa, tai millä nimellä sitä sitten kutsuu."

Eroja nähtiin myös käsitteiden käytössä yrityksen eri tasoilla. Kolmesta haastattelusta kävi ilmi, ettei maineenhallinta-käsitettä käytetty vielä muissa yhteyksissä kuin lähinnä viestintäosaston epävirallisissa keskusteluissa. Mainesta sen sijaan puhuttiin laajemmin yrityksen eri tasoilla. Tällä hetkellä yrityksissä ei vielä pyritty suorittamaan maineenhallintaa operatiivisella tasolla. Maineenhallinnasta keskustellaan jonkin verran, mutta se ei vielä tänä päivänä ole potentiaalinen työkalu. Osaltaan tähän vaikuttanee se, ettei maineenhallinnasta kertovia, operatiiviseen työhön liittyviä julkaisuja juurikaan ole. Maineenhallinnasta ja maineesta siis keskustellaan yrityksissä, mutta viestintäosastoilla on työsarkaa maineenhallinnan implementoinnissa sekä käytännön toimenpiteiden jalkauttamisessa.

4. yleistys: sidosryhmäsuhteet ovat olennainen osa maineenhallintaa Eri-tyyppisen tärkeäksi maineenhallinnan kanavaksi koettiin sidosryhmäsuhteiden hoitaminen sekä sidosryhmäviestintä. Sidosryhmäsuhteet ymmärretään tässä tutkimuksessa yläkäsitteenä, jonka yksi osa-alue on sidosryhmäviestintä. Yrityksen sidosryhmiä ovat Fombrunin mukaan (1996, 194) esimerkiksi asiakkaat, sijoittajat, työntekijät, kilpailijat, lähiyhteisö (englanninkielinen käsite *local community*), yhteiskunta sekä yrityksen vaikutuspiiriin kuuluva suuri yleisö. Sidosryhmäsuhteiden ylläpito tarkoittaa suhteita yrityksen eri sidosryhmiin, jotka antavat panoksensa yrityksen toimintaan ja odottavat saavansa siitä vastikkeita (Åberg 2000, 303). Siihen voi kuulua esimerkiksi yrityksen ympäristövastuullinen toiminta, aktiivinen ja läpinäkyvä tiedottaminen sekä menestyksekkäs johtaminen. Sidosryhmäviestintä on siis yksi osa kokonai-

suutta. Tässä tutkimuksessa perehdytään sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen viestinnän näkökulmasta.

Haastateltujen mielestä sidosryhmäviestintä oli yksi olennaisimpia keinoja hallita yrityksen mainetta. Sidoryhmäviestintä oli konkreettisin tapa määrittellä, mitä yrityksen maineenhallinta on sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Tutkimuksen viitekehyksessä todettiin maineenhallinnan olevan yhteydessä suhdetoimintaan: usein maineenhallinnan on katsottu kuuluvan PR:n perinteeseen (ks. esim. Deephouse 2002,9). Helposti voisi vetää johtopäätöksen, että maineenhallinta on sama asia kuin sidoryhmäsuhteiden hoito. Kuitenkin haastatteluista, ja myös koko tästä tutkimuksesta käy ilmi, että hiljalleen maineenhallinta on ottamassa oman paikkansa viestinnän kentässä. Se ei enää sisälly perinteisiin viestinnän käsitteisiin, vaan on oma kokonaisuutensa, jossa on huomioitava viestinnän ohella muitakin osa-alueita. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii sidoryhmäsuhteiden roolia maineenhallinnassa. Esimerkistä myös selviää, että sidoryhmäsuhteiden hoitaminen on vain yksi osa maineenhallintaa.

"Sidoryhmäsuhteiden hyöä ja huolellinen hoitaminen on siinä (maineenhallinnassa) varmasti lähtökohta. Ja silloin siinä tulevat kysymykseen oma henkilöstö, sijoittajat ja myöskin tietysti kotimaiset asiakkaat ja meille tavaraa toimittavat tahot - - - sekä sijaintikuntien kunnalliset organisaatiot että myöskin paikalliset kansalaisjärjestöt."

5. yleistys: maine muodostuu eri ulottuvuuksista Fombrun ja van Riel (2003, 53) määrittelevät maineelle kuusi ulottuvuutta, jotka pitää huomioida myös maineenhallinnassa. Ulottuvuudet ovat emotionaalinen ulottuvuus eli yhteiskuntavastuu, tuotteiden ja palvelujen ulottuvuus, johtamisen ulottuvuus, työympäristön ulottuvuus ja taloudellinen ulottuvuus. Niin ikään haastatteluissa ja strategioissa kaikki edellä mainitut ulottuvuudet määriteltiin osaksi yrityksen mainetta. Emotionaalinen ulottuvuus kuvattiin määräk-

si, kuinka paljon sidosryhmät pitävät yrityksestä. Emotionaalinen ulottuvuus korostui erityisesti maineenhallinnassa, jonka kohderyhmänä olivat yrityksen sisäiset sidosryhmät.

Voimakkaimmin eri ulottuvuuksista nousi esille taloudellinen ulottuvuus. Sen nähtiin suoraan korreloivan yrityksen maineen kanssa. Taloudellisesti huonosti menestyvän yrityksen katsottiin olevan maineenhallinnan kannalta haastavassa, lähes mahdottomassa asemassa. Mainetta määritettiin myös laajemmasta näkökulmasta, sillä yksi haastateltava totesi maineen ensiksi määrittävän yrityksen liiketoimialan mukaan, ja vasta sen jälkeen yrityksen mukaan: jos koko toimialalla vallitsee huono maine, on myös yksittäisen yrityksen vaikea saavuttaa hyvää mainetta. Tulevaisuuden suurimmaksi haasteeksi kaksi haastateltavaa näkivätkin erottumisen saman toimialan yrityksistä.

Yhteiskuntavastuun merkityksen katsottiin lisääntyneen muutaman viime vuoden aikana. Yhteiskuntavastuullinen toiminta nähtiin hyvän maineen edellytykseksi. Tuotteiden ja palvelujen laatua pidettiin niin ikään maineen lähtökohtana ja ehdottomana edellytyksenä. Työympäristön ulottuvuus koettiin sen sijaan erityisesti henkilöstön kautta merkitykselliseksi: haastatelluissa henkilöstön katsottiin olevan yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Seuraavassa esimerkissä yksi haastatelluista listaa, mitä ulottuvuuksia hänen mielestään maineeseen kuuluu.

"Mä puhuin jo taloudellisesta menetyksestä, tuotteista, palveluista, yhteiskuntavastuusta, yrityskulttuurista. Ja tietysti sitten (maine koostuu) tällaisesta yleisestä tunnettuudesta."

6. yleistys: hyvä maine auttaa menestymään Hyvän maineen katsottiin auttavan yritystä menestymään. Kaikki haastatellut totesivat hyvällä maineella olevan monia positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan: esimerkiksi krii-

sitilanteissa hyvän maineen nähtiin suojaavaan yritystä. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii, mitä hyvä maine tuo mukanaan.

"No, saavutetaan tietenkin hyviä työntekijöitä, saadaan sijoittajia, saadaan parempia asiakkaita, toimii kilpenä kriisitilanteissa, antaa yhteiskunnallista uskottavuutta ja tällaisia asioita."

Edellä oleva sitaatti kuvaa hyvän maineen tuomia etuja pitkälti samalla tavalla kuin esimerkiksi Morley. Hänen (1998, 9-14) mukaansa maineella saavutetaan muun muassa parempi arvo osakkeelle, hyviä työntekijöitä, uskollisia asiakkaita sekä etua kriisitilanteissa. Haastatteluissa ei sen sijaan tullut esille seikkaa, että hyvällä maineella olisi merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kääntäen kylläkin: hyvä taloudellinen tilanne vaikuttaa maineeseen positiivisesti. Maineen mukanaan tuoma taloudellinen menestys huomioitiin välillisesti, sillä haastatellut totesivat maineensa ansiosta saavansa muun muassa enemmän asiakkaita ja sijoittajia.

7. yleistys: maine muodostuu kokemuksista ja ansaitaan luottamuksella

Haastatellut näkivät, että yrityksen maine muodostuu sidosryhmien kokemuksista. Hyvän maineen saavuttamisen katsottiin edellyttävän luottamusta: maineeseen vaikuttavat kaikki asiat, jotka ovat yhteydessä yrityksen yleiseen luottavuuteen ja uskottavuuteen. Fombrun (1996, 72) rakentaa koko maineen ja maineenhallinnan viitekehyksen yrityksen uskottavuuteen, luotettavuuteen ja vastuullisuuteen. Nämä kaikki kumpuavat yrityksen identiteetistä. Hän (mt., 20) toteaa, että sidosryhmien arvostus ja luottamus yritystä kohtaan rakentavat maineylivoiman, jota yritys voi käyttää kilpailuedun saavuttamiseen.

Haastatteluista nousi esille, että maine muodostuu viime kädessä sidosryhmien kokonaisvaltaisista kokemuksista, joita heillä on esimerkiksi yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii, mitkä asiat ovat maineen kannalta tärkeitä.

”Maineeseen vaikuttavat yleisesti ne tekijät jotka luotettavuutta ylläpitää tai heikentää, millainen kuva meistä on työnantajana, muiden yhtiöiden asiakkaana, minkälainen kuva meidän sidosryhmillä on meidän kyoyististä asioista esimerkiksi paikallisten yhteisöjen kanssa.”

Maineen määrittely sujui haastateltavilta helposti, mutta määrittely mukaili pitkälti mainetta käsittelevää kirjallisuutta. Mieleen hiipiikin epäily, että määritelmät ovat kopioituja, ei niinkään sisäistettyjä. Maineenhallinta koettiin uudemmaksi ja hankalammaksi käsitteeksi. Maineenhallinta ei ole ollut yhtä paljon esillä kuin maine, ja siksi määrittelyihinkin tuli enemmän hajontaa. Maineenhallinta erottui sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta vain hiuksenhienosti, mutta siitä huolimatta sille pyrittiin löytämään oma määritelmänsä. Haastattelujen perusteella voidaankin todeta, että maineenhallinta on löytämässä paikkansa viestinnän kentässä itsenäisenä kokonaisuutena.

4.2 Maineenhallinnan strategiset osa-alueet

Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan etsimällä maineenhallintaan liittyvät keskeiset teemat viestintästrategioista sekä tekemällä teemoista yleistyksiä. Analyysi aloitettiin lukemalla viestintästrategiat läpi ja poimimalla matriisiin maineenhallintaan liittyvät ilmaukset. Ilmausten valintaa auttoi teoriasidonnainen lähestymistapa, sillä aikaisempi tieto aihepiiristä ohjasi osittain valintaa. Aineistosta nousi esille viisi maineenhallintaan liittyvää teemaa:

1. Brändi
2. Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen
3. Yhteiskuntavastuu
4. Sidosryhmädialogi
5. Tutkimus

Tulokset esitetään kahdessa osassa. Ensin kerrotaan viestintästrategioiden analyysistä: miten kuhunkin teemaan päädyttiin. Toinen osa sisältää teemaa koskevat yleistyksiset, joiden aineistona on käytetty teemahaastatteluja. Löydettyt viisi teemaa ovat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen verrattuna huomattavasti laajempia kokonaisuuksia, joten jokaiseen teemaan perehdytään tarkemmin omassa luvussaan.

4.2.1 Brändi

Viestintästrategioiden analyysi Brändistä puhutaan usein maineen yhteydessä. Siksi oli selvää, että analyysiyksiköiden valinnassa viestintästrategioista, brändiin liittyvät ilmaukset olivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia. Brändiin liittyvät, valitut ilmaukset, muodostivat pelkistuksen ja yläluokan kautta yhden tutkimuksen teemoista. Teema voitiin yksinkertaisesti nimetä brändiksi. Viestintästrategioissa brändin yläluokkia olivat:

1. Brändin rakentaminen
2. Yritysbrändi
3. Visuaalinen brändi
4. Brändin johtaminen ja hallinta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
Consumer media campaigns to support sales and brand building	Asiakasviestinnällä tuetaan myyntiä ja brändin rakentamista	Brändin rakentaminen	Brändi
Tärkein yritys kuvata tavoitteemme on rakentaa X-nimestä asiantuntijoidemme työtä tukeva, meille merkittäviä asioita viestivä brändi	Yrityksen nimestä rakennetaan brändi	Brändin rakentaminen ja yritysbrändi	Brändi
The basic visual elements of the X-brand - the logo, colours, typography and the curve- have to feature in all C material	Peruselementit brändin visuaalisuudessa ovat...	Visuaalinen brändi	Brändi
Managing the global X brand...	Brändin kansainvälinen johtaminen	Brändin johtaminen	Brändi

TAULUKKO 8 Esimerkki brändi-teeman muodostumisesta

Taulukossa 8 on esimerkkejä, millä tavalla viestintästrategian alkuperäisistä ilmauksista päädyttiin teemaan.

Haastattelujen analysoiminen Haastattelujen analysoiminen aloitettiin koamalla litteroiduista haastatteluista virkkeet, joissa esiintyi sana brändi. Virkkeistä tehtiin yksi tiedosto, jonka jälkeen analyysia jatkettiin lukemalla tiedosto useaan kertaan läpi. Valitut maininnat jaettiin sisältönsä puolesta neljään osa-alueeseen, joista tehtiin seuraavat yleistyksset.

1. Brändi on osa joko yksittäistä tuotetta tai koko yritystä.
2. Visuaalisuus on osa brändiä.
3. Brändi on osa yrityksen identiteettiä. Brändillä voidaan vahvistaa yrityksen identiteettiä.
4. Brändillä pyritään vahvistamaan kohderyhmien positiivisia mielikuvia yrityksen tuotteista ja palveluista.

1. yleistys: brändi on joko osa tuotetta tai yritystä Viitekehyksessä määritellään, että yksinkertaisimmillaan yrityksen brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä tai tuotteen aineetonta lisäarvoa (ks. esim. Juholin 2001, 148). Myös haastatellut määrittelivät brändiä siten, että se on tuotteiden ominaisuus ja siten osa tuotetta. Haastatellut katsoivat, että brändi antaa tuotteelle lisäarvon, joka on edellytys tuotteen ja koko yrityksen menestymiselle

Tutkimuksen viitekehysten tavoin haastatellut totesivat, että maine on enemmän kuin brändi. Seuraavassa esimerkissä haastateltu määrittelee brändiä ja sen suhdetta maineeseen.

”Mä ymmärrän maineen laajempänä asiana, brändillä on enemmän tekemistä tuotteiden hyväksyttävyyden, käyttökelpoisuuden ja sopivuuden kanssa.”

Tuotteet olivat siis lähtökohta brändin määrittelylle. Haastatellut laajensivat kuitenkin määritelmän koskemaan laajemmin koko yritystä. Aulan ja Heinosen (2002, 53) mukaan menestyvän brändin lähtökohta on hyvä tuote. He

(mt., 53) kuitenkin painottavat, että brändi on enemmän kuin tuote. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 81) toteavat, että brändi ja tuote ovat kaksi eri asiaa. Tuotteen piirteitä ovat esimerkiksi tuotealue, tuoteominaisuudet, laatu ja käyttötavat. Brändi sisältää näiden lisäksi joukon muitakin ominaisuuksia, muun muassa käyttäjiin liittyvät mielikuvat, alkuperämaan, yrityksen herättämät mielikuvat, brändin persoonallisuuden, symbolit sekä brändin ja asiakkaan välisen suhteen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 81.)

Kolme kohdeyritystä rakensi yritysbrändiä. Sillä tarkoitetaan mielikuvien kokonaisuutta, jonka yritys haluaa itsestään syntyvän. Suomalaisia yhteisö- ja yritysbrändejä ovat esimerkiksi Nokia ja Finnair. (Juholin 2001, 148.) Haastatellut pitivät yritysbrändin kehittämistä tärkeänä yrityksen menestymisen kannalta. Pelkät tuotebrändit eivät enää riitä tänä päivänä. Ansonin (2002, 164) mukaan nykyinen toimintaympäristö onkin tehnyt yritysbrändistä entistä tärkeämmän menestyksen osatekijän. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa globalisoitunut toimintaympäristö, parantuneet viestintämahdollisuudet, kuten kaupankäynnin mahdollisuus internetissä; mainonnan uudet kanavat sekä logojen, brändien ja tavaramerkkien yhä laajempi näkyvyys mediassa. (Anson 2000, 164-165.) Seuraavassa esimerkissä haastateltu määrittelee yritysbrändiä.

"X:ssa brändistrategia on Yksi X -strategia: kaikki parikymmentä tytäryhtiötä kuuluvat saamaan strategiaan. Strategian mukaan on yksi X jota tehdään tunnetuksi. Pyritään välttämään esiintymistä eri yritys nimillä. Kaikki ladataan siis yhteen nimeen ja merkkiin."

Brändin yksi merkittävä osa on yrityksen nimi. Nimi on konkreettinen asia, johon yritys kohderyhmien silmissä kulminoituu. Fombrun (1996, 33-35) kirjoittaa, että nimi erottaa yrityksen kilpailijoista ja luo osaltaan sen ainutlaatuisuutta. Hän (mt., 33-35) jatkaa, että nimi on tärkeä, koska se välittää niin sanottua hiljaista tietoa yrityksestä. Tällä Fombrun viittaa nimenomaan yri-

tyksen ainutlaatuisten piirteiden ja identiteetin viestimiseen. (Fombrun 1996, 33-35.)

Fombrun (1996, 41) toteaa, että yrityksen nimi itse asiassa symboloi sen mainetta. Ei siis ihme, että haastatellut katsoivat nimen olevan tärkeä osa brändiä. Fombrun (mt., 55) kuitenkin huomauttaa, että huonoa mainetta ei voida muuttaa yrityksen nimen vaihtamisella, sillä yrityksen maine ja identiteetti eivät nimen vaihtamisen myötä muutu.

Anson (2000, 164-165) kirjoittaa, että yritysbrändi on merkittävä osa yrityksen markkina-arvosta. Markkina-arvo koostuu monista eri osa-alueista, joista myös yrityksen nimi on yksi. Markkina-arvo ei muodostu pelkästään yrityksen logosta tai tuotepakkauksesta, vaan sen osia ovat edellä mainittujen ohella markkinointistrategia, visuaalinen ilme, internet-sivut ja tuotesuunnittelu. (Anson 2000, 164-165.)

2. yleistys: brändi on osa yrityksen identiteettiä Brändiä pidettiin yrityksen identiteetin yhtenä, merkittävänä osana. Yritysbrändi ja yhden brändin strategia nähtiin myös keinoksi vahvistaa ja yhtenäistää olemassa olevaa identiteettiä. Haastatellut kokivat ongelmalliseksi sen, että nykyinen yritys on muodostunut monien yhteen sulautumien kautta. Näin yritykseen ei ole muodostunut yhtenäistä identiteettiä, vaan on olemassa monia rinnakkaisia tai alaidentiteettejä. Konkreettisella tasolla identiteetti ymmärrettiin niin, että kun koko henkilöstö jakaa saman identiteetin, jokainen kokee olevansa yritys X:läinen. Käsitteellisemmällä tasolla identiteetti määriteltiin tekijäksi, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista.

Brändi määriteltiin siis identiteetin rakennusosaksi. Haastateltujen mielestä yhden brändin tavoite oli, että yrityksen kaikki tuotteet, yritys kokonaisuudessaan sekä sen visuaaliset elementit sisältyisivät yhteen yritysbrändiin.

Tällä pyrittiin myös yrityksen tunnettuuden lisäämiseen. Seuraavassa esimerkissä haastateltu määrittää syitä yhden brändin strategian valintaan.

"Meidän tunnettuus oli surkea kaikilla näillä yhtiöillä ja tuotteilla. Niin huono, että oma henkilöstökään ei identifioitunut näihin yrityksiin. Päätettiin, että näin ei voi jatkua ja tehtiin tämä yhden brändin strategia, jota lähdettiin jalkauttamaan..."

Markkanen (1999, 21) varoittaa yrityksen ajattelemista pelkkänä brändinä, sillä se ohjaa käyttämään samankaltaisia menetelmiä sekä yrityksen identiteetin että tuotemerkin rakentamisessa. Silloin identiteetin rakentamisen painopiste siirtyy virheellisesti markkinointiin, mainontaan ja visuaaliseen puoleen. Hän jatkaa, ettei yrityksen kehittäminen brändinä luo sellaista toiminnallista yhtenäisyyttä, joka on nimenomaan identiteetin yksi tunnusomainen piirre ja sen kehittämisessä ensisijaisen tärkeää. (Markkanen 1999, 21.)

Haastatellut eivät pitäneet brändiä ja identiteettiä samana asiana, vaan brändiä pidettiin identiteetin vahvistajana ja yhtenä osana. Markkanen (1999, 21) toteaa lisäksi, että vahvoissa tuotebrändeissä tarvitaan selkeää brändinluojan identiteettiä. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii vahvan brändin luojan etuja.

"Ja toisaalta, jos X-brändi on vahva, niin kaikki haluavat olla X:laisia. Nokiahän on tästä hyvä esimerkki – kaikki haluavat olla nokialaisia."

Yllä oleva sitaatti kuvaa hyvin sitä, kuinka kauas on tultu ajoista, jolloin brändi tarkoitti pelkkää tuotemerkkiä. Vaikka haastatellut käsittivät identiteetin ja brändin eritasoisina ja erillisinä käsitteinä, oli silti yllättävää, kuinka paljon brändin yhteydessä puhuttiin identiteetistä. Haastatellut käyttivät myös brändi-identiteetin ja visuaalisen identiteetin käsitteitä. Brändi-identiteetti juontanee juurensa englanninkieliseen käsitteeseen *corporate brand identity*. Tätä käsitettä käyttää esimerkiksi Anson (2000, 164). Hän pitää yrityksen brändi-identiteettiä yhtenä keskeisenä menestystekijänä, joka on

usein tärkeämpi kuin monet konkreettisemmat toiminnot. Brändi-identiteetti voidaan suomentaa myös yhteisöilmeen käsitteeksi.

3. yleistys: visuaalisuus on osa brändiä Visuaalisuus liitettiin haastatteluissa läheisesti brändiin. Tämä oli konkreettisin ero, jonka haastatellut tekivät määritellesään mainetta ja brändiä – visuaalisuutta ei pidetty maineeseen kuuluvana ominaisuutena. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 124) mukaan visuaalisuus on osa brändin identiteettiä. Brändin ydinidentiteetti määritellään sanallisesti, ja kielellinen ilmaisu pyritään muuttamaan visuaaliseksi vertauskuviksi. (Aakerin & Joachimsthalerin 2000, 124.) Seuraavassa esimerkissä haastateltu kertoo, mikä rooli visuaalisuudella on yritysbrändissä.

”- - Sitten lähdettiin rakentamaan (konsernin brändille) visuaaliset elementit ja ilme. Rakennettiin logosta lähtien koko visuaalinen identiteetti ja järjestelmä, joka sitten lähdettiin markkinointiviestinnän keinoin voimakkaasti jalkauttamaan. Puettiin siis vaatteet tälle lafkalle.”

Toinen merkittävä ero maineen ja brändin määrittelyssä tehtiinkin siinä, että brändiin liitettiin voimakkaasti markkinoinnin keinot ja välineet. Maineen ja maineenhallinnan jalkauttaminen katsottiin puolestaan viestinnän tehtäväksi.

Åberg (2000, 146) määrittelee yhteisöilmeen (*visual identity*) työyhteisön antamien aistivaikutelmien monitahoiseksi kokonaisuudeksi. Sen ytimen muodostavat liikemerkki, typografia ja tunnusväri. Laajemmasti ymmärrettyinä käsitteeseen kuuluvat kuitenkin kaikki yhteisöilmettä luovat aistivaikutelmat: muun muassa toimipisteiden ulkonäkö, hajut, äänet, julisteet, esitteet, kirjekuoret ja nettisivut. (Åberg 2000, 146.)

Siihen, että haastatellut liittivät visuaalisuuden vahvasti brändiin, vaikutti epäilemättä brändin tehtävän määrittely. Brändin tehtäväksi katsottiin positiivisten mielikuvien vahvistaminen kohderyhmissä. Visuaalisuus on asia,

joka vaikuttaa mielikuviin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Åberg (2000, 147) toteaaakin, että yhteisöilme on tärkeä osa-alue, koska se toimii passiivisten viestien käsittelyn alueella.

4. yleistys: tavoitteena vahvistaa positiivisia mielikuvia Brändin katsottiin olevan osa sitä mielikuvaa, joka kohderyhmän jäsenellä on yrityksestä. Åberg (2000, 146) toteaa, että kun aikaisemmin brändi liitettiin tuotemerkkiin, nyttemmin korostuvat asiakkaan päässä olevat vahvat ja positiiviset, tuotteeseen liittyvät mielikuvat. Tämä sama näkemys esiintyi myös haastatteluissa. Näin brändi linkitettiin osaksi mainetta ja maineenhallintaa. Haastattelut totesivat, että brändin avulla voidaan paitsi vahvistaa, niin myös rakentaa, positiivisia mielikuvia yrityksestä. Ami Hasan (Åbergin mukaan 2000, 146) on määritellyt brändin nimenomaan emotionaaliseksi siteeksi asiakkaaseen.

Brändi voidaan nähdä myös yrityksen tapana toimia (Åberg 2000, 146). Tämä näkemys lähenee maineen määritelmää. Haastatteluissa korostui kuitenkin enemmän perinteisempi lähestymistapa brändiin, joka näkyy selvästi alla olevissa esimerkeissä.

"Brändi on vahva mielikuva, joka yhdistetään nimeen ja visuaaliseen merkkiin."

"Brändin rakentamisella pyritään nimenomaan vahvistamaan asiakkaiden näkemystä X:n tuotteiden laadusta, sopivuudesta ja myöskin tuottamistavasta heidän tarpeisiinsa."

4.2.2 Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen

Viestintästrategioiden analyysi Maineenhallinnan strategista suunnittelua ja johtamista ei mainittu suoraan kohdeyritysten viestintästrategioissa, mutta

teema oli silti vahvasti esillä. Tämä on luonnollista, sillä viestintästrategia on strategisen suunnittelun tulos ja johtamisen työkalu.

Teeman valintaa ohjasivat paitsi viestintästrategioiden sisältö ja tutkimuksen viitekehys, myös tutkijoiden aiempi tietämys maineenhallinnasta. Jo tutkimusta aloittaessa tiedettiin, että strategisella suunnittelulla ja johtamisella on merkittävä rooli organisaation maineenhallinnassa.

Strategioita tarkastellessa maineenhallinnan suunnittelun ja johtamisen - teeman muodostivat seuraavat viisi yläluokkaa:

1. Strategia
2. Maineenhallinnan tavoite ja periaatteet
3. Viestintävastuut
4. Viestintäkompetenssi
5. Johtaminen

Taulukossa 9 on esimerkkejä, millä tavalla viestintästrategian alkuperäisistä ilmauksista päädyttiin maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen - teemaan.

Viestintästrategioista saatiin alustavaa tietoa siitä, kuinka kohdeyritykset johtavat ja suunnittelevat maineenhallintaansa. Maineenhallinta-sanaa ei kuitenkaan käytetty sellaisenaan viestintästrategioissa, vaan alkuperäiset ilmaukset valikoituivat tulkinnan kautta. Teemaan syvennyttiin haastatteluissa, joista saatiin tarkempaa tietoa maineenhallinnan suunnittelusta ja johtamisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
Yrityskommunikaatiostrategia kuvaa valintoja ja toimintatapoja, joiden mukaan toimimalla uskomme tehokkaimmin saavuttavamme maineen kehittämiseksi asettamansa tavoitteet.	Strategian merkitys maineen rakentamisessa	Strategia	Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen
X:n yrityskommunikaation tavoitteiksi ei tule hyväksyä vain teon toteutumista (tiedotteen läpimeno, mainoksen huomionarvo) vaan tavoitteeksi tulee aina asettaa myös muutos halutun kohderyhmän tiedoissa, asenteissa, mielikuvissa tai käyttäytymisessä.	Viestinnän tavoite on parantaa mainetta	Maineenhallinnan tavoite ja periaatteet	Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen
In many cases the responsibilities are shared. It is vitally important to identify internal partners and define responsibilities when setting goals, tailoring approaches and setting priorities.	Vastuu on usein jaettu. Sisäiset yhteistyökumppanit päättävät vastuualueista yhdessä.	Viestintävastuut	Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen
Yrityskommunikaatioyksiköillä tulee olla osaamista mm. Asiantuntijayrityksen brandinrakennuksessa sekä kilpailijaseurannan, asiakashallinnan ja -suhteiden kehittämisessä.	Laaja viestintäosaaminen	Viestintäkompetenssi	Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen
Global network of about 150 professionals, led by the communications management team.	Viestinnän johtaminen keskitetysti	Johtaminen	Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen

TAULUKKO 9 Esimerkki maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen -teeman muodostamisesta

Teemahaastattelujen analyysi Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen -teemaan kuuluvat maininnat jaettiin sisältöjensä mukaan viiteen osa-alueeseen, ja jokaisesta osa-alueesta muodostettiin sitä kuvaava yleistys. Yleistyksent antavat vastauksen siihen, millaisia asioita kohdeyrityksissä käsitellään maineenhallinnan strategisen suunnitteluun ja johtamiseen liittyen.

1. Strategia on viitekehys viestinnän ammattilaisille, joka ohjaa organisaation viestintää kohti maineen tavoitetilaa.
2. Maineenhallinta pohjautuu yrityksen identiteettiin ja sen tavoitteena on vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin. Taustalla on aina kuitenkin organisaation taloudellinen tulos.

3. Viestintävastuut on jaettu substanssiosaamisen mukaan.
4. Maineenhallinnan onnistuminen edellyttää paitsi viestinnän kentän, myös organisaation koko toimintaympäristön hallintaa.
5. Viestintäjohtaja on tulosvastuullinen. Johtajat vaikuttavat organisaation strategiaan ja maineeseen.

1. yleistys: viestintästrategia on viitekehys viestinnän ammattilaisille, joka ohjaa organisaation viestintää kohti maineen tavoitetilaa Juholin (1999a, 90) määrittelee viestintästrategian keinoiksi, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan viestinnälle asettamansa tavoitteet. Viestintästrategian tarkoituksena on yhtäältä määritellä, millä tavalla viestintä tukee koko yhteisön toimintaa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä (Juholin 1999a, 114). Ja toisaalta viestintästrategissa asetetaan vastaavat tavoitteet viestinnälle. Åberg (2000, 23) korostaa viestintästrategian pohjautuvan organisaation kokonaisstrategiaan, jolle kaikki yksittäiset strategiat ovat alisteisia.

Kokonaisstrategiaan pohjautuvat maineenhallintastrategiat eivät ole suomalaisissa yrityksissä yleisiä. Vain yhden kohdeyrityksen viestintästrategiassa käsiteltiin maineenhallintaa ja toisessa kohdeyrityksessä mietittiin varsinaisen maineenhallintastrategian laatimista. Vaikka kohdeyritysten viestintästrategiat oli laadittu kokonaisstrategian ja liiketoimintasuunnitelman pohjalta, niissä oli merkittäviä eroja.

Erään kohdeyrityksen viestintästrategia oli selvästikin tarkoitettu ainoastaan jo olemassa olevan viestintästrategian päivittämiseen. Kahden kohdeorganisaation viestintästrategiat olivat hyvin tarkkoja ja pitivät sisällään samankaltaisia asioita, vaikka painotuksissa olikin eroja. Neljäs viestintästrategia puolestaan oli kahden edellä mainitun strategiatyyppin välimuoto. Se oli melko tarkka, mutta vapauksia strategian soveltamiseen oli kuitenkin melko paljon. Eroistaan huolimatta strategiat noudattivat Ikävalkon (1994, 32) määritelmää, jonka mukaan strategia on pysyvä ja siihen kirjataan pidemmän aikavälin toimenpiteet, vaikka käytännön ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti. Maineenhallinnan näkökulmasta tilannetaju on ensiarvoisen tärkeää.

Strategioista päätellen kohdeyrityksissä oli hyvin erilaisia käytäntöjä, kuinka paljon yrityksen eri liiketoimintayksiköt voivat soveltaa viestintästrategiaa omaan toimintaympäristöönsä. Toiset kohdeyritykset antoivat liiketoimintayksiköilleen enemmän vapautta, mutta toisaalta myös vastuuta. Heidän osaltaan strategian jalkautukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Yksi kohdeyritys oli ratkaissut tämän järjestämällä seminaarin, jossa strategiaa käytiin erikseen kunkin liiketoimintayksikön kanssa läpi. Tämä kohdeyritys oli myös laatinut konkreettisia kysymyksiä, joihin vastaamalla liiketoimintayksikkö saattoi jalkauttaa strategian osaksi omaa toimintaansa. Maineenhallinta ei ollut näissä kysymyksissä esillä.

Löyhemmän ja jokaisen liiketoimintayksikön omaan toimintaansa soveltaman viestintästrategian muokkaaminen on helpompaa kuin tarkasti kirjatun strategian. Riskinä kuitenkin on, että esimerkiksi kriisitilanteissa organisaatio ei toimi yhtenäisesti kautta linjan, ja tämä voi omalta osaltaan vahingoittaa organisaation mainetta. Tällaisessa tilanteessa maineenhallinnan työkaluna toimii kriisiviestintäsuunnitelma. Se pitää Lehtosen (1999, 129) mukaan sisälleen ainakin organisaation johtamisstrategiat kriisitilanteissa ja niihin integroidun tiedottamissuunnitelman.

Vaikka kriisiviestintäsuunnitelman katsotaan kuuluvan (ks. esim. Åberg 2000, 235) taktisen tason suunnitteluun, se käsitellään kuitenkin strategisella tasolla, koska kriisiviestinnällä on merkittävä rooli maineenhallinnassa. Kriisi tuo useimmiten mukanaan yritykseen kohdistuvaa kielteistä julkisuutta, jolla voi olla pitkäaikaisiakin vaikutuksia sen maineeseen (Lehtonen 1999, 11-12). Kriisin voi aiheuttaa onnettomuus tai luonnonmullistus, rikos tai vihamielinen teko, tapahtuma toimintaympäristössä tai yrityksen jäsenten piirissä sekä virhe tai häiriö sen omassa toiminnassa (Lehtonen 1999, 18-19). Mainetta voidaan uhata joko organisaation ulko- tai sisäpuolelta. Sisäiset uhat koskevat esimerkiksi tietovuotoja tai ympäristöongelmia. Tällaisissa tilan-

teissa tulee arvioida sisäisesti kuinka ja kenelle asiat kerrotaan. Luottamus ja rehellisyys ovat avainsanoja maineen säilyttämisessä. Joka tapauksessa mainetta uhkaaviin seikkoihin on suhtauduttava proaktiivisesti. (Devine & Halpern 2001, 47.)

Kaikki kohdeyritykset olivat panostaneet kriisiviestinnän suunnitteluun, sillä kriisiviestintä oli useimmilla kohdeyrityksillä käsitelty viestintästrategiassa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava pohtii viestinnän roolia kriisitilanteessa.

"Mainetta jos mietitään, niin saattaa olla semmoisia tilanteita, että tulee joku kriisi. Tulee joku negatiivinen asia, joka nousee pintaan niin sellaisessahan pystytään viestinnässä hyvin paljon tekemään."

Fombrun (1996, 29-30) mainitsee neljä syytä, mitkä voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen kriisin aikana. Yrityksen on toimittava nopeasti kriisitilanteessa, sen on annettava tietoa yrityksestä ulospäin niin pian kuin mahdollista. Viivyttely voi lisätä epäluottamusta yritystä kohtaan. Yrityksen on oltava aidosti kiinnostunut esimerkiksi kriisin uhreista tai vahingoista ja sen on myös kannettava vastuunsa yrityksen tekemisistä. Kriisitilanteessa hyvistä mediasuhteista on etua. (Fombrun 1996, 29-30.) Mikäli mediasuhteita ei ole hoidettu kunnolla ennen kriisiä, on kriisin aikana myöhäistä korjata tilanne. Maineenhallinnan on siis oltava kunnossa jo ennen kriisiä, jotta kriisin aikana tiedetään tarkalleen kuinka toimia ja kuka vastaa mistäkin osa-alueesta.

Kotoaro (Ikävalkon mukaan 1994, 33) toteaa, että viestintästrategiaan voidaan lisätä organisaatiokohtaisesti esimerkiksi kriisiviestintä- tai viestinnän vuosisuunnitelma. Viestintästrategia rakentuu Kotoaron (mt., 33) mukaan kuitenkin seuraavista peruselementeistä: nykytilan analyysi, yhteisön toimintastrategia, viestinnän resurssit, strategiakauden päätavoitteet, tulosten seuranta ja analyysi sekä johtopäätösten tekeminen. (Kotoaro Ikävalkon mukaan 1994, 35.)

Vain yhden kohdeyrityksen viestintästrategiasta löytyivät kaikki nämä elementit, nykytila oli analysoitu kahdessa strategiassa. Muutoin strategioiden sisällöt olivat melko kirjavina. Kaikkien kohdeyritysten strategioissa käsiteltiin yhteisön toimintastrategia, strategiakauden päätavoitteet, viestintävastuut, viestinnän periaatteet, mediasuhteet, markkinointi- ja sisäinen viestintä. Muita yleisimmin käsiteltyjä aihealueita olivat yhteiskuntasuhteet, talousviestintä ja kriisiviestintä. Kaikkien kohdeyritysten viestintästrategiat hyväksyttiin johtoryhmässä tai yhtiön hallituksessa.

Kohdeyrityksillä oli hyvin samankaltainen käsitys strategian käyttötarkoituksesta. Ne olivat kaikille kohdeyrityksille työkaluja, joiden avulla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategian jalkauttaminen on aina välttämätöntä. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii viestintästrategiaan liittyviä haasteita.

”Ongelmahan tuollaisessa maineeseen pohjautuvissa viestintästrategioissa on, että ne on aika komeita mutta et sä voi niitä tuollaisena kommunikoida organisaatiolle. Ne on aivan liian korkealentoisia, ne enemmänkin itselle ja tietyille avainhenkilöille viitekehys, malli.”

Maineenhallinta on viestintästrategiassa keskeisesti mukana, sillä viestintästrategiaan kirjataan ne tavoitteet, joilla pyritään vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin ja näin ollen myös organisaation maineeseen. Maineenhallinnan kannalta henkilöstö on organisaation tärkein sidosryhmä. Esimerkiksi visioviestinnän toteutuminen on todennäköisempää, jos koko henkilöstö tietää, mikä yrityksen yhteinen tavoite on. Näin he voivat tehdä valintoja jokapäiväisessä toiminnassaan. (Juholin 1999b, 207.) Organisaation sisällä ymmärretyt tavoitteet on helpompi ymmärtää myös organisaation ulkopuolella.

Kohdeyrityksissä viestintästrategia ohjaa maineenhallintaa pitkällä aikavälillä ja sitä päivitetään säännöllisesti, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin.

Strategioihin olisi kuitenkin määriteltävä myös maineen tavoitteet, jotta maineenhallinnan tuloksellisuutta voitaisiin seurata.

2. yleistys: maineenhallinta pohjautuu yrityksen identiteettiin, ja sen tavoitteena on vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin Tavoitteiden määrittäminen on yksi strategisen suunnittelun keskeinen elementti. Åberg (2000, 79) määrittää strategiset tavoitteet yleiseksi tarkoitukseksi, jota toiminnalla toteutetaan. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinajohtajuus tai tietyn taloudellisen tuloksen saavuttaminen (Åberg 2000, 79). Kohdeyrityksissä haastateltavat määrittivät maineenhallinnan keskeisiksi tavoitteiksi tunnettuuden ja uskottavuuden lisäämisen sekä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Juholinin (1999a, 107) mukaan tavoitteiden määrittelyllä vastataan kysymykseen, miksi viestintätoimi on olemassa. Jokainen organisaatio määrittelee tavoitteensa omista lähtökohdistaan, eikä näin ollen voida sanoa, mikä tavoite on tärkeämpi kuin toinen. Åberg (2000, 124) lisää, että osa tavoitteista on kilpailutilanteen vuoksi syytä pitää organisaation sisäisenä tietona, vaikka yleisimmin organisaatioiden tavoitteet ovat julkisia.

Kohdeyritysten maineenhallinnan tavoitteena oli myös saavuttaa sidosryhmissä asennemuutos yritystä kohtaan. Viestintäfunktion toiminta koettiin vahvasti tulosvastuulliseksi, eli tavoitteita ja niiden saavuttamista seurataan sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelta eri sidosryhmien toimesta. Kaikkien kohdeorganisaatioiden kohdalla korostui erityisen vahvasti taloudellinen ulottuvuus. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii taloudellisen ulottuvuuden merkitystä yrityksen maineeseen.

”Kyllä se tulos on aina hyöän maineen rakentamisen aines ja primääri tavoite yrityksen toiminnassa ja jatkuvuuden kannalta. Ihan turha tehdä mitään maineenhallintaa, jos firma menee sitten alta nurin.”

Viestinnän periaatteilla tarkoitetaan Juholinin (1999a, 108) mukaan niitä pelisääntöjä, joita organisaation henkilöstön tulee noudattaa. Periaatteet pohjau-

tuvat organisaation identiteettiin ja arvoihin, joten esimerkiksi avoimuus ja rehellisyys voivat olla viestinnän periaatteita (Juholin 1999a, 108-110). Jokaisessa kohdeyrityksessä maineenhallinnan periaatteina on toimia muun toiminnan tukena, proaktiivisesti ja yhteiskuntavastuullisesti. Kaiken kaikkiaan yleiset periaatteet olivat kaikissa kohdeyrityksissä samankaltaisia; maineenhallinnan katsottiin pohjautuvan vahvasti yrityksen arvoihin. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että yrityksen identiteetin hyödyntäminen periaatteiden määrittämisessä on erityisen tärkeää, mutta silti osa haastateltavista huomautti yhteisen identiteetin olevan melko hatara. Juholinin (1999a, 108-110) mukaan strategian implementoinnissa viestinnän periaatteet tulisi purkaa konkreettiseen, helpommin ymmärrettävään muotoon: millaista on esimerkiksi avoin viestintä?

Viestinnällä on merkittävä rooli maineenhallinnassa, mutta se on kuitenkin vain osa koko maineenhallinnan kenttää. Kohdeyrityksissä keskeisessä asemassa, luonnollisesti, on tuotanto ja sen sujuminen, sillä maine syntyy teoista. Myös Fombrun ja van Riel (2003, 53) määrittävät tuotteet ja palvelut yhdeksi maineen ulottuvuudeksi. Maineenhallinnan tulee siis olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa muun toiminnan kanssa. Maineenhallintaa ei voi koskaan hoitaa muusta liiketoiminnasta erillisenä toimintona. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii viestinnän ja yrityksen muun toiminnan suhdetta maineenhallinnassa.

”Ei viestintä voi yksin ratkaista koko maineenhallinnan kokonaisuutta. Se kuitenkin lähtee aina sieltä bisneksestä ja toiminnasta. Viestintä voi vaan tukea prosesseissa ja antaa välineillä tukea ja luodata ympäristöä ja pyrkiä sitä kautta vaikuttamaan ja ohjaamaan kohderyhmien ajattelua.”

Useimmat kohdeyritykset olivat syntyneet fuusioiden ja yritysostojen kautta, jolloin yritysten identiteetti joutuu koetukselle. Vanhoista alaidentiteeteistä on luovuttava ja luotava yksi yhteinen identiteetti. Yhden identiteetin voima olisi hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti, mutta todellisuudessa

vahvoista alaidentiteeteistä pidetään tiukasti kiinni. Kohdeyrityksissä tällaisessa tilanteessa yhteisiä pelisääntöjä ei joko ole ollut, ne eivät ole olleet riittävän selkeitä tai niitä ei haluttu noudattaa. Alaidentiteettejä pidettiin ongelmallisina, koska ne vievät tehoa maineenhallinnalta. Vaikka viestinnän periaatteiden tulisi noudattaa yhtenäistä linjaa kautta koko organisaation, vain yksi kohdeyrityksistä arvioi nykyhetkellä tilanteen olevan tällainen. Muiden kohdeyritysten kohdalla tavoitteena oli yksi identiteetti, mutta alaidentiteettien olemassaolo ja vaikutus koko organisaation maineenhallintaan oli tiedostettu.

Maineenhallinnan tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja seuranta. Åberg (2000, 80) painottaa, että kaiken suunnittelun pohjana tulee olla realismi. Organisaation on oltava tietoinen sen nykyhetken tilanteesta, jotta se voi asettaa toiminnalleen järkevät ja saavutettavissa olevat tavoitteet (Åberg 2000, 80). Kahden kohdeyrityksen strategioissa nykyhetki ja seuranta oli kartoitettu tarkasti. Nämä yritykset olivat tutkineet myös maineen nykytilaa ulkopuolisten tutkimusten avulla. Niillä kohdeyrityksillä, joissa nykytilan kartoitus oli tehty huolella, oli myös huomattavasti selkeämmät viestintästrategiat. Seuraava esimerkki kuvaa tällaisen yrityksen kykyä määritellä, missä vaiheessa suunnittelu on.

"Nyt siinä on menossa sellainen implementoinnin vaihe, että tuotantolaitoksittain käydään lävitse sitä, että mitä tämä yhteiskuntavastuu voisi muuta merkitä kuin mitä tähän mennessä on tehty."

Tavoitteiden saavuttaminen taloudellisesti järkevällä tavalla edellyttää viestinnän suunnittelua. Juholin (1999a, 114-115) määrittelee viestinnän suunnitteluprosessin jatkuvaksi toiminnaksi, jonka lähtökohtana ovat tavoitteet, tulostavoitteet ja tehtävien määrittely. Näiden pohjalta muodostetaan painopistealueet, joiden piiriin kuuluvia toimenpiteitä toteutetaan. Avaintulosten avulla arvioidaan tuloksia ja määritetään seuraavan jakson tehtävät ja painopistealueet. (Juholin 1999a, 114-115.) Kohdeyrityksissä liiketoimintayksiköi-

den autonomian erot näkyivät selvästi myös maineenhallinnan suunnittelussa. Osa kohdeyrityksistä ohjasi liiketoimintayksiköidensä maineenhallintaa vain suuntaa-antavilla ohjeilla, kun taas osalle koko suunnitteluprosessi oli määritetty tarkasti ja se noudatti Juholinin (1999a, 114-115) määritelmää.

3. yleistys: kohdeorganisaatioissa viestintävastuut on jaettu substanssiosaamisen mukaan Viestintävastuut-teeman alla käsitellään myös puhemiehet (englanninkielinen käsite *spokesman*), koska heillä on merkittävä rooli maineenhallinnassa. He vastaavat omalta osaltaan siitä, millaisia mielikuvia suuri yleisö organisaatioista muodostaa. Viestintävastuiden määrittäminen antaa konkreettisen vastauksen siihen, miten viestintä liittyy johtamiseen, operatiiviseen toimintaan ja kuka siitä vastaa (Juholin 1999b, 112).

Kaikissa kohdeyrityksissä toimitus- tai pääjohtajalla oli ylin viestintävastuu, mutta muut vastuut oli jaettu substanssiosaamisen mukaan. Juholinin (1999a, 114) mukaan vastuujako ilmoitetaan viestintästrategiassa strategisella tasolla. Vastuita tarkennetaan sekä vuosittain että projekteittain. Erityisen tärkeää on määrittää vastuiden rajapinnat johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden välillä tarkasti. (Juholin 1999a, 114.) Kohdeyrityksissä viestintävastaavina toimivat johtoryhmän jäsenet ja viestintäjohtaja, sekä median kanssa toimimaan koulutetut puhemiehet. Kohdeyritysten puhemiehet eivät kuitenkaan ole suoraan yhteydessä esimerkiksi median edustajiin, vaan viestintäosasto toimii välittäjänä, joka ohjaa ulkopuoliset sidosryhmät oikeiden henkilöiden puheille. Puhemiehet olivat kaikissa kohdeyrityksissä omien erityisosaamisalueidensa asiantuntijoita, joita käytetään esimerkiksi tuotelanseerausten yhteydessä. Koko yrityksen tilannetta he eivät kuitenkaan voi kommentoida. Kaikissa kohdeyrityksissä viestintävastuut oli jaettu selkeästi.

"...näitä spokesmaneja on täällä varmaan satoja treenattuja - - - Ne on asiantuntijaspokesmaneja ja sitten on viestintäspokesmaneja, joilla on oma mandaatti. Mäkin hyvin tarkkaan tiedän, että millaisia asioita mulla on mahdollista kommentoida"

Åberg (2000, 250) toteaa, ettei puhemieskäytäntö ole juurtunut suomalaiseen kulttuuriin. Kohdeyritysten viestintävastuiden jakautuminen osoittaa kuitenkin täysin päinvastaista. Puhemiehellä on yleensä tietyn kapean osa-alueen asiantuntemus, jonka viestimiseen suurelle yleisölle tarvitaan tiedotusvälineitä. Puhemiehet eivät ole päivittäin tiedotusvälineiden kanssa tekemisissä, joten heidän perehdyttämistään median toimitapoihin voidaan pitää ennakoivana maineenhallintana. Puhemiehien kouluttamisella tähdätään myös siihen, etteivät puhemiehet spekuloi asioiden, joista he eivät vastaa. Spekuloinneilla voi olla merkittäviä seurauksia yrityksen maineeseen.

Kohdeyrityksillä on liiketoimintayksiköitä eri puolilla Suomea. Kohdeyrityksissä oli yleisesti annettu ohjeistus siitä, miten liiketoimintayksiköt toimivat median kanssa. Koska kaikki kohdeyritykset ovat pörssiyrityksiä, sijoittajien kannalta on tärkeää määrittää millaista tietoa organisaatiot antavat eri liiketoimintayksiköistään.

”Sijoittaja ei sijoita yhteen tehtaaseen vaan sijoittaja sijoittaa yhtiöön. On ensisijainen asia, että meihin sijoittavat saavat yhtiötä oikein kuvaavan tiedon. Se voi joskus olla ristiriidassa sen kanssa, miten eri tehtaita koskeva tieto voisi olla mielenkiintoista, mutta antaisi aivan tolkuttoman vaikean, mahdottoman tehtävän sijoittajalle arvioida - - - mikä on sen yhtiön yleinen taloudellinen tilanne, jos se olisi liian sirpaloitunutta. On koottava yhteen tietoja.”

4. yleistys: maineenhallinnan onnistuminen edellyttää paitsi viestinnän kentän, myös koko organisaation toimintaympäristön hallintaa Juholin (1999b, 100) korostaa, että organisaatioissa tiedottajilta vaaditaan laaja-alaista ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta ja myös valmiuksia tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa vaativissakin tilanteissa. Viestinnän tulisi olla erotamaton osa kaikkea mitä organisaatio tekee. (Juholin 1999b, 100.) Tämä on mahdollista vain, jos viestintäosaston henkilöillä on riittävän korkea ammattitaito sekä omalla alallaan että vahva ymmärrys koko organisaation toimin-

nasta. Eräässä kohdeyrityksessä tämä oli ratkaistu siten, että viestintäyksikön jäsenten vastuulla oli myös yhteistyö liiketoimintayksiköiden kanssa. Tällä tavalla sekä yksiköt että viestintätiimi pystyivät päivittämään tietojansa, ja yhteys viestinnän ja liiketoiminnan välillä toimi aktiivisesti. Tämä ei yksinään riitä, vaan viestintäammattilaisten on päästävä osaksi päätöksentekoa, jotta viestintä voi toimia proaktiivisesti ja tukea organisaation kokonaisstrategiaa. (D'Aprix 1996, Juholinin 1999b, 95 mukaan.)

Viestintäkompetenssi voidaan jakaa kommunikatiiviseen kompetenssiin ja emotionaaliseen kompetenssiin. Kommunikatiivisella kompetenssilla tarkoitetaan kykyä valita oikea kanava viestin välittämiseen. Lehtonen (2000, 187-208) määrittää emotionaalisen kompetenssin puolestaan kyvyksi hoitaa henkilösuhteita, toimia tiimien jäsenenä, johtaa ihmisiä ja tunnistaa työyhteisön emotionaalisia ristiriitoja. Emotionaalisessa kompetenssissa on siis kyse empatiasta, itsetuntemuksesta, oman käyttäytymisen hallinnasta ja taidosta käyttää erilaisia persuasiivisia keinoja tilanteiden ratkaisemiseen. Ominaispiirteinä voidaan pitää ennakkointia, avoimuutta ja luottamusta. Näin ollen se tuleekin hyvin lähelle perinteisiä viestintätaitojen käsitettä. (Lehtonen 2000, 187-208.)

Kohdeyrityksissä viestinnän roolin koettiin muuttuneen merkittävästi. Useimmissa kohdeyrityksissä viestintä ymmärrettiin jo strategisena voimavarana. Seuraava esimerkki kertoo, että strategian implementointia on tehtävä säännöllisesti ja perusteellisesti.

"...käytiin läpi meän bisnesstrategioita, et ihmiset ymmärtää, että mitä nyt on tulossa ja sitä kautta osaa tavallaan omat viestinsä rakentaa oikealla tavalla, mutta toki me täällä pääkonttorissa pyritään tukemaan sitä..."

Ei riitä, että strategia on olemassa, vaan henkilöstön kouluttamiseen on käytettävä resursseja. Strategia on ymmärrettävä ja saatava toimimaan organi-

saation kaikilla tasoilla, jotta organisaatio voi päästä tavoitteisiinsa. Tavoitteiden ymmärtäminen ja yhteisiin päämääriin tähtääminen ovat myös maineenhallinnan kannalta tärkeitä tekijöitä.

5. yleistys: viestintäjohtaja on tulosvastuullinen Tässä yleistyksessä käsitellään sekä johtamisviestintää että viestinnän johtamista. Johtajat vaikuttavat organisaation strategiaan ja myös maineeseen. Juholinin (1999a, 33) mukaan viestinnän on oltava organisaation ydinvahvuus, jotta sillä voitaisiin vaikuttaa yhteisön tuloksiin. Tämä onnistuu ainoastaan integroimalla viestintä johtamisen osa-alueeksi.

Salminen (2000, 69) määrittelee johtamisviestinnän johdon keinoksi ohjata organisaation tiedon tuottamista ja päätöksentekoa. Åberg (2000, 23) korostaa, että johtamisviestintä on strategisen johtamistyön väline. Johtamisviestinnällä hahmotetaan siis muun muassa visio, missio ja liiketoimintastrategia (Åberg 2000, 23). Kaplan ja Norton (1996, 200) painottavat myös, että johtamisviestinnän kohderyhmät ovat sekä organisaation sisä- että ulkopuolella.

Strategisella viestinnän johtamisella puolestaan tarkoitetaan juuri viestinnän kuulumista kiinteänä osana organisaation johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Toiminnan ja viestinnän tulee olla tasapainossa, ja kaikille sidosryhmille viestitään organisaation strategia. Viestinnän strategisen johtamisen edellytyksenä on määritellyt tavoitteet ja periaatteet, resurssien kartoitus sekä viestinnän auditointi säännöllisesti ja johdonmukaisesti. (Juholin 1999a, 149-169.)

Kohdeyrityksissä johtamisen katsottiin olevan tällä hetkellä murroksessa. Vanhakantaisella, johtajakeskeisellä lähestymistavalla ei enää haastateltavien mukaan ole tulevaisuutta. Uudet johtajat toimivat aiempaa avoimemmin ja korostavat koko yhteisön voimaa. Sekä Tourish että Ikävalko (Juholinin mukaan 1999a, 87) ottavat kantaa siihen, että viestintäkulttuurin ja asenteiden

muutos on kiinni juuri johtajien suhtautumisesta viestintään ja heidän mukaansa siis johtajat ovat itse suurin este viestinnän kehittämiseksi. Johtajien viestintäkompetenssin kehittämällä voidaan hallita myös organisaation mainetta aiempaa paremmin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa ihmiskeskeisyyden korostumista erityisesti viestinnän johtamisessa.

”Tällaisessa viestintäjohtajan duunissa joutuu hallitsemaan jokaisen viestintäosa-alueen, tai ainakin jotain niistä. Pitää olla pelaaja-valmentaja, pitää pystyä hyppäämään joka paikalle joukkueessa.”

Haastateltavien mukaan viestintäjohtajan tulee hallita laajasti koko organisaation toimintaa. Enää ei riitä pelkkä kanavalähtöinen toiminta, vaan viestintäjohtajalta odotetaan paljon enemmän. Asioiden johtamisen lisäksi tulee osata johtaa myös ihmisiä. Fombrun ja van Riel (2003, 53) kuvaavat tätä maineen emotionaalisessa ulottuvuudessa. Sisäisen viestinnän merkitys maineenhallinnassa oli tiedostettu kaikissa kohdeyrityksissä, mutta sisäisen viestinnän toteuttamisessa oli kuitenkin haastateltavien mielestä parannettavaa. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä yhteisiä tavoitteita eikä usko yrityksen toimintaan, on ulkopuolisten sidosryhmien vakuuttelukin usein turhaa. Sekä johtajilla että muilla esimiehillä on vastuu siitä, että organisaation tavoitteet ja toimintatavat ovat kaikkein tiedossa.

Viestinnän johtaminen koettiin kohdeyrityksissä tärkeäksi ja merkittäväksi asiaksi koko organisaation toiminnan ja erityisesti maineen kannalta. Viestinnän rooli on kuitenkin vasta viime aikoina alkanut kehittyä niin, että viestintä koetaan alaksi, jossa todellakin tarvitaan korkeatasoista osaamista ja että viestinnän tulee olla organisaation johtamisfunktio (Åberg 2000, 22). Kohdeyrityksissäkin ongelmia oli yhä edelleen.

”Jo yhteisen kielen puuttuminen on hankalaa ja jos et osaa argumentoida omia tavoitteita selvästi. Sitten valitetaan ettei johto ymmärrä viestintää. Yleensä se on siitä kiinni, ettei tiedottajat ymmärrä johtoa eikä strategiasta tai bisneksistä yhtään mitään. Täytyy löytää keinot,

miten pääsee tiedonlähteelle ja sitä kautta opetella ja näyttää osaavansa.”

Viestintä ei toimi organisaatiossa irrallisena muusta johtamisesta. Siksi sen tulisi olla keskeinen osa koko yrityksen johtamista (Åberg 2000, 249); johtoryhmään hyväksyy muun muassa viestintästrategian. Johtoryhmän jäsenet myös toimivat usein organisaation ja muun yhteiskunnan rajapinnassa. He ovat tekemisissä median kanssa, joka välittää mielikuvia suurelle yleisölle. Kaikki kohdeyritykset olivat sitä mieltä, että toimitusjohtajan roolia ei voi väheksyä maineen muodostumisessa. Maineenhallinnassa on tapahduttava muutos, sillä tällä hetkellä johtajia pidetään journalistien ja poliitikkojen jälkeen epäluotettavimpina (Lewis 2003, 361).

Erityisesti muutostilanteissa tai pienillä paikkakunnilla toimitusjohtajan rooli korostuu: yrityksestä tulee helposti toimitusjohtajansa näköinen. Koska johtajat laativat strategiat, heidän osuutensa korostuu entisestään. Hyvä toimitusjohtaja voi siis luoda sidosryhmille miellyttäviä mielikuvia, mutta mikäli johtaja tekee virheen, sen merkitys korostuu ja heijastuu koko organisaatioon. Ruth ja York (2000,6) huomauttavatkin, että johtajilla on todellisuudessa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin kuin tähän asti on tiedostettu. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajat voivat melko suoraan vaikuttaa siihen, millainen maine yritykselle muodostuu. (Ruth ja York 2000,6.)

Ongelmaksi kohdeyrityksissä nähtiin myös, että johtajistoa halutaan median palstoille muutoinkin kuin liiketoimintaan liittyvissä asioissa. Suurten yritysten johtajat ovat julkisuuden henkilöitä, mutta kuinka paljon heidän pitäisi suostua henkilökohtaista elämää koskeviin haastatteluihin? Kohdeyrityksissä asiaan suhtauduttiin melko epäilevästi. Haastatellut katsoivat, ettei yritys voi määrittää sitä, mitä tietoja johtajat voivat yksityiselämästään antaa ja mitä eivät. Nämä päätökset jäävät johtajan päätettäväksi. Jokaisessa kohdeyrityk-

sessä ymmärrettiin kuitenkin, että tällainen julkisuus vaikuttaa organisaation maineeseen.

Ruth ja York (2000,6) toteavat, että johtajien tulisi mediasuhteiden lisäksi pystyä kartoittamaan eri sidosryhmien palaute. Viestintää voidaan kehittää palvelemaan sidosryhmiä entistä paremmin ja saavuttaa tavoiteltu lopputulos, hyvä maine. Jokainen sidosryhmä tarvitsee erilaista tai ainakin eri näkökulmasta olevaa informaatiota. Operatiivisella tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi tiedotteiden jakamista tarkemmin rajatuille kohderyhmille, tai tehokkaampaa valmistautumista haastatteluun. (Ruth ja York 2000,6.)

Maineenhallinnan kannalta olisi ihanteellisinta, jos organisaatiossa yksi henkilö keskittyisi pelkästään maineenhallintaan. Tämä henkilö olisi organisaation mainejohtaja. (Aula & Heinonen 2002, 168.) Suomen oloissa mainejohtajien olemassaolo on, ainakin vielä, utopiaa. Viestinnän resurssit, sekä henkilöt että taloudelliset, ovat useimmissa organisaatioissa varsin niukat. Kohdeyritykset olivat melko tyytyväisiä omiin resursseihinsa, mutta jokainen haastateltava löysi kehitettävääkin tällä saralla. Seuraava esimerkki kertoo yritysten muutoksista, jotka heijastuvat myös viestintään.

”Tämä sähköisten mahdollisuuksien lisääminen sellaisen potentiaalisen tarpeen tuottaa, että pitäisi olla siihen keskittyviä ihmisiä enemmän.”

Resurssien osalta taloudellinen ulottuvuus (ks. Fombrun & van Riel 2003, 53) liittyy myös maineenhallintaan. Kohdeyrityksissä sekä viestinnän että maineenhallinnan on tuotettava yritykselle positiivista tulosta, jotta niitä kannattaa jatkaa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava puntaroi taloudellisten ja henkisten resurssien tasapainoa.

”Raadollisesti ajateltuna, että jos me panostetaan tietty määrä resursseja tänne, niin mikä se tulos sitten on ja mitä sillä se saavutetaan”

Vaikka resursseja olisi riittävästi, on kohdeyritysten joka tapauksessa tehtävä valintoja siinä, miten he käyttävät rahansa. Vaikka maineenhallinta abstraktina elementtinä ei siis välttämättä itsessään vaadi taloudellisia resursseja, on esimerkiksi tutkimustietoa oltava seurantaan varten riittävästi. Jonkun pitää myös osata analysoida ja tulkita saadut tutkimustulokset ja osata hyödyntää niitä maineenhallinnan suunnittelussa. Maineenhallintaan liittyvät mallit ovat raskaita ja aikaa vieviä prosesseja. Niiden toteuttaminen vaatii paitsi paljon rahaa myös henkilöstöresursseja. Morley (1998, 15) painottaa tavoitteiden saavuttamisen mittaamista ja pitkäjänteistä työtä – maineen suhteen näitä asioita ei koskaan voi korostaa liikaa.

4.2.3 Yhteiskuntavastuu

Viestintästrategioiden analyysi Yhteiskuntavastuu nousee usein esille, kun keskustellaan yritysten maineesta ja maineenhallinnasta. Yhteiskuntavastuuta pidetään ikään kuin maineenhallinnan ensi askeleena. Viestintästrategioista poimittiin sellaiset ilmaukset, joissa oli mainittu yhteiskuntavastuu, yhteiskunta, sponsorointi, hyväntekeväisyys, ympäristö, sosiaalinen vastuu tai taloudellinen vastuu. Ilmaus hylättiin, jos sana esiintyi muussa kuin yhteiskuntavastuun kontekstissa. Mutta toisaalta, jos yhteiskuntavastuuseen liittyviä sanoja ei mainittu, mutta ilmauksen sisältö viittasi yhteiskuntavastuuseen, myös se poimittiin matriisin alkuperäisten ilmausten listaan. Ilmaukset pelkistettiin ja niistä muodostettiin neljä yläluokkaa. Seuraavat yläluokat muodostavat yhteiskuntavastuu-teeman.

1. Yhteiskuntavastuun määritelmä
2. Sidosryhmät
3. Talous
4. Ympäristö

Taulukossa 10 on esimerkki, kuinka viestintästrategioista poimitut maininnat pelkistettiin, yläluokat muodostettiin ja lopuksi tiivistettiin teemaksi.

Alkuperäinen maininta	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
Eri kohderyhmien tunteisiin ja -kokemuksiin vaikutetaan myös yhteiskunnallisella toiminnalla, hyväntekeväisyydellä ja sponsoroinnilla. Mukanaolosta laaditaan aina erilliset hyödyntämissuunnitelmat.	Yhteiskuntavastuun kantamisella on merkitystä yrityksen maineeseen.	Yhteiskuntavastuun määritelmä	Yhteiskuntavastuu
Every organisation, event or activity we sponsor would share, preferably personify two or more of our values.	Arvot ohjaavat yhteiskuntavastuuta	Sidosryhmät	Yhteiskuntavastuu
Sponsorointi on markkinointiviestinnän instrumentti, joka säestää pääviestiä ja yrityskuvan rakentamista. Tavoitteena on tunnettuuden nostaminen kansainvälisesti ja kotimaassa.	Sponsorointi on osa yhteiskuntavastuuta	Talous	Yhteiskuntavastuu
Hyvä ympäristöviestintä on: avointa ja oikea-aikaista, rehellistä, tosiasioihin perustuvaa	Ympäristöviestinnän tulee pohjautua arvoihin ja viestinnän periaatteisiin	Ympäristö	Yhteiskuntavastuu

TAULUKKO 10 Esimerkki yhteiskuntavastuu-teeman muodostumisesta

Teemahaastattelujen analyysi Analyysi aloitettiin valikoimalla litteroidusta haastattelumateriaalista yhteiskuntavastuuta käsittelevät maininnat ja jakamalla ne sisältöjensä mukaan neljään osa-alueeseen. Tämän jälkeen jokaisesta osa-alueesta tehtiin yleistys. Nämä yleistyksen kertovat kohdeyritysten yhteiskuntavastuusta ja maineenhallinnasta.

1. Yhteiskuntavastuun kaikkien osa-alueiden hoitaminen ammattitaitoisesti edellyttää korkeatasoista viestinnän osaamista.
2. Henkilöstö on sosiaalisen vastuun keskeisin sidosryhmä.
3. Taloudellinen vastuu omasta tuottavuudesta ja eettisestä liiketoiminnasta. Tuki sidosryhmille on usein taloudellista.
4. Ympäristövastuu tarkoittaa ensisijaisesti vastuuta omasta toimintaympäristöstä, ja tätä kautta myös laajemmasta yhteisöstä.

1. yleistys: yhteiskuntavastuun kaikkien osa-alueiden hoitaminen ammattitaitoisesti edellyttää korkeatasoista viestinnän osaamista Yhteiskuntavastuuta tai siihen liittyviä aihealueita käsiteltiin kaikkien kohdeyritysten viestintästrategioissa, ja useimmissa se oli määritelty koskemaan ympäristöä, sosiaalista ja taloudellista vastuuta. Yhteiskuntavastuun ideaalimallissa yritys on vastuullinen henkilöstöpolitiikassaan, tuotteissaan ja palveluissaan sekä lähiyhteisöjä, omistajia että rahoittajia kohtaan (Aula & Heinonen 2002, 132). Maignan ja Ralston (2002, 497) määrittävät yhteiskuntavastuun instrumentiksi, jolla organisaatio saa toiminnalleen legitimitetin ja jolla se voi luoda sidosryhmien mieliin positiivisia mielikuvia. Kohdeyritysten yhteiskuntavastuun määritelmät olivat hyvin samankaltaisia. Teemahaastatteluisissa kaikki kohdeyritykset yhdistivät yhteiskuntavastuun maineeseen ja maineenhallintaan. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii käsitteiden suhteita.

"...mietitään kohderyhmää aina kulloinkin tarkasti; mietitään viestejä, mietitään sitä ympäristöä ja tilannetta oli sitten kyse meidän tuotteista tai yrityskansalaisuuteen liittyvä juttu. Mun mielestä niitä ei voi erottaa, että se (maine) usein esitetään tämän responsibility - teeman yhteydessä myös."

Juholin (2003b) määrittelee yhteiskuntavastuun neljä tasoa. Alimmalla tasolla yritys noudattaa yhteiskunnan lakeja ja sääntöjä. Suomalaiset pörssiyritykset ovat tässä suhteessa yleensä kuuliaisia, eivätkä kohdeyritykset poikenneet joukosta. Yhteiskuntavastuun toisella tasolla yritys on lisäksi määrittänyt yrityksen omat arvot ja/tai noudattaa toimialan arvoja tai eettisiä koodeja (Juholin 2003b). Kaikkien kohdeyritysten toimintaa ohjasivat arvot, joten tämä taso täyttyi kaikkien kohdeyritysten osalta. Kolmannella tasolla yritys on myös sitoutunut kansainvälisiin standardeihin (Juholin 2003b). Suurin osa kohdeyrityksistä julkaisee yhteiskuntavastuuraporttia, joka on osoitus siitä, että yhteiskuntavastuu on yrityksille tärkeä ja ne ovat saavuttaneet tämän tason. Neljännellä eli korkeimmalla yhteiskuntavastuun tasolla yritys on sitoutunut universaaleihin lakeihin. Globaalien yritysten, kuten kohdeyritys-

ten, tulee huomioida universaalit lait ja normit. Neljäs taso jää tutkimuksen ulkopuolelle, sillä näkökulma on rajattu käsittelemään maineenhallintaa Suomessa. Kaikkiaan kohdeyritykset kokivat, että yhteiskuntavastuun hoitaminen onnistuu parhaiten paikallisesti.

Aulan ja Heinosen (2002, 139) näkemykset yhteiskuntavastuusta ovat velvoittava, ylevä ja kyyninen. Kohdeyritysten yhteiskuntavastuu oli enimmäkseen ylevän näkemyksen mukaista: yritykset itse kokivat yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyödyttävän liiketoimintaa ja ennen kaikkea luovan positiivisia mielikuvia sidosryhmille. Kohdeyrityksille yhteiskuntavastuu oli nimenomaan toimimista yhteiskunnan lakien ja normien mukaisesti, eli eettisesti oikein. Aulan ja Heinosen (2002, 139) mukaan hyvämaineisen yrityksen tulee tehdä oikeita asioita ja noudattaa tunnollisesti yhteiskunnassa vallitsevia eettisiä ja moraalisia sääntöjä. Heidän (2002, 139) mukaansa yritys ei koskaan tee vastuullista toimintaa täysin altruistisesti. Tämä ilmeni myös kaikissa haastatteluissa. Joskus sidosryhmät pitivät kohdeyritystä yhteiskuntavastuullisempana kuin se todellisuudessa oli.

"Joissakin sijoittajaviestintätutkimuksissa, joissa ollaan oltu mukana, meidät koetaan hyöjänä yhteiskuntavastuun kantajana. Mutta ei me olla oikeastaan viestinnällisesti tehty sen asian eteen yhtään mitään."

Yhtenä ongelmana yhteiskuntavastuussa, maineenhallinnan tapaan, on selkeiden mittareiden puute. Jos jokainen hoitaa yhteiskuntavastuuta omilla mittareillaan, eivät tulokset ole vertailukelpoisia. Cañeque (2000, 145) korostaa, että yhtenäisyys parantaisi myös yhteiskuntavastuun käsitteiden yhdenmukaisuutta. Kansainvälisen yhteiskuntavastuun ohjeiston laatiminen on kuitenkin monimutkainen urakka, sillä yhteiskuntavastuu vaihtelee kulttuurista toiseen. Kirjanpidossa kansainvälinen malli on luotu, kenties samalla tavalla voitaisiin luoda myös yhteiskuntavastuun ohjeisto?

Lewis (2003, 356) korostaa, että kaikkien yritysten tulisi viimeistään tässä vaiheessa miettiä, mitä organisaatio voi saavuttaa yhteiskuntavastuullisella toiminnalla ja perehtyä siihen. Kohdeyrityksissä yhteiskuntavastuun hyödyt oli jo havaittu, ja korkeatasoisella viestinnällä pyrittiin parantamaan sidosryhmien mielikuvia. Seuraavassa esimerkissä haastateltu kertoo, miten viestinnällä pyritään vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin.

”Ei ole erillistä maineenhallintaviestintää varmaan nähtävissä, mutta tietysti niin, että ne viestit, jotka ovat tärkeitä - tiedot taloudellisesta tuloksesta, tiedot investoinneista, tiedot meidän ympäristökysymyksistä - ne pyritään tekemään mahdollisimman huolellisesti ja korkealla ammattitaidolla”

Haastateltavat kokivat, että yhteiskuntavastuulla ja maineenhallinnalla on samat tavoitteet: niiden avulla voidaan ylläpitää tai saavuttaa hyvä maine, hoitaa yhteiskuntasuhteita ja huolehtia henkilöstöstä (Middlemiss 2003, 354-356).

2. yleistys: henkilöstö on sosiaalisen vastuun keskeisin kohderyhmä

Sosiaalinen vastuu on kohdeyrityksissä ennen kaikkea vastuuta omasta henkilöstöstä. Henkilöstö mainittiin aina ensimmäisenä, muut sidosryhmät jäivät huomattavasti vähemmälle huomiolle. Seuraavassa esimerkissä haastateltu painottaa henkilöstön merkitystä.

”Sosiaalinen vastuu tarkoittaa, että keskitytään entistä enemmän johtamisjärjestelmiin, henkilöstön kehittämiseen, koulutukseen... Eli tavallaan ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” ei saa olla latteus tai klisee.”

Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat kuitenkin myös muut sidosryhmät. Cañequen (2000, 146) mukaan AccountAbility, joka on kansainvälinen yhteiskuntavastuuta edistävä organisaatio, määrittelee sosiaalisen vastuun tavoiksi, joilla yritys suhtautuu sosiaaliseen verkostoon ja yhteisöön. Yritys toimii osana yhteisöä, joten sen menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se pal-

velee yhteisöä ja kuinka taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset hyödyt jakautuvat yrityksestä yhteisöön (Cañequen 2000, 146). Sosiaalista vastuuta voidaan siis pitää laajempänä käsitteenä kuin taloudellista vastuuta, koska sidosryhmät ovat laajemmat.

Sosiaalisen vastuun kantaminen antaa toiminnan legitimitetin ainoastaan niille, jotka kunnioittavat yhteisön muita toimijoita, osoittavat sitoutumistaan yhteisöön ja osallistuvat julkiseen keskusteluun (Saiia & Cyphert 2003, 47). Kohdeyritykset osallistuvat osaltaan sosiaalisen vastuun kantamiseen esimerkiksi hyväntekeväisyydellä tai sponsoroinnilla. Nämä on käsitelty taloudellisen vastuun alla. Kohdeyrityksissä koettiin, että parasta maineenhallintaa on hoitaa sosiaalinen vastuu yrityksen sisällä, jolloin viesti välittyy myös organisaation ulkopuolelle:

”Se (sosiaalinen vastuu) ehkä näkyy enemmänkin siinä sisäisessä työssä miten me työskennellään eikä niin, että se näkyisi maineeseen ulospäin. Toisaalta se näkyy ehkä sitä kautta, että jos ihmiset ovat tyytyväisiä ja motivoituneita tekemään työtään, niin se heijastelee jotain ja vaikuttaa moneenkin asiaan.”

Lewis (2003, 361) huomauttaa, että vaikka yritys huolehtiikin sosiaalisesta vastuustaan esimerkiksi, se usein kuitenkin unohtaa tai epäonnistuu toimintansa viestimässä yrityksen ulkopuolelle. Karvosen (2000, 69) mukaan paikallisuus ja pitkäkestoinen toiminta luo riippuvuussuhteita yrityksen ja ympäristönsä välille. Tämä ilmeni myös kolmen kohdeyrityksen teemahaastatteluissa. Haastateltavat kokivat tämän voimavarana omalle toiminnalleen. Yhteiskuntavastuullinen toiminta auttaa henkilöstöä sitoutumaan ja he viestivät – joko tietoisesti tai tiedostamatta – yrityksen mainetta muille sidosryhmille. Henkilöstön tulee sitoutua yhteiskuntavastuuseen omalta osaltaan.

Middlemiss (2003, 357-358) määrittää suurimmiksi esteiksi yhteiskuntavastuun hoitamisessa henkilöstön asenteet. Yhteiskuntavastuun hoitamisessa saattaa ilmetä muutosvastarintaa; sitä ei haluta tehdä, koska sitä ei ole en-

nenkään tarvittu. Henkilöstön tulee ymmärtää, miksi yhteiskuntavastuun hoitamiseen tarvitaan jokaista. Tämä osoittaa jälleen strategian implementoinnin tärkeyden.

3. yleistys: taloudellinen vastuu omasta tuottavuudesta ja eettisestä liiketoiminnasta. Tuki sidosryhmille on usein taloudellista Kohdeyrityksissä taloudellisen vastuun kohderyhmänä ovat ensisijaisesti omistajat ja sijoittajat, mutta taustalla on kuitenkin myös taloudellinen vastuu henkilöstölle. Yritysten on tuotettava voittoa, jotta ne voivat pitää henkilöstönsä ja maksaa kilpailukyistä palkkaa.

Yritysten on toimittava lakien mukaan, eettisesti oikein ja tuotettava voittoa. Yritykset voivat hoitaa yhteiskuntavastuuta myös organisaation ulkopuolelle esimerkiksi hyväntekeväisyydellä tai sponsoroinnilla. Kohdeyrityksissä taloudellisen vastuun ensisijainen tehtävä on liiketoiminnan tukeminen.

”Varmaankin taloudellisen ulottuvuuden hommat on aika selkeitä. Sehän lähtee yrityksen toiminnan tuloksen määräytymisestä ja sitä kautta luodaan hyvinvointia. Sillä tavalla saadaan se oma oikeutus.”

Cañequen (2000, 146) mukaan AccountAbility määrittelee eettisen toiminnan arvojen tilaksi, jonka mukaan yritys toimii ja käyttäytyy. Päätöksenteko pohjautuu kaikissa tilanteissa näihin arvoihin. Arvot määrittävät yrityksen suhtautumisen ristiriitatilanteisiin, eettisesti arveluttaviin tilanteisiin tai niin sanottuun harmaaseen alueeseen, joita yritys väistämättä kohtaa. (Cañequen 2000, 146.) Kohdeyritykset olivat sitoutuneet tähän määritelmään. Sponsoroitavien tai hyväntekeväisyyskohteiden on tuettava ja noudatettava organisaation arvoja. Tällöin tuetaan kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa ja koko liiketoimintaa.

Kohdeyritykset sponsoroivat useimmiten kulttuuria ja urheilua. Cañequen (2000, 150) mukaan FutureFoundation, joka on organisaatiomuutoksiin pe-

rehtynyt englantilainen tutkimuslaitos, on tutkinut kuluttajien mielipiteitä yhteiskuntavastuun kohteista ja tasosta. Henkilöstön koulutus, luonnonsuojelu ja syrjinnän ehkäisy työyhteisössä sijoittuivat tutkimuksessa parhaiten. Kulttuuri ja urheilu sen sijaan koettiin tutkimuksen mukaan vähäpätöisimmiksi kohteiksi. Sponsorointikohteiden valinnassa on tärkeää tuntee paikallinen kulttuuri ja toimia sen mukaan. FutureFoundationin tuloksia ei sellaisenaan voida yleistää koskemaan suomalaista kulttuuria.

4. yleistys: ympäristövastuu tarkoittaa ensisijaisesti vastuuta omasta toimintaympäristöstä, ja tätä kautta myös laajemmasta yhteisöstä Myös ympäristöasiat ovat nykyisin paljon tärkeämpiä kuin ennen, sillä yritysten toimintaa seurataan reaaliajassa ympäri maailmaa. Yhteiskuntavastuu ja huolehtiminen ympäristöasioista on noussut entistä suurempaan roolin. (Cañeque 2000, 149.) Ympäristöasioiden suhteen kohdeorganisaatiot olivat varsin erilaisessa asemassa toimialansa vuoksi. Ne kohdeyritykset, joilla oli tuotantolaitoksia painottivat erityisesti paikallista ympäristövastuuta.

”Meidän alalla ehkä suurimmaksi nousee ympäristöllinen ulottuvuus, miten me hoidamme, kun meillä on paljon tuotantoa, ympäristövelvoitteemme.”

Osa kohdeyrityksistä koki hoitavansa ympäristövastuuta ainoastaan oman yrityksensä ulkopuolella. Kohdeyritykset jakoutuivat tässä asiassa varsin selkeästi. Tuotantolaitoksia omistaville kohdeyrityksille ympäristövastuu omassa toiminnassa oli huomattavasti konkreettisempi kuin muille kohdeyrityksille.

Lewis (2003, 259) ehdottaa, ettei yritysten tulisi pitää yhteiskuntavastuuta pakkona, vaan mahdollisuutena. Yritys ja yhteiskunta voisivat käydä suurempaa dialogia, jossa yritys voi kertoa, miksi se toimii tietyllä tavalla. Yhteiskunta puolestaan voi osallistua kertomalla oman näkökulmansa aiheesta. Yhdessä yhteiskunta ja yritys voivat luoda vaikutusmahdollisuuksia kulutta-

jiin ympäristöasioissa. (Lewis 2003, 259.) Useimmille kohdeyrityksille tämä olikin jo todellisuutta. Yhteiskuntavastuu oli enemmistölle kohdeyrityksistä osa jokapäiväistä rutiinia.

4.2.4 Sidosryhmädialogi

Viestintästrategioiden analyysi Sidosryhmät ovat olennainen osa mainetta ja maineenhallintaa: sidosryhmillehän maine on olemassa ja ne määrittävät maineen. Kirjallisuudessa maineen katsotaan usein rakentuvan yrityksen ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa (ks. esim. Aula & Heinonen 2002, 215) tai sidosryhmien mielissä. Kun viestintästrategioista etsittiin alkuperäisiä ilmauksia oli selvää, että maininnat sidosryhmistä olivat toisen tutkimusky-symyksen kannalta tärkeitä. Viestintästrategioissa oli myös mainintoja sidosryhmiin vaikuttamisesta. Alla on esimerkki yhdestä viestintästrategiasta.

"Mainetta rakennetaan vahvistamalla haluttuja, todellisuuspohjaisia elementtejä eri kohderyhmien tiedoissa, tunteissa, asenteissa ja mielikuvissa."

Analyysiyksiköt muodostivat pelkistyksen ja yläluokan kautta teeman, joka nimettiin sidosryhmädialogiksi. Teeman yläluokkia olivat:

1. Mediasuhteet
2. Sisäinen sidosryhmäviestintä
3. Sijoittajaviestintä
4. Yhteiskuntasuhteet
5. Asiakas- ja kuluttajaviestintä

Taulukossa 11 on esimerkkejä, millä tavalla viestintästrategioiden alkuperäisistä ilmauksista päädyttiin teemaan.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
Media is not homogenous group, but consist of variety of different types of publications and media. We treat them equally, but try to work with them based on their individual preference.	Eri mediat tarvitsevat erilaista tietoa. Kohtelemme medioita tasavertaisesti, mutta pyrimme palvelemaan niitä yksilöllisesti.	Mediasuhteet	Sidosryhmädialogi
Asiantuntijayrityksen maineen kehittymisen tärkein osatekijä on oma henkilöstö. X:ssä tämä tarkoittaa muun muassa tarvetta strategioiden ja muiden tavoitteiden jatkuvaa sisäiseen viestimiseen, tarvetta kampanjaluontoiseen sisäiseen markkinointiin sekä vaadetta kaikilla tasoilla hyvin hoidettuun sisäiseen tiedottamiseen.	Koska henkilöstö vaikuttaa yrityksen maineeseen, tarvitaan hyvää ja jatkuvaa sisäistä viestintää.	Sisäinen sidosryhmäviestintä	Sidosryhmädialogi
To provide financial analysts and journalists with quick and accurate information	Taloustoimittajille ja -analyytikoille viestitään nopeasti ja totuudenmukaisesti.	Sijoittajaviestintä	Sidosryhmädialogi
Public Affairs is responsible for communicating with government representatives at national, regional and local level and in an international and European Union context.	Yhteiskuntasuhteita hoidetaan niin paikallisella, kansallisella kuin kansainvälisellä tasollakin.	Yhteiskuntasuhteet	Sidosryhmädialogi
X siirtyy tuotantolähtöisestä myyntitoiminnasta asiakas-kohtaiseen markkinointiin.	Siirrytään asiakaskohtaiseen markkinointiin ja -palveluun.	Asiakasviestintä	Sidosryhmädialogi

TAULUKKO 11 Esimerkki sidosryhmädialogi-teeman muodostamisesta

Teemahaastattelujen analyysi Analyysi aloitettiin valitsemalla litteroiduista haastatteluista virkkeet, joissa esiintyi teeman yläluokissa olevia sanoja: media, mediasuhde, sidosryhmä, sijoittaja, yhteiskuntasuhde ja asiakas. Valitut analyysiyksiköt jaettiin viiteen osa-alueeseen, joista tehtiin seuraavat yleistyksiset.

1. Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen on maineenhallinnan lähtökohta.
2. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ovat henkilöstö, asiakkaat sekä sijoittajat ja rahoittajat.
3. Mediasuhteet ovat osa maineenhallintaa.

4. Tiedottaminen on mediasuhteiden lähtökohta.
5. Media ei ratkaise yrityksen mainetta.

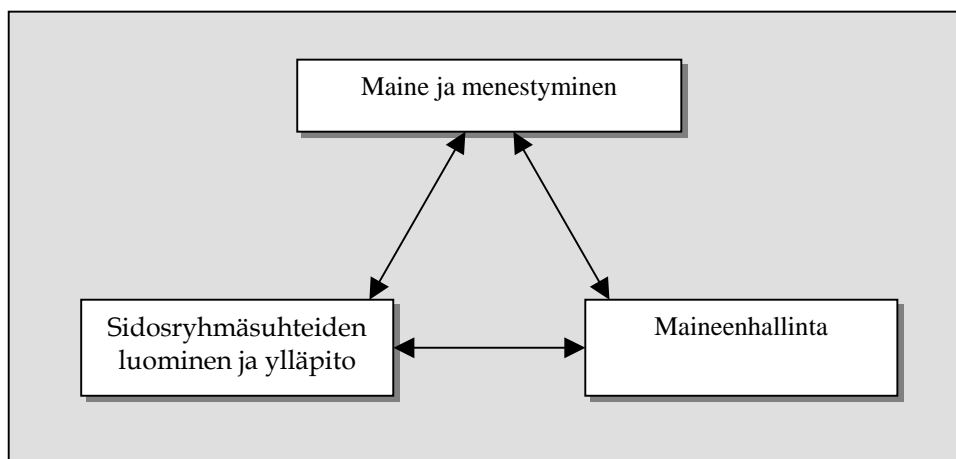
Haastatteluissa korostui viestintästrategioita enemmän median ja mediaympäristön rooli yrityksen maineen ja maineenhallinnan kannalta. Median tärkeyttä korostaa esimerkiksi se, että viidestä yleistyksestä kolme viittaa mediaan.

1. yleistys: sidosryhmäsuhteiden hoitaminen on maineenhallinnan lähtökohta Aula ja Heinonen (2002, 215-216) toteavat, että maineenhallinnan näkökulmasta yritys tulisi nähdä tärkeimpien sidosryhmien silmin, koska nämä ryhmät mahdollistavat yrityksen olemassaolon ja toiminnan. Karvosen (2000, 51) mukaan maineenhallinta on päivän sana suhdetoiminnassa, ja erityisesti yhdysvaltalaiset pr-toimistot ovat muotoilleet tehtävänsä uudelleen maineenhallinnan kielelle. (Karvonen 2000, 51.) Karvosen lähtökohtainen oletus siis on, että maineenhallinta on osa suhdetoimintaa

Yritys on olemassa sidosryhmien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta, joten maineenhallinnan tärkein tehtävä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen (Aula & Heinonen 2002, 215-216). Maineenhallinnan määrittelyssä haastatellut totesivat sidosryhmäsuhteiden hoitamisen olevan konkreettisin keino kuvata maineenhallinnan tavoitteita ja tehtävää. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii, millä tavalla hyvää mainetta rakennetaan sidosryhmissä.

"Sidosryhmiin pitäis pystyä vaikuttamaan. Jokaiselle sidosryhmälle täytyy räätälöidä viesti, joka lähtee tietystä perusviestistä ja oikeita kanavia käyttäen."

Haastatellut näkivät Aulan ja Heinosen tapaan maineenhallinnan lähtevän ennen kaikkea sidosryhmäsuhteiden ylläpidosta. He totesivat, että ilman hyvää suhteiden ylläpitoa yrityksellä ei ole menestymisen edellytyksiä. Yrityksen maine ja menestyminen, maineenhallinta sekä sidosryhmäsuhteiden hoito nähtiin keskenään vuorovaikutteisina tekijöinä (ks. kuvio 6).



KUVIO 6 Sidosryhmäsuhteet ovat vuorovaikutuksessa maineen ja menestymisen sekä maineenhallinnan kanssa

Maineen kontekstissa kaikkien viitekehukseen kuuluvien käsitteiden suhde toisiinsa pitäisi nähdä vuorovaikutteisena ilmiönä: yhtäältä yrityksen maine vaikuttaa siihen, millaista maineenhallintaa ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa yrityksen pitäisi tehdä, mutta toisaalta myös sidosryhmäsuhteet ja maine ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Seuraavat esimerkit kuvaavat vuorovaikutussuhdetta.

"Jos ei hyvin hoida sijoittajasuhteita ja asiakkuutta ylläpitäviä suhteita, niin ei silloin ole yrityksellä menestymisen mahdollisuuksia."

"Kyllähän se (maine ja maineenhallinta) tietysti lähtee siitä operatiivisesta, jokapäiväisestä toiminnasta ja kohtaamisesta sidosryhmien kanssa."

Karvosen (2000, 51) mukaan maineen käsitettä käytetään apuna silloin, kun pyritään määrittelemään uudelleen suhdetoiminnan käytäntöä. Uudelleen määrittelyllä tavoitellaan sitä, ettei suhdetoimintaa pidettäisi yrityksen varsinaisen toiminnan kaunisteluna, vaan että yrityksen maineesta huolehtiminen olisi yrityksen ydintoimintoja. Karvonen (2000, 63) toteaaakin, että maineenhallinta on monessa tapauksessa vain uusi nimi suhdetoiminnalle.

Karvonen voi olla osittain oikeassa, mutta tämän tutkimuksen mukaan kohdeyritykset pyrkivät syventämään maineenhallinnan toimet erillisiksi perinteisestä suhdetoiminnasta. Myös Karvonen (2000, 63) toteaa mahdollisuuden, että monet ovat pyrkineet kehittämään maineen käsitteelle sisältöä, joka merkitsee uudenlaista linjausta suhdetoiminnalle ja imagon käsitteelle. Seuraavassa esimerkissä haastateltu toteaa, että suhdetoiminta on maineenhallinnan lähtökohta, mutta kuitenkin vain yksi osa maineenhallintaa.

"Sidosryhmäsuhteiden hyövä ja huolellinen hoitaminen on siinä (maineenhallinnassa) varmasti lähtökohta..."

Maine muodostuu sidosryhmien kokonaisarviosta, eikä mikään ryhmä yksinään määritä yrityksen mainetta (Aula & Heinonen 2002, 215). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että maine voi vaihdella eri sidosryhmissä – toisessa sidosryhmässä yrityksen maine voi olla hyvä, ja toisessa puolestaan huono. Aulan ja Heinosen (2002, 93) mukaan erinomaisen ja huonon maineen ohella yritys voi olla mainettaan huonompi tai parempi. Haastatteluissa ei selvinnyt, millä tavalla kohdeyritykset näkivät tämän asian. Kokonaisuudessaan haastatellut kuitenkin mukailivat pitkälti teoriaa kuvatessaan sidosryhmien merkitystä maineenhallinnassa.

2. yleistys: tärkeitä sidosryhmiä maineenhallinnassa ovat henkilöstö, asiakkaat sekä sijoittajat ja rahoittajat Haastatteluissa kysyttiin, mitkä sidosryhmät ovat maineenhallinnan kannalta yritykselle tärkeimpiä. Selkeää ja yhtenevää vastausta ei kuitenkaan saatu. Kaikki haastatellut kuitenkin mainitsivat, että maineenhallinnan kannalta tärkeitä sidosryhmiä ovat oma henkilöstö, asiakkaat sekä sijoittajat ja rahoittajat. Seuraava esimerkki edustaa tyypillistä vastausta haastatteluissa.

"(Tärkein sidosryhmä) ...varmasti omistajat. Asiakkaat on tietysti selviä... Henkilöstö tietysti ja yhteiskunta ja päättäjät... soveltuvin osin myös media... Ehkä meidän tapauksessa myös jotkut yhteiskun-

nallisesti aktiivit liikkeet... Sitten vielä ehkä meillä... meidän alihankkijat ja yhteistyökumppanit, on meille aika tärkeitä kohderyhmiä.”

Fombrunin (1996, 194) mukaan yrityksen maine heijastuu suhteesta seitsemään eri sidosryhmään: asiakkaisiin, sijoittajiin, työntekijöihin, kilpailijoihin, paikalliseen yhteisöön, julkiseen hallintoon sekä suureen yleisöön. Vaikka monet maineen kautta saatavat hyödyt tulevat yrityksen ulkopuolelta, niin Aula ja Heinonen (2002, 217) epäilevät suurimman edun hyvästä maineesta olevan sen vaikutus yrityksen sisäisiin olosuhteisiin, koettuun luottamukseen, haluttuun sitoutumiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. He toteavatkin, että henkilöstö on maineen ydin. (Aula & Heinonen 2002, 217.)

Myös haastatellut näkivät henkilöstön yhdeksi maineen tärkeimmistä sidosryhmistä. Yhtäältä katsottiin, että henkilöstö on maineenhallinnan kohderyhmä, ja toisaalta ajateltiin, että on tärkeää ylläpitää hyvää työnantajakuva. Henkilöstöä pidettiin yrityksen viestin viejänä ulospäin. Henkilöstön tärkeyttä maineen kannalta ei juurikaan perusteltu, vaan henkilöstön katsottiin olevan maineenhallinnan kohderyhmänä itsestään selvyys. Seuraavassa esimerkissä haastateltu painottaa myös ulkoisen viestinnän merkitystä sisäisessä viestinnässä.

”Henkilöstöhän on meille tosi tärkeä sidosryhmä ja sen lisäksi, että meillä on tää sisäisen viestinnän organisaatio, niin me myös ulkoisella viestinnällä tavoitetaan meidän henkilöstö.”

Hyvän maineen ja henkilöstön välisten suhteiden etuja ovat muun muassa: Alvessonin (1996/97) mukaan yrityksen tavoitteiden jalkauttaminen helpottuu, koska henkilöstö tuntee yritystä kohtaan uskollisuutta, Garbettin (1988) mukaan työntekijä viihtyy hyvämaineisessa yrityksessä ja tuntee suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, Aulan ja Heinosen (2002, 218) mukaan hyvä maine lisää työtyytyväisyyttä, hyvien työntekijöiden saaminen yrityksen palvelukseen helpottuu sekä Morleyn (1998) mukaan sitoutumisen ja uskollisuuden.

suuden kautta yrityksen tuottavuus paranee (Aula & Heinonen 2002, 218 mukaan).

Henkilöstön ohella haastatteluissa painottui asiakkaiden ja sijoittajien merkitys maineeseen. Haastatteluissa maineen ytimenä nähtiin asiakkaat, joille hyvää mainetta haluttiin luoda. Katsottiin, että hyvä maine on ennen kaikkea asiakkaita ja sijoittajia varten.

Fombrun (1996, 195) painottaa asiakaspalvelua sidosryhmäsuhteiden hoitamisen yhtenä keinona. Keskeisiä strategisia keinoja ovat hänen (mt., 195) mielestään muun muassa tuote- ja imagomainonta sekä asiakaspalvelun kehittäminen. Haastatteluissa mainontaa ei nostettu maineenhallinnan keinoksi. Päinvastoin, katsottiin ettei mainonnalla ole todellista vaikutusta yrityksen maineeseen. Mutta toisaalta, jatkokysymyksenä olisi voinut esittää, eikö huonolla, esimerkiksi moraalisesti arveluttavalla mainonnalla voida heikentää yrityksen mainetta?

Hyvä maine houkuttelee uusia asiakkaita sekä vahvistaa yrityksen markkinaosuuksia. Lisäksi hyvä maine lisää asiakkaiden tuntemaa luottamusta yrityksen tuotteita ja palveluja kohtaan, sillä hyvää mainetta pidetään laadun takeena. Erityisen herkkiä maineen kannalta ovat palveluyritykset, joilla ei periaatteessa ole muuta tarjottavaa kuin maineensa. (Aula & Heinonen 2002, 223-225.)

Viime vuosina on yhä enemmän puhuttu CRM:stä eli asiakkuudenhallinnasta (englanninkielinen termi *Customer Relations Relationship*). CRM liittyy maineeseen siten, että hyvä maine tuo vetovoimaa ja houkuttelee asiakkuuksia. Asiakkaat on siis saatava puhumaan hyvää yrityksestä. (Aula & Heinonen 2002, 225.) Haastatellut pitivät asiakassuhteen ylläpitämistä yrityksen menestymisen edellytyksenä. Saadut vastaukset asiakkaiden merkityksestä mai-

neeseen olivat kuitenkin kohtuullisen lyhyitä, sillä asiakkaita pidettiin selvänä maineen sidosryhmänä.

Young (1996, 34) toteaa, että yrityksen täytyy tietää, mitä asiakkaat ajattelevat ja asiakkaiden on ymmärrettävä yrityksen toimintaa. Asiakkaat käyvät kauppaa yrityksen kanssa vain, jos he luottavat yritykseen. Kaksisuuntaisella, säännöllisellä viestinnällä saavutetaan asiakkaiden luottamus. (Young 1996, 34.) Haastatteluista nousi esille, että yrityksen on palveluillaan ja tuotteillaan tuotettava asiakkaalleen lisäarvoa. Lisäksi se, miten yritys nähdään muiden yritysten asiakkaana, vaikuttaa haastateltujen mukaan maineeseen.

Kohdeyrityksissä yhdeksi tärkeimmäksi maineen sidosryhmäksi nousi sijoittajat. Sijoittajasuhteiden katsottiin olevan yritykselle elintärkeitä. Aulan ja Heinosen (2002, 234) mukaan sijoittajat ja rahoittajat vaativat yritykseltä tuotavuutta ja tehokkuutta. Haastatellut totesivatkin, että kohdeyritysten tavoitteena oli olla sijoittajille kannattava sijoitus. Sijoittajat eivät toimi pelkkien taloudellisten tosiasioiden pohjalta, vaan he luottavat käsityksiinsä yrityksen tulevaisuudesta (Aula & Heinonen 2002, 234). Tämän takia yrityksen maineella on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka luotettavana ja vetovoimaisena se nähdään. Aulan ja Heinosen (2002, 234) mukaan vuorovaikutus taloudellisten sidosryhmien kanssa on saanut yhä suuremman roolin viime vuosina.

Seuraavasta esimerkistä selviää, että haastatellut pitivät sijoittajasuhteiden hoitamista maineenhallintana.

”Jos me tavataan meidän osakkeenomistajien edustajia ja kerrotaan niille olennaisia asioita ja pyritään luomaan mielikuva että he suositsevat meitä sijoituskohteeksi potentiaalisille sijoittajille, niin onhan sekin maineenhallintaa.”

Tärkeimpien, primäärien sidosryhmien erottaminen sekundäärisistä sidosryhmistä oli haastateltavien mukaan hankalaa, sillä maineeseen vaikuttavat

heidän mukaansa kaikki yrityksen sidosryhmät. Seuraavassa esimerkissä haastateltu vetää yhteen tässä tutkimuksessa nousseet kolme keskeistä sidosryhmää maineenhallinnassa.

"Meidän missiossa on määritelty kolme sidosryhmää: halutaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille, me halutaan olla omistajille kannattava sijoitus, ja henkilöstölle paikka jossa voi kehittää omaa osaamistaan. Tämä on pyhä kolminaisuus, jossa yhdenkään etu ei saa mennä toisen edelle."

3. yleistys: mediasuhteet ovat osa maineenhallintaa Tässä tutkimuksessa media määritellään paitsi yrityksen sidosryhmäksi, myös laajemmaksi, maineeseen vaikuttavaksi tekijäksi. Yrityksen on huomioitava media yhtenä sidosryhmänä, joka vaatii erityiskohtelua.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille, että mediaa halutaan palvella tänä päivänä perustiedotusta kattavammin, laajemmin ja yksilöidymmin. Mediasuhteiden rooli maineen näkökulmasta nähtiin erittäin tärkeäksi. Mediasuhteita hoidetaan kohdeyrityksissä kahdella pääasiallisella tavalla: henkilökohtaisella kontaktilla toimittajiin sekä median mahdollisimman hyvällä palvelemisella.

Mediasuhteiden hoitamisessa on laajemmasta näkökulmasta katsottuna kyse julkisuuden hallinnasta. Åbergin (2000, 158) mukaan julkisuuden hallinnassa päämääränä on vaikuttaa ammattitaitoisesti mediajulkisuuteen. Juholinin ja Kuutin (2003, 53) mukaan julkisuuden hallinnassa on tavoitteena vaikuttaa nimenomaan julkisuuden sisältöihin ja sävyihin.

Suhdetoimintaa voidaan tarkastella Grunigin ja Huntin (1984) perinteisen suhdetoimintamallin avulla (Juholinin & Kuutin 2003, 81 mukaan). Malli perustuu neljään erilliseen osaan: julkisuustoimintaan, julkiseen informaatioon tai informointiin, kahdensuuntaiseen asymmetriseen viestintään sekä kahdensuuntaiseen, symmetriseen viestintään. Kolme ensimmäistä tapaa ovat

yrityksestä päin lähteviä viestintätapoja. Julkisuustoiminta ja julkinen informaatio käsittävät perinteisen ulkoisen tiedotuksen.

Viimeinen, symmetrinen viestintä, kuvaa parhaiten haastateltujen näkemystä siitä, mistä mediasuhteiden hoitamisessa on tänä päivänä kysymys. Haastatellut katsoivat, että yrityksen on paitsi tiedotettava toiminnastaan ja tärkeistä asioista, myös oltava tarpeen tullen median käytettävissä. Seuraava esimerkki kuvaa mediasuhteiden hoitamisen periaatteita.

"Tämän lisäksi, että on nämä perustiedotteet niin pyrimme olemaan tiedotusvälineiden saavutettavissa ja käytössä niissä kysymyksissä joita kulloinkin esille tulee. Tarkoittaa myöskin sitten sitä, että mahdollisuuksien mukaan meidän johtohenkilöt ovat median käytettävissä lisätietojen saamiseksi esillä olevista asioista."

Symmetrinen viestintä toteutuu, kun media ja yritys löytävät yhteisen intressin ja julkisuus palvelee kummankin etua. Periaatteessa, Juholinin ja Kuutin (2003, 82) mukaan, tämä ei ole mahdollista, sillä se edellyttäisi journalistin samastumista lähteeseensä ja sitä myötä luopumista kriittisyydestä. Käytännössä kuitenkin tällaista samastumista on tapahtunut, kun media on yhteistyössä lähtenyt kampanjoimaan yrityksen kanssa tiettyä teemaa (Juholin & Kuutti 2003, 82). Haastattelujen mukaan yritykset pyrkivät symmetriseen viestintään. Tähän viittaavat muun muassa operatiivisen tason toimet, kuten henkilökohtaisten kontaktien luominen mediaan. Seuraava esimerkki kertoo henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeydestä.

"Sanoisin, et se henkilökohtainen kontakti on siellä hyvin tärkeää, koska sillä pystyy vaikuttamaan pitkällä tähtäimellä. Ei niin, et pystyisi manipuloidaan, vaan enemmänkin niin, että mitä enemmän pystyt valottamaan taustaa ja ihmisillä on ymmärrystä siitä, että mitä johonkin asiaan liittyy, sitä helpompi hänen on myös siitä asiasta kertoa eteenpäin."

Aula ja Heinonen (2002, 255) toteavat, että asiantuntemus, proaktiivisuus ja jatkuva julkisuuden luotaus ovat avainsanoja mediasuhteiden hoitamisessa.

Tämä edellyttää median tuntemista, tiedottamisen taktiikkaa sekä työkaluja. Lisäksi on oltava itse aktiivisessa roolissa, seurattava mitä mediassa keskustellaan ja osallistuttava julkiseen keskusteluun. (Aula & Heinonen 2002, 255.)

4. yleistys: tiedottaminen on mediasuhteiden lähtökohta Vaikka mediasuhteiden hoidossa on tavoitteena symmetrinen, vuorovaikutteinen viestintä, mediasuhteiden hoidon lähtökohta on edelleen perustiedottaminen. Kohdeyryyksillä tiedottamiseen liittyi myös lain velvoite pörssiyrityksen ominaisuudessa. Juholinin ja Kuutin (2003, 54) mukaan informointi on edelleen tyyppisin syy toimittaja- ja toimituskontaktiin, ja se kuuluu varsinkin isojen yritysten toimintatapoihin.

Haastatellut totesivat, että viestintä vaatii tänä päivänä menneisiin vuosikymmeniin verrattuna erityistä dialogia kaikkien sidosryhmien kanssa. Tästä huolimatta mediasuhteiden hoidon alkulähteenä koettiin vallitseva lainsäädäntö. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii mediasuhteiden peruslähtökohtia lainsäädännön näkökulmasta.

”Peruslähtökohtana on yleinen suomalainen työmarkkinakäytäntö, jossa määritellään tiedotustoiminnalle paljonkin ohjeistusta ja annetaan suosituksia yhteistoimintalain puitteissa ja tehtyjen sopimusten puitteissa, eli mitkä ovat tiedotusvelvollisuudet ja niihin rakentuvat sitten tällaiset määrämuotoiset järjestelyt.”

Åberg (2000, 152) puhuu ulkoisesta informoinnista yläkäsitteenä ulkoiselle tiedotukselle, yhteystoiminnalle ja luotaukselle. Ulkoinen tiedotus pitää sisällään mediasuhteet ja sponsoroinnin. Åberg (2000, 157) jatkaa, että ulkoinen tiedotus on välitettyä viestintää. Tällä hän tarkoittaa, että työyhteisön ja vastaanottajan, kohdeyryhmän, välissä on media (Åberg 2000, 157). Suureksi haasteeksi nähtiin tiedotteiden uutiskynnyksen ylittäminen. Mutta toisaalta tiedottaminen nähtiin siinä mielessä helpoksi, että tiedote sisältää selkeän ydinviestin, joka halutaan saada mediassa läpi. Jos tiedote ylittää uutiskynnyksen, myös haluttu viesti menee läpi.

Haastateltujen mukaan kohdentaminen on tärkeää tiedottamisessa. Paikallisesti tiedotettiin pienemmistäkin asioista, mikäli niillä oli alueellista merkitystä. Seuraavassa esimerkissä haastateltu kertoo, milloin yritys tekee tiedotteen.

”Meillä päin perusruisleipä on tietenkin ne tiedotteet, joita laitamme normaalin pörssiyhtiökäytännön mukaisesti. Merkittävimmistä investoinneista, joista me olemme pitäneet rajana noin parikymmentä miljoonaa euroa, niistä laaditaan erikseen tiedotteet, vaikka siihen ei lainsäädäntöä olekaan. Paikallisesti kerrotaan pienemmistäkin investointi- ja uudistamishankkeista.”

Kohdeyrityksissä tiedottaminen koettiin mediasuhteiden hoidossa siis lähtökohdaksi ja perusviestinnäksi, mutta selvästi riittämättömäksi maineenhallinnan näkökulmasta. Haastateltujen mukaan mediaa ja muita sidosryhmiä pitää palvella nykyään aktiivisemmin, monipuolisemmin ja läpinäkyvämmmin.

5. yleistys: media ei ratkaise mainetta Vaikka medialla on tärkeä rooli maineenhallinnassa ja maineen muodostumisessa, se ei kuitenkaan ratkaise yrityksen mainetta. Kaikki haastatellut olivat tätä mieltä. Aula ja Heinonen (2002, 254) toteavat, että yksi kriittinen juttu ei kaada hyvämaineista yritystä, mutta huonomaineisen yrityksen se voi viedä mennessään. Haastatellut toteivat myös, että vaikka media ei yksinään voi päättää yrityksen mainetta, niin mediasuhteiden hoitaminen kuitenkin ratkaisee, voidaanko yrityksen hyvää mainetta vaalia pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen, hyvällä mediasuhteiden hoidolla voidaan hallita mainetta.

Aula ja Heinonen (2002, 256) tukevat tätä käsitystä: *”Tämä kaikki ei suinkaan tarkoita sitä, että maineen rakentaminen tai johtaminen olisi mielikuovaloudessa vain jonkinlaista julkisuuspeleä. Kuten mainetutkimukset osoittavat, yrityksen julkinen kuva on vain yksi ulottuvuus maineen muodostumisessa, toki tärkeä sellai-*

nen.” Lisäksi he (mt., 257) toteavat, etteivät maine ja palstamillimetrit kulje käsikädessä.

Viitekehyksessä määritellään maineen ja median suhde siten, että media on paitsi yrityksen sidosryhmä, myös enemmän. Media on yksi merkittävä osa yrityksen toimintaympäristöä, ja yritys on yksi toimija yhteiskunnan mediaympäristössä. Siksi media on enemmän kuin sidosryhmä. Tähän osaltaan vaikuttaa haastatteluissakin esille noussut maineen ja median suhteen paikakasidonnaisuus: toisessa maassa median rooli on suurempi kuin toisessa. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii, mikä on median rooli maineessa.

”On se (median rooli maineessa) merkittävää, ei se kuitenkaan ratkaiseva ole. Kyllä viime kädessä nää muut asiat ratkasee. - - - Huonolla mediajulkisuudella voidaan nopeasti tuhota tämä pitkä työ. Mutta ei se määräävä tekijä ole. Lähinnä sillä tavalla ehkä, että jos sitä mainetta lähdetään murentamaan, niin silloin se median rooli kasvaa. Että on sillä merkitystä.”

Mediaympäristö vaihtelee maittain hyvin paljon myös median toimintatapojen osalta. Suomessa media ei ole korruptoitunutta, ja voidaankin sanoa, että suomalainen media on edelleen lahjomatonta. Monissa maissa yritykset voivat sen sijaan ostaa palstatilaa viesteilleen.

4.2.5 Tutkimus

Viestintästrategioiden analyysi Organisaatioiden on seurattava maineensa kehittymistä eri sidosryhmissä. Tutkimusten avulla organisaatio voi päätellä, millainen maine sillä on ja mitä osa-alueita sen tulee parantaa. Maineenhallinnan toimia ohjaa seuranta, jota tehdään muun muassa tutkimusten avulla.

Viestintästrategioista poimittiin kohdat, joissa mainittiin sanat tutkimus, seuranta, mittaaminen, analyysi, kysely tai muutoin sisällöltään maineenhallin-

nan arviointiin tai seurantaan liittyvä ilmaus. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja niistä muodostettiin yläluokkia. Kohdeyritysten viestintästrategioista nousi esiin kolme yläluokkaa, jotka muodostavat tutkimus-teeman:

1. Nykytila ja tavoitteet
2. Maineenhallinnan arvioiminen
3. Luotaus ja kehittäminen

Taulukossa 12 on esimerkki siitä, kuinka viestintästrategioiden alkuperäisistä maininnoista muodostettiin yläluokkien kautta teema.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Teema
X:n nykyinen maine vaihtelee voimakkaasti kohderyhmittäin.	Maine ei ole tavoitellussa	Nykytila ja tavoitteet	Tutkimus
X seuraa kerran vuodessa henkilöstön keskuudessa toteutetavalla kyselyllä arvojen ja strategian sisäistämistä sekä sisäisen tiedonkulun toimivuutta.	Henkilöstökyselyllä kartoitetaan sisäistä viestintää	Maineenhallinnan arvioiminen	Tutkimus
X:n keskeisten kilpailijoiden viestinnästä tehdään kerran vuodessa kilpailija-analyysi, jonka pohjalta voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia x:n viestinnälliseen sijoitointiin.	Kilpailija-analyysin avulla seurataan omaa viestintää	Luotaus ja kehittäminen	Tutkimus

TAULUKKO 12 Esimerkki tutkimus-teeman muodostamisesta

Teemahaastattelujen analyysi Tutkimus-teemaan kuuluvat maininnat jaettiin kolmeen osa-alueeseen ja jokaisesta osa-alueesta muodostettiin sitä kuvaava yleistys:

1. Nykytilan kartoituksella voidaan määrittää realistiset tavoitteet maineenhallinnalle.
2. Tutkimusten mukaan henkilöstö on kriittisin sidosryhmä maineen kannalta.

3. Luotauksella määritetään maineen tilaa ja yrityksen sijoittumista kilpailijoihin verrattuna.

1. yleistys: nykytilan kartoituksella voidaan määrittää realistiset tavoitteet maineenhallinnalle Nykytilan arviointi on lähtökohta viestinnän strategiselle suunnittelulle. Juholin (1999a, 121) toteaa, että nykytilan määrittämisen tarkoituksena on varmistua siitä, että ollaan tekemässä oikeita asioita. Nykytilaa arvioitaessa tarkastellaan millainen maine yrityksellä tällä hetkellä on, miten sidosryhmät analysoivat yrityksen maineen ja tukeeko maine liiketoimintastrategiaa (Aula ja Heinonen 2002, 170). Arviointi voi perustua viestintähenkilöstön omaan tietoon ja tuntumaan, mutta toisaalta myös ulkopuolisten tekemiin tutkimuksiin (Juholin 1999a, 121).

Realististen maine-tavoitteiden asettaminen vaatii nykytilan kartoitusta. Kahden kohdeyrityksen maineen nykytilaa oli arvioitu viestintästrategiassa. Kokonaisviestinnässä suurin osa kohdeyrityksistä oli arvioinut nykytilaa tarkasti ja yrityksillä on tieto omasta asemasta kilpailijoihin verrattuna. Yrityskuvatutkimusta pidettiin riittävänä maineen määrittäjänä useimmissa kohdeyrityksissä. Yhden kohdeyrityksen viestintästrategiassa oli hyödynnetty SWOT-analyysiä. Muiden osalta tällaista ei oltu käytetty, tai ainakaan kirjoitettu osaksi viestintästrategiaa.

Aula ja Heinonen (2002, 170) määrittävät maineenhallinnan viisivaiheiseksi prosessiksi, jonka ensimmäinen vaihe on maineanalyysi. Käytännössä sillä tarkoitetaan nykytilan kartoitusta. Maineanalyysia seuraa mainestrategia, maineen taktiikka ja mainediologi. Viides vaihe, seuranta, ei seuraa kronologisesti mainediologia, vaan sen on toimittava jatkuvasti. (Aula & Heinonen 2002, 170.)

Maineanalyysissa tulee kiinnittää huomiota liiketoimintastrategian ydinkäsitteisiin, erilaisten tutkimustiedon analysointiin, yrityksen maineen mittaamiseen ja viestinnän tekemisiin toimenpiteisiin ja resursseihin (Aula & Hei-

nonen 2002, 172). Kohdeyrityksillä oli selkeä kuva oman maineensa nykytilasta, vaikka sitä oli käsitelty kirjallisesti vain kahdessa viestintästrategiassa. Kohdeyritysten maineanalyysi pohjautui pitkälti Juholinin (1999a, 121) maitsemaan omaan tuntumaan. Maineelle ei oltu asetettu strategioissa yksityiskohtaisia tavoitteita, vaan yleisimmin tavoitteena oli joko parantaa yrityksen mainetta tai saavuttaa hyvä maine. Se, mitä hyvällä maineella tarkoitetaan ja tavoitellaan, ei käynyt ilmi strategioista. Myöskään keinoja, joilla mainetta aiotaan tulevaisuudessa parantaa, ei käsitelty strategioissa.

Kaikki kohdeyritykset olivat seuranneet myös jonkin verran ulkopuolisten tekemiä mainetutkimuksia. Mainetutkimuksesta yritys sai konkreettista tietoa maineestaan eri sidosryhmien piirissä ja toisaalta myös oman yrityksensä sijoittumisesta kilpailijoihin verrattuna. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii yrityksensä mainetta.

"Maine ei ole tavoitetilassa. Meitä ei tunneta riittävän asiakaslähtöiseksi. Tosin joissain kohderyhmissä asia on hyökin."

Nykytilan arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi Aulan ja Heinosen (2002, 177) kuvaamaa pöytälaatikkotutkimusta. Sen ensimmäisessä vaiheessa organisaatiosta jo tehdyt tutkimukset analysoidaan maineen kannalta, sillä esimerkiksi yrityskuvatutkimus ei anna suoraa vastausta maineeseen. Toisena aineistona organisaatiot voivat hyödyntää omia dokumenttejaan, kuten vuosikertomuksia, esittelyaineistoa ja tiedotteita. Tarkastelemalla näitä dokumentteja maineen näkökulmasta yritys voi selvittää tukevatko vai heikentävätkö ne maineenhallinnan tavoitteita. Yrityksen dokumenteilla on keskeinen asema sidosryhmädialogissa. Mikäli aineisto on ristiriidassa yrityksen substanssin kanssa, maine heikkenee. (Aula & Heinonen 2002, 177-178.)

Morleyn (1998, 15-16) malli puolestaan jakautuu arviointi- ja suunnitteluvaiheeseen. Arviointivaiheen ensimmäisen askel on sisäisen auditoinnin suorittaminen, jolla kartoitetaan muun muassa organisaatiokulttuuria, viestintävai-

lineitä ja yrityksen mediakuva. Seuraava vaihe on olemassa olevien tutkimusten kartoittaminen ja läpikäyminen. Tutkimukset voivat olla esimerkiksi yrityksen omia tutkimuksia tai aiheeseen liittyviä historiallisia tutkimuksia. Kolmantena vaiheena on analyysi, jossa laaditaan raportti kerätystä aineistosta ja luodaan yhteenveto kerätystä tutkimuksista. (Morley 1998, 15-16.)

2. yleistys: tutkimusten mukaan henkilöstö on kriittisin sidosryhmä maineen kannalta Aula ja Heinonen (2002, 173) korostavat, että maine rakentuu organisaation sisällä, eli henkilöstö on maineen tärkein lähettäjä. Henkilöstön viestimä maine on aito huolimatta siitä, vastaako se sitä mainetta, jota yrityksen johto haluaa viestiä. (Aula ja Heinonen 2002, 173.) Mainen ei siis ole yksinomaan johdon asia, vaan Karvosen (2000, 69) mukaan koko organisaation henkilöstön on pidettävä huolta hyvistä suhteista. Hyvän maineen lähtökohta on kuitenkin organisaation sisällä. Mikäli henkilöstö ei luota ja usko yritykseen, ei sitä todennäköisesti tee kukaan muukaan. (Karvonen 2000, 69.)

Kohdeyrityksissä tehtiin hyvin samankaltaisia viestinnän tutkimuksia. Useimmat tekivät yrityskuva-, asiakastyytyväisyys- ja sisäisen viestinnän tutkimuksia. Mainetta seurattiin lähinnä ulkopuolisten tekemistä tutkimuksista. Maineen tutkimista pidettiin kohdeyrityksissä haastavana, sillä yrityksen maine vaihtelee sidosryhmittäin ja jopa sidosryhmän jäsenten kesken. Maineen tutkimista kaikkien sidosryhmien piirissä pidettiin monimutkaisena, sillä jo sidosryhmien tavoittaminen ja ydinviestien perille saaminen koettiin vaikeaksi.

”Toinen juttu on informaation määrä. Miten saa kohdeyrityksen huomion? Siinä sen maineen ja brändi voima vahvistuu. Kuinka erottautua metelistä?”

Aula ja Heinonen (2002, 204) korostavat, että maineenhallinnan prosesseilla tulee olla johdon tuki ja hyväksyntä. Johdon on myös ymmärrettävä miksi mainetta on seurattava ja tutkittava. Sidosryhmien mielikuvia tutkimalla ja

seuraamalla yritys voi panostaa resursseja ongelmallisiin kohteisiin. (Aula & Heinonen 2002, 204-205.) Kohdeyrityksissä johdon sitoutumisessa maineenhallintaan oli eroja. Suurimmaksi osaksi kohdeyritysten ylin johto on haastettavien mukaan sitoutunut maineenhallintaan, mutta ongelmana on usein keskijohto. Yritysten keskijohdon viestintäkompetenssia olisi siis parannettava, jotta sisäinen viestintä toimisi paremmin ja tukisi omalta osaltaan maineenhallintaa. Useissa kohdeyrityksissä tämän eteen oli jo tehty töitä.

”Meillä on tällainen iso strategiaproessi, SDS, jossa on luotu strategiaproessimalli, jossa tsekataan kuinka paljon olet kommunikoinut, miten kommunikoit vision, strategian, siis tällaisia perusasioita.”

Kaikissa kohdeyrityksissä tehdään sisäisen viestinnän tutkimuksia, joista saadaan tietoa henkilöstön mielikuvista. Henkilöstöä pidetään maineenhallinnan kannalta erittäin tärkeänä sidosryhmänä, mutta henkilöstö saa operatiivisella tasolla vähemmän huomiota maineenhallinnassa kuin ulkoiset sidosryhmät. Esimerkkinä tästä oli kohdeyrityksissä edelleen vaikuttavat alaidentiteetit, joista henkilöstö pitää tiukasti kiinni. Yhtenäisen identiteetin syntymisen kannalta maineenhallinta yrityksen sisällä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Seuraavassa esimerkki havainnollistaa tätä.

”Ulkoisen viestintä ja markkinointiviestintä on onnistunut aika hyvin. Mutta sitten taas ollaanko me yhtenäinen identiteetti ja kulttuuri, sitä me ei välttämättä olla.”

Sisäinen viestintä on avainasemassa maineen parantamisessa (Aula & Heinonen 2002, 220). Kohdeyrityksissä tämä oli oivallettu, mutta painopiste oli silti vielä ulkoisissa sidosryhmissä. Myös tästä voidaan päätellä, että maineenhallinta on vasta tulossa osaksi suomalaisyritysten johtamista. Sen tarve oli kohdeyrityksissä havaittu, mutta keinot ja kanava eivät vielä olleet selvillä.

3. yleistys: luotauksella määritetään maineen tilaa ja yrityksen sijoittumista kilpailijoihin verrattuna Kaksi yleisintä menetelmää arvioida omaa kehitystä on joko trendi- tai kilpailija-analyysi (englanninkielinen termi *benchmarking*). Ensin mainitussa tulosta verrataan omaan aiempaan tulokseen, jälkimmäisessä tulosta verrataan kilpailijoiden tulokseen. Erilaisia menetelmiä yhdistämällä saadaan aikaan parhaat toimintatavat, joiden avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa asennemuutokseen ja maineeseen (Ruth & York 2000, 2-3).

Maine on kilpailevan tuotteen lisäksi myös sivutuote. Yrityksen maineen vertaaminen jatkuvasti pahimpiin kilpailijoihin luo rutiineja, joilla yritys osoittaa ainutlaatuisuutensa. (Fombrun 1996, 24.) Tästä syystä maineenhallinnan prosesseja tulee kehittää jatkuvasti. Seuraavassa esimerkissä haastateltu pohtii tätä kehitystä.

"Eikä vaan niin, että pyritään tietyssä tilanteessa vaan kaunistamaan jotain asiaa jos tulee joku ongelma, vaan niin, että sitä asiaa viedään jälleen kerran prosessina eteenpäin ja sitten se viestintä etenee myös sen mukaisesti."

Fombrunin mukaan (1996, 27) kilpailija-analyysit ovat suosittuja, koska ne kannustavat muutokseen ja auttavat yrityksiä löytämään parhaat johtamismenetelmät ja rakentavat mainepääomaa. Yritykset tutkivat markkinajohtajan hallinnollisia käytäntöjä, suhteita työntekijöihin, tavarantoimittajiin, jakeiluun ja mediaan. Kilpailijat imitoivat markkinajohtajan parhaita käytäntöjä ja haastavat näin markkinajohtajan puolustamaan asemaansa. Maineen avulla markkinajohtaja voi vastustaa kilpailijoita, mutta sen on pysyttävä jatkuvassa liikkeessä, jotta yrityksen maine pysyy kunnossa ja jotta se voi vastustaa kilpailijoiden imitointia. (Fombrun 1996, 28.) Tämä näkemys oli vahvasti sisäistetty myös kohdeyrityksissä.

"Se (maineenhallinta) on sellaista, että joka vuosi on uudet arviot, että kauaa ei voi paikallaan lepäillä."

Kohdeyritykset käyttivät maineen seuraamiseen enimmäkseen trendianalyysijä, joissa tulosta verrataan omiin, aiempien vuosien tuloksiin. Kilpailija-analyysijä tehtiin kahdessa kohdeyrityksessä. Aula ja Heinonen (2002, 205) ihmettelevätkin, kuinka vähän suomalaisyritykset seuraavat kilpailijoitaan, lainsäädäntömuutoshankkeita ja yleistä keskustelua esimerkiksi internetissä. Luotauksen tulee olla jatkuvaa, sillä pelkät pistokokeet eivät anna luotettavia tuloksia. (Aula & Heinonen 2002, 205-206.) Kohdeyritykset hakevat kuitenkin aktiivisesti tietoa maineestaan ja seuraavat sen kehittymistä. Haastateltavien mukaan tarjontaa tutkimuksista on runsaasti, mutta tutkimusten laatu vaihtelee voimakkaasti. Seuraavassa esimerkissä haastateltu miettii, että ulkopuolisten arvioita yrityksestä pidettiin omaa arviota luotettavampana.

”Me olemme saaneet myös menestystä erilaisissa mittauksissa ja kilpailuissa, joissa arvioidaan yhtiön raportteja - sekä paperille painettuja että sähköisessä muodossa julkaistuja raportteja - me olemme menestyneet niissä aika hyvin. Tähän tiedottamiseen liittyvän mainetekijän kenties tärkein mittari on, miten ulkopuoliset arvioijat arvioivat meidän perusviestinnän onnistumista.”

Ulkopuolisten tekemissä arvioissa on kuitenkin heikkoutensa: ne eivät välttämättä mittaa yritykselle tärkeitä asioita tai niissä ei ole otettu huomioon kaikkia näkökulmia, jotka yritykselle ovat olennaisia. Esimerkiksi kilpailija-analyysijä tehtäessä yrityksellä itsellään on paras käsitys tutkimuksen lähtökohdista.

Trendianalyysijä hyödynsivät kaikki kohdeyritykset. Myös media-analyysijä oli käytössä kaikissa kohdeyrityksissä. Media-analyysijä tarkkaillaan, missä viestintävälineissä ja millä tavalla yritystä käsitellään. Media-analyysijä osoittaa, miten maineen eri osa-alueet näkyvät median välittämässä jutuissa ja uutisissa (Aula & Heinonen 2002, 176). Analyysimenetelmissä ja analyysijä laajuudessa oli eroja kohdeyritysten välillä. Tätä havainnollistaa seuraava esimerkki.

"Seurataan tietysti päivittäin systemaattisesti sekä globaalisti että paikallisesti, mm. Suomessa, että mitä meistä kirjoitetaan. Me myös analysoidaan sitä: meillä on semmoiset tietyt kriteerit joiden mukaan sitä analyysiä tehdään. Toisaalta sitä tehdään vain positiivinen – negatiivinen – neutraali -aspektilla. Sitten seurataan myös tiettyjä meidän avainviestejä, joita me ollaan itse määritelty ja joiden me haluaisimme näkyvän mediassa."

Media-analyysillä ymmärrettiin olevan selkeä yhteys yrityksen maineen arviointiin. Varsinaisesta maine-analyysistä kohdeyritysten kohdalla tuskin voidaan puhua, sillä mikään kohdeyrityksistä ei analysoinut julkisuutta maineen kannalta.

Maine ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu yrityksen toiminnan mukaan. Tästä syystä mainetta tulee seurata säännöllisesti ja maineenhallintaa kehittää jatkuvasti. Kaikki kohdeyritykset olivat yhtä mieltä siitä, että maineenhallintaa tulee kehittää.

Kehittäminen taas vaatii maineenhallinnan arviointia. Sen lähtökohtana on mittariston laatiminen. Morleyn (1998, 15) maineenhallintamallissa määritetään toimenpiteet, jotka auttavat luotsaamaan yritystä kohti toivottua tavoitetta eli hyvää mainetta. Maineenhallintamallin suunnitteluvaiheessa määritetään tavoitemaine ja tapa, jolla tavoitteen saavuttamista mitataan. Näiden avulla laaditaan strategia, jonka avulla tavoite saavutetaan. Maineen kehittymistä seurataan säännöllisesti raportein. (Morley 1998, 19-21.)

4.3 Yhteenveto tuloksista

Yritysmaailma on kiinnostunut maineesta monesta eri syystä. Esimerkiksi yritysraakenteet ovat muuttuneet entistä läpinäkyvämmiksi ja kilpailevat tuotteet sekä palvelut ovat samankaltaistuneet. Myös median rooli mieliku-

vien muokkaajana kasvaa jatkuvasti, ja tiedonvälitys on yhä nopeampaa ja kansainvälisempää. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut aikaisempaa vaativammaksi. Maineenhallinta on osa yrityksen toimintaympäristön kokonaisvaltaista hallintaa. Kohdeyritysten viestintästrategioissa hyvän maineen saavuttaminen oli asetettu viestintäyksikön tehtäväksi, vaikka viestintä on ainoastaan yksi tekijä maineenhallinnassa. Viestintä tukee yrityksen mainetta, jos se on sidoksissa johtamiseen ja muihin yrityksen prosesseihin.

Liike-elämässä keskustellaan maineesta ja maineenhallinnasta yhä enemmän, mutta sekä strategisen että operatiivisen tason toimet tutkimuksen aineiston perusteella olivat kohdeyrityksissä vähäisiä. Yrityksen toiminnan yhteys maineeseen oli kuitenkin kaikille selvä. Ainoastaan yhdessä viestintästrategiassa oli käsitelty mainetta, eikä maineenhallinnalle tai hyvälle maineelle oltu strategioissa asetettu konkreettisia tavoitteita. Operatiivisella tasolla kohdeyritykset pyrkivät yleisesti, ilman suunnitelmallista maineenhallintaa, toimimaan luotettavasti ja saavuttamaan tätä kautta hyvän maineen.

4.3.1 Teoriat määritelmien pohjana

Kirjallisuudessa maine ja maineenhallinta määritellään eri tavalla kontekstista riippuen. Tämän takia oli olennaista selvittää, kuinka kohdeyritykset määrittelevät ja ymmärtävät nämä käsitteet. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli luoda pohja toiselle tutkimuskysymykselle.

Määritelmät viestintästrategioissa Teema-analyysin avulla selvitettiin kohdeyritysten maineen ja maineenhallinnan määritelmät. Viestintästrategioissa maine määriteltiin sidosryhmien ja eri ulottuvuuksien sekä maineen mukanaan tuomien etujen kautta. Maineenhallinta määriteltiin maineen rakentamisen ja niin ikään eri ulottuvuuksien avulla. Haastatteluilla syvennettiin viestintästrategioista esiin nousseita määritelmiä.

Määritelmät haastatteluissa Haastattelujen perusteella maineeseen liittyvä tieto oli pitkälti opeteltu ulkoa alan kirjallisuudesta ja julkisesta keskustelusta. Maine ei siis ollut keskeinen, toimintaa ohjaavaa tekijä, vaan pikemminkin pelkkä käsite ilman syvällistä sisäistystä. Tähän on voinut vaikuttaa käsitteiden ajankohtaisuus: määritelmiä on saanut lukea sieltä täältä. Eroja oli myös maineen ja maineenhallinnan määrittelyjen helppoudessa, sillä maine koettiin maineenhallintaa huomattavasti selkeämmäksi kokonaisuudeksi.

Maineen määritelmä Maine pohjautuu yrityksen todelliseen toimintaan. Hyvä maine ansaitaan rehellisyydellä ja avoimuudella, eikä sitä voi perustaa epätodellisten tai kiiltokuvamaisten mielikuvien varaan. Maine muodostuu sidosryhmien kokonaisvaltaisista kokemuksista, joita heillä on esimerkiksi yrityksen tuotteista ja palveluista.

Maine muodostuu useista eri ulottuvuuksista, joista tärkein on taloudellinen ulottuvuus. Taloudellisen menestyksen katsottiinkin korreloivan yrityksen maineen kanssa, mutta hyvä maine auttaa yritystä menestymään taloudellista ulottuvuutta kokonaisvaltaisemmin: hyvämaineinen yritys saa palvelukseensa esimerkiksi parempaa ja osaavampaa henkilöstöä.

Maineenhallinnan määritelmä Hyvä maine perustuu pitkäjänteiseen, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tason työhön, jota kutsutaan maineenhallinnaksi. Maineenhallinta vaatii suunnitelmallisuutta ja koko yrityksen, kaikkien organisaatiotasojen sitoutumista.

Viestinnällä on ratkaiseva rooli maineenhallinnassa. Yhtäältä viestinnän kaikki prosessit voidaan määritellä maineenhallinnaksi, mutta toisaalta viestinnän voidaan katsoa sisältävän vain osan maineenhallinnan kokonaisuudesta. Maineenhallintaan osallistuvat yrityksen kaikki tasot, eikä pelkän vies-

tinnän keinoin saavuteta hyvää mainetta. Erityisesti yrityksen johtamisella on merkittävä rooli maineenhallinnassa.

Maineenhallinta on sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa laajempi käsite, ja se pitää sisällään monia muitakin toimia. Maineenhallinta on saamassa hiljalleen oman sisältönsä, ja se erottautuu näin muista viestinnän käsitteistä omaksi, itsenäiseksi kokonaisuudekseen. Maineenhallinnan tehtävänä on saavuttaa sidosryhmien luottamus yrityksen toimintaan.

Taulukossa 13 on tiivistetty maineen ja maineenhallinnan määritelmien sisällöt.

Käsite	Määritelmä	Avainkäsitteet määrittelyssä
Maine	Maine on sidosryhmien arvio yrityksen todellisesta toiminnasta, ja se muodostuu sidosryhmien kokemuksista. Yritys voi hyötyä hyvästä maineesta eri tavoin, myös taloudellisesti.	<ul style="list-style-type: none"> - Todellisuus - Sidoryhmä - Kokemus
Maineenhallinta	Hyvä maine perustuu pitkäjänteiseen, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tason työhön, jota kutsutaan maineenhallinnaksi.	<ul style="list-style-type: none"> - Yritysstrategia - Viestintä - Johtaminen - Sidoryhmäsuhteet

TAULUKKO 13 Teoriat määritelmien pohjana (Tiivistelmä ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksista)

Maine- ja maineenhallinta -käsitteiden käyttö yritysten kielellisessä vuorovaikutuksessa on uutta, vaikka haastattelujen mukaan maineenhallintaan kuuluvia tiettyjä toimintoja on yrityksissä tehty jo kauan. Viestinnän arvostuksen nähtiin kasvaneen uusien käsitteiden yleistymisen myötä. Lisäksi maine-keskustelu koettiin viestinnälle mahdollisuudeksi päästä kiinteämmäksi osaksi yritysten johtamista ja strategista suunnittelua.

4.3.2 Maineenhallinnan viisi peruspilaria

Teema-analyysillä kartoitettiin myös kohdeyritysten maineenhallinnan strategiset osa-alueet, joihin kohdeyritysten maineenhallinta perustuu. Osa-alueet ovat 1) brändi, 2) maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen, 3) sidosryhmädialogi, 4) yhteiskuntavastuu sekä 5) tutkimus.

1) Brändi Brändi on tuotteeseen, palveluun tai yritykseen liittyvä lisäarvo. Vahva brändi on tänä päivänä yrityksen menestymisen edellytys. Maine on enemmän kuin brändi, mutta brändeillä on merkittävä tehtävä maineenhallinnassa.

Tutkimuksen mukaan tuotebrändit eivät enää riitä, vaan yrityksen on pyrittävä kohti yhtenäistä yritysbrändiä. Yrityksen tai tuotteen nimi on kiinteä osa sitä. Nimen kautta brändi linkittyy osaksi mainetta ja maineenhallintaa, sillä nimi yhdistää sidosryhmien mielikuvat yritykseen. Brändi vahvistaa olemassa olevaa yrityksen identiteettiä.

Visuaalisuus on tärkeä osa brändiä: onhan se sanojen ja tekojen rinnalla vahva keino viestiä. Merkittävin ero maineen ja brändin määrittelyissä tehtiinkin liitettäessä visuaalisuus brändiin, mutta ei maineeseen.

2) Maineenhallinnan suunnittelu ja johtaminen Maine on strateginen voimavara, jota pitää suunnitella ja johtaa eli hallita. Maineenhallinnalle on asetettava selkeät tavoitteet ja periaatteet, ja siksi maineenhallinnalle on laadittava oma, kirjallinen strategiansa. Maineenhallintastrategian jalkauttamisen avulla koko henkilöstö tietää, mihin maineenhallinnalla pyritään ja miten tavoitteeseen päästään. Tutkimuksen mukaan kohdeyrityksillä ei ollut maineenhallintastrategioita. Koko henkilöstön sitoutuminen maineenhallintaan on tärkeää, sillä pelkillä sanoilla maineenhallinta kääntyy itseään vastaan. Sanojen takana täytyy olla tekoja.

Maineenhallinnassa sekä viestintäjohtaja että toimitusjohtaja ovat avainasemassa, sillä he toimivat merkittävimpana rajapintana yrityksestä ulospäin. Tunnettujen johtajien henkilökohtainen maine heijastuu myös yrityksen maineeseen. Johtajat antavat myös esimerkin alaisilleen, jotka aina viestivät yrityksen mainetta joko tietoisesti tai tiedostamatta yrityksestä ulospäin. Kohdeyrityksissä mainetta pyrittiin hallitsemaan ennen kaikkea ulkoisten sidosryhmien piirissä.

Maineenhallinnassa viestintävastuut jakautuivat viestintäkompetenssin ja substanssiosaamisen mukaan. Kirjallisuudesta poiketen kohdeyrityksissä toimii puhemiehiä, jotka eivät itse ole suoraan yhteydessä mediaan päivittäin, vaan he voivat tarvittaessa antaa oman erityisalueensa tietoa medialle. Puhemiesten kouluttaminen mediakohtaamiseen on ennakoivaa maineenhallintaa. Ennakoimalla varmistetaan esimerkiksi se, että median kanssa osataan toimia oikein.

3) Yhteiskuntavastuu Yhteiskuntavastuu on maineenhallinnan ohella nousut viime vuosina yhä suurempaan tietoisuuteen. Yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta sekä ympäristövastuusta. Näiden osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta yritystä voidaan pitää yhteiskuntavastuullisena toimijana. Kaikissa kohdeyrityksissä yhteiskuntavastuun käsite tunnettiin maineenhallintaa paremmin, ja niissä pyrittiin yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Yhteiskuntavastuu nähtiin myös kaikissa kohdeyrityksissä maineenhallinnan osa-alueeksi.

Taloudellinen vastuu korostui kaikkien kohdeyritysten kohdalla. Sillä tarkoitetaan lähinnä vastuuta omistajille ja sijoittajille, mutta myös henkilöstölle. Yrityksen pitää menestyä taloudellisesti ollakseen hyvämaineinen. Mikäli yrityksen liiketoiminta ei ole kannattavaa, kaikki muukin toiminta on turhaa.

Henkilöstön kannalta taloudellisen ja sosiaalisen vastuun rajat hämärtyvät. Taloudellinen vastuu henkilöstölle on konkreettisimmillaan koulutuksen mukaisen palkan maksamista tasa-arvoisesti ja säännöllisesti. Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan ensisijaisesti yrityksen vastuuta omasta henkilöstöstään. Kohdeyrityksissä pidettiin olennaisina johtamisjärjestelmiä sekä vastuuta henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Sosiaalista vastuuta yritys kantaa myös ulkoisille sidosryhmille pyrkimällä aitoon dialogiin niiden kanssa.

Ympäristövastuu voi olla joko vastuuta yrityksen omasta ympäristönsuojelusta tai vastuuta globaalista ympäristöstä. Ympäristövastuullinen toiminta vaihtelee toimialoittain. Yritykset, joilla on tuotantolaitoksia, kokevat ympäristövastuun huomattavasti tärkeämmäksi kuin ne, jotka tarjoavat tuotteiden sijasta palveluja. Halu ympäristövastuulliseen toimintaan oli kaikilla kohdeyrityksillä vahva, mutta tavoitteet olivat erilaiset toimialasta riippuen.

4) Sidosryhmädialogi Konkreettisimmillaan maineenhallinta on sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa ja vaalimista, dialogin käymistä yrityksen eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäsuhteet ovat maineenhallinnan lähtökohta, mutta sillä ei tarkoiteta samaa kuin maineenhallinnalla.

Kirjallisuudessa on pyritty listaamaan maineen kannalta yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Tutkimuksen perusteella tulkitaan, että maineen primäärien sidosryhmien erottaminen sekundaarisista on erittäin vaikeaa, mutta ainakin oma henkilöstö, asiakkaat sekä sijoittajat ja rahoittajat ovat keskeisessä asemassa maineenhallinnassa.

Tiedottaminen on mediasuhteiden lähtökohta. Tutkimuksen kohdeyrityksillä oli tiedottamiseen myös lain velvoite pörssiyhtiön ominaisuudessa. Tiedottaminen ei tänä päivänä palvele mediaa riittävästi. Yritysten on yhä enemmän kohdennettava viestejään, palveltava mediaa yksilöidymmin sekä pyrit-

tävä vuorovaikutteiseen, symmetriseen viestintään. Tutkimuksessa tulikin esille, että yritykset ovat myös kokonsa puolesta eriarvoisessa asemassa suhteessa mediaan: pienempi yritys kamppailee viestien läpi saamisessa, kun taas isoista kirjoitetaan niin paljon, että ydinviestien läpi saaminen on haaste.

Media on sidosryhmänä erityisasemassa. Sillä on eniten valtaa muiden sidosryhmien mielikuvien muokkaajana, mutta media ei kuitenkaan ratkaise mainetta. Yritysten on myös huomioitava mediaympäristö, joka nyky-yhteiskunnassa on merkittävä osa toimintaympäristöä.

5) Tutkimus Mainetta on tutkittava säännöllisesti, jotta yritys tietää, kuinka hyvin se on saavuttanut tavoitteensa. Maineen tutkiminen antaa vastauksia siis siihen, miten maineenhallinta on onnistunut. Maineen tutkimuksessa on lähtökohtana nykytilan kartoitus ja tavoitteiden asettaminen. Maineen nykytilasta kohdeyrityksillä oli selkeä käsitys, mutta tavoitteeksi oli määritelty ainoastaan hyvän maineen saavuttaminen ilman tarkempia yksityiskohtia. Erilaisia tutkimuksia sekä seurantaan liittyviä kartoituksia tehdään yrityksissä paljon, mutta mainetutkimukset ovat vielä harvinaisia. Esimerkiksi yrityskuvatutkimusta pidettiin kaikissa kohdeyrityksissä riittävänä mittarina maineelle.

Kaikki kohdeyritykset pyrkivät selvittämään mainettaan sidosryhmissä erilaisilla tutkimuksilla, mutta varsinaisia mainetutkimuksia ei kuitenkaan tehty yhtä kohdeyritystä lukuun ottamatta. Maineen kannalta kriittisin sidosryhmä on henkilöstö, mutta tästä huolimatta ulkoisia sidosryhmiä pidetään edelleen maineenhallinnassa sisäisiä sidosryhmiä tärkeämpinä.

Luotauksen avulla yritys saa tietoa kilpailijoidensa maineesta, ja tätä kautta voidaan tehdä mainevertailuja. Trendianalyysissä maineen kehitystä verrataan omaan, aiempaan tulokseen. Tätä menetelmää käytettiin kaikkien neljän kohdeyrityksen maineen ja maineenhallinnan tutkimisessa. Trendianalyysi

oli luotausta suositumpi menetelmä, jota puolestaan käytettiin kahdessa kohdeyrityksessä Kohdeyritykset seurasivat myös ulkopuolisten tekemiä tutkimuksia omasta maineestaan. Näitä tutkimuksia pidettiin luotettavampina kuin itse tehtyjä tutkimuksia: ulkopuolinen voi antaa objektiivisen näemyksen, mutta toisaalta ulkopuolinen tutkija ei välttämättä osaa tutkia yrityksen kannalta relevantteja seikkoja.

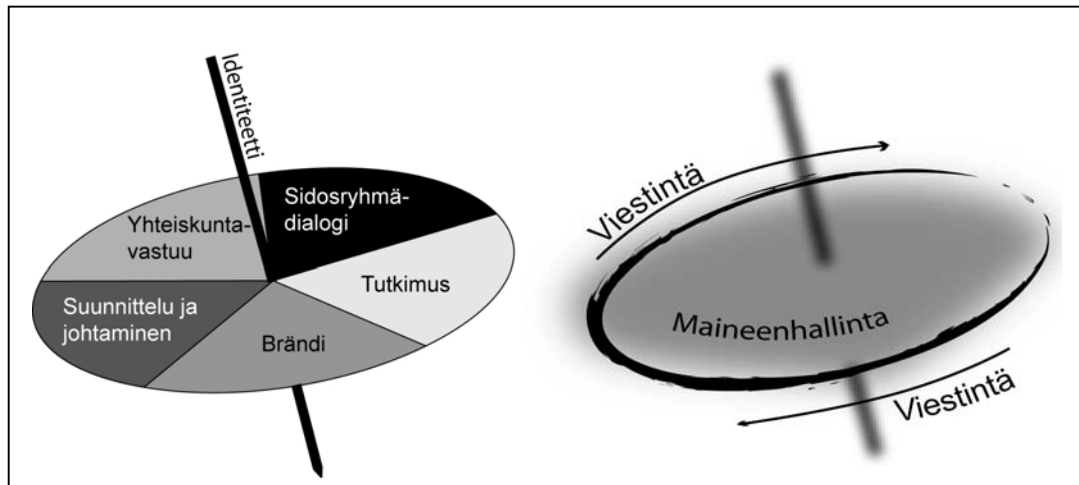
Taulukossa 14 on tiivistettynä vastaus toiseen tutkimuskysymyksen. Siinä on kerrottu, mikä on osa-alueen merkitys maineenhallinnassa sekä mitkä ovat osa-alueen keskeisimmät käsitteet.

Maineenhallinnan osa-alue	Merkitys maineenhallintaan	Keskeiset käsitteet
Brändi	- Vahva mielikuvan muodostaja - Yhdistää nimen ja visuaalisuuden yrityksen toimintaan	- Lisäarvo - Tuotteen/palvelun/ yrityksen ominaisuus - Markkinointi
Suunnittelu ja johtaminen	- Asettaa maineenhallinnan tavoitteet - Maineenhallinnan moottori	- Strategisuus - Johtamisviestintä - Viestintäkompetenssi
Yhteiskuntavastuu	- Maineenhallinnan "ensi-askelel" - Merkitys kasvaa jatkuvasti - Viestittää sidosryhmille, miksi yritys ansaitsee maineensa	- Taloudellinen/ ympäristö/sosiaalinen vastuu - Arvot - Etiikka ja moraalit
Sidosryhmädialogi	- Palautekanava yritykselle: millainen maine? - Yritys pyrkii hallitsemaan siitä käytävää keskustelua - Medialla merkittävä rooli	- Symmetrinen viestintä - Julkisuuden hallinta - Mediaympäristö - Suhdetoiminta
Tutkimus	- Palautekanava yritykselle: miten maineenhallinnassa onnistuttu? - Maineen ja maineenhallinnan kehittäminen - Sijoittuminen kilpailukentässä	- Trendianalyysi - Luotaus - Seuranta

Taulukko 14 Maineenhallinnan viisi osa-aluetta (Tiivistelmä toisen tutkimuskysymyksen tuloksista)

Peruspilarit liittyvät kiinteästi toisiinsa. Onnistunut maineenhallinta vaatii kaikkien osa-alueiden toimimista. Toimiva maineenhallinta pyörii hyrrän (kuvio 7) tavoin, jossa eri osa-alueet kietoutuvat toisiinsa, eikä niitä voi enää selkeästi erottaa toisistaan. Yrityksen identiteetti on hyrrän koossa pitävä elementti, tuki, jonka varassa hyrrä pyörii. Viestinnän tehtävä on jalkauttaa

maineenhallinta operatiivisiksi toimiksi. Se on siis voima, joka panee hyrrän pyörimään.



KUVIO 7 Maineenhallinta-hyrrä (Tervo & Vaara)

4.3.3 Maineenhallinnan merkitys kasvaa tulevaisuudessa

Maine on vielä enemmän sanoja kuin tekoja, ja varsinainen maineenhallinnan jalkauttaminen vaatii työtä. Koska kohdeyrityksiä on vain neljä, tämä tutkimus kertoo, miten kyseiset yritykset mainettaan strategisesti hallitsevat.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että maine ja maineenhallinta -käsitteiden käyttö yritysten kielellisessä vuorovaikutuksessa on vielä uutta. Käsitteiden määrittely perustuu vahvasti kirjallisuuteen ja ymmärrys niiden sisällöstä on ulkokohtaista. Maineenhallinta kuitenkin pyritään määrittelemään omaksi, itsenäiseksi kokonaisuudekseen ja erilliseksi muista viestinnän käsitteistä.

Muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat aiheuttaneet murroksen johtamismenetelmiin, ja sitä kautta maineenhallinta on siirtymässä viestintäosaston tehtävästä yhä enemmän yrityksen johdon haasteeksi. Maineenhallinta ei siis ole vielä strategista toimintaa, mutta pyrkimys suunnitelmallisu-

teen on todettavissa. Myös viestinnän arvostus on kasvanut yrityksissä maineesta käytävän julkisen keskustelun myötä. Yritykset toimivat osana yhteiskunnan mediaympäristöä, joka on huomioitava kaikissa maineenhallinnan toimissa. Mainonnalla ei sen sijaan saavuteta hyvää mainetta, eikä mainonta ole maineenhallinnan keino.

5 POHDINTA

Tutkimuksen aikana työn kirjoittajat kävivät jatkuvaa vuoropuhelua maineesta ja maineenhallinnasta toistensa kanssa. Tässä kappaleessa nostetaan esille ajatuksia, jotka ovat näiden keskustelujen tulosta ja tutkimuksen aiheen kannalta tärkeimpiä. Aluksi pohditaan jo tutkimuksen aiheen valitsemisen yhteydessä herännyttä kysymystä, miksi maineesta puhutaan tänä päivänä niin paljon? Mitkä ovat yrityksen motiivit keskustella maineesta, ja panostavatko ne aidosti maineensa hallitsemiseen? Toiseksi mietitään tutkimuksen hyödyllisyyttä yhtäältä yritysten näkökulmasta, ja toisaalta tieteellisenä tutkimuksena. Kolmanneksi pohditaan, mitä haasteita internet tuo mukanaan yritysten maineenhallintaan. Neljäntenä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan tutkimusprosessia kokonaisuutena, parityökentelyn sujuvuutta sekä esitetään ajatuksia kiinnostavista jatkotutkimusaiheista.

Tutkimus käynnistyi keväällä 2003. Julkinen keskustelu maineesta oli käynyt erityisen vilkkaana parin edellisen vuoden aikana. Tähän vaikutti osaltaan Viestintätoimisto Pohjoisrannan ja Arvopaperilehden julkaisema vuosittainen mainetutkimus suomalaisista yrityksistä sekä Pekka Aulan ja Jouni Hei-

nosen teos *Maine: menestystekijä*. Julkisesta keskustelusta päätellen tutkimuksen aihe on edelleen ajankohtainen. Akateemisessa maailmassa maine on noussut tutkimuskohteeksi ja sen uskotaan olevan liikkeenjohdon uusi paradigma (Aula & Heinonen 2002, 277).

Maine-keskustelu ei ole herännyt tyhjästä, sillä maineeseen liittyvät käsitteet ovat olleet esillä jo vuosikymmeniä. Imagosta, brändistä ja myöhemmin myös yhteiskuntavastuusta on puhuttu niin mediassa kuin akateemisessa maailmassakin pitkään. Kuten tutkimuksessa on mainittu aiemminkin, käsitteitä käytetään ristiriitaisesti eikä niiden sisältö ole viestinnän tutkijoilla ja liike-elämän ammattilaisilla yhtenäinen. Käsitteiden sekamelskaa pyritään saamaan järjestykseen maine-käsitteen avulla. Maineesta on muodostunut ikään kuin sateenvarjokäsite.

Yrityksillä voi olla useita erilaisia motiiveja panostaa maineeseensa. Ensiksi voidaan ajatella, että yritys haluaa pyyteettömästi parantaa mainettaan – pitää teorioiden ehdottamalla tavalla huolta henkilöstöstään ja muista sidosryhmistään. Yritysten ensisijainen tehtävä on kuitenkin tuottaa taloudellista voittoa. Voisiko motiivi ennemminkin olla menestymisen varmistaminen maineen avulla? Mutta toisaalta on hankala sanoa, kumpi oli ensin: maine vai menestys. Haastatteluissa tuli esille, että taloudellisesti huonosti menestyvän yrityksen on mahdotonta olla hyvämaineinen. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että menestyvä yritys voi kohdella henkilöstöään miten tahansa menettämättä mainettaan. Ainakin pörssiyhtiöiden irtisanomiset palkitaan markkinoilla osakekurssien nousulla. Vai onko sittenkin niin, että maineen tahriintumisesta huolimatta yrityksen taloudellinen tulos voi parantua?

Yritysten panostaminen maineeseensa on osittain pakon sanelemaa. Ensinnäkin, yritysten kansainvälistyessä suomalaistenkin on tiedostettava maailman trendit, ja maineenhallinta epäilemättä on yksi länsimaisen liike-elämän nousevista trendeistä. Toiseksi, viestintäteknologian kehittyminen on tehnyt

viestinnästä sekä nopeaa että läpinäkyvää, ja yrityksen sidosryhmät vaativat avoimuutta. Avoimuus ja läpinäkyvyys puolestaan pakottavat panostamaan maineen eri osa-alueisiin. Kolmanneksi, maineesta ja maineeseen läheisesti liittyvästä yhteiskuntavastuusta tulee jatkuvasti uusia akateemisia tutkimuksia. Yrityksillä ei tällä hetkellä ole juuri muita vaihtoehtoja kuin kulkea kehityksen pyörän mukana.

Mutta mikä on tämän tutkimuksen anti maineelle ja maineenhallinnalle? Ensinnäkin tutkimus jäsentää maineeseen ja maineenhallintaan liittyvää tietoa Suomessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tiimoilta saadaan vastaus siihen, miten liike-elämässä määritellään maine. Tutkimus osoittikin, että tänä päivänä maineen ja maineenhallinnan määrittelyt ovat pitkälti ulkoa opeteltuja, teorioita mukailevia. Toiseksi aihepiiristä tehdyt tutkimukset koskevat useimmiten mainetta – maineenhallintaa koskevia tutkimuksia on sen sijaan huomattavasti vähemmän. Tämä oli yksi tutkimuksen haasteista. Lisäksi tutkimuksessa on otettu voimakkaasti esille median roolin maineenhallinnassa, joka on kirjallisuudessa jätetty vähälle huomiolle. Koska tuloksissa sidosryhmien osalta media nousi tärkeimmäksi, ovat yritykset selkeästi sisäistäneet median ensisijaisen, tärkeän roolin maineen muodostumisessa. Median valta lisääntyy yhteiskunnassa jatkuvasti, joten sitä silmällä pitäen medialla on yhä kasvava rooli maineen muodostumisessa.

Tiedeyhteisön kannalta tässä työssä on käytetty maineen ja maineenhallinnan tutkimiseen uudenlaista metodia – laadullista teema-analyysia. Useimmiten maineeseen liittyvät tutkimukset on toteutettu kvantitatiivisin keinoin. Uutena elementtinä voidaan pitää myös viestintästrategioiden tuomista tieteelliseksi aineistoksi.

Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, ei se estä lukemasta tätä työtä myöskin muiden yritysten näkökulmasta. Lukija voi verrata organisaationsa maineenhallintaa tutkimuksen kohdeyritysten käyttämiin strategisiin keinoihin.

Tätä kautta voi saada työvälineitä maineenhallintaan, tai ainakin näkökulmaa, mistä suunnasta aihetta voi lähestyä.

Internet on tuonut mukanaan oman haasteensa yritysten maineenhallintaan. Tässä tutkimuksessa ei perehdytty internetiin, mutta tutkimuksen edetessä aihe nousi tutkijoiden keskinäisten keskustelujen yhdeksi aiheeksi. Suurimpana haasteena on, ettei internetissä ole portinvartijoita. Huhuina leviäviä vääriä tietoja on hankala oikaista, eikä yrityksellä ole realistisia mahdollisuuksia ottaa osaa siitä käytävään keskusteluun. Niin sanottu Sonera-kirja on hyvä esimerkki internetin mukaan tuomista uhkista ja haasteista. Kirja tahraisi entisestään silloisen Soneran mainetta, eikä kukaan edes tiedä kirjan kirjoittajaa tai lähteen luotettavuutta. Internet on liike-elämässä yksi keskeinen foorumi. Siksi se on entistä enemmän otettava huomioon, ja maineenhallinta olisi ulotettava koskemaan verkkoympäristöä.

Tutkimuksen luotettavuus jää lukijan arvioitavaksi. Tutkimuksen edetessä on pyritty mahdollisimman selkeästi esittämään, millä tavalla tutkimusmetodia on käytetty ja millainen tutkimuksen aineisto on ollut. Useilla taulukoilla on myös havainnollistettu, miten tiettyihin teemoihin päädyttiin. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijatriangulaatio, joka oli käytössä koko prosessin ajan. Käytännössä tutkijatriangulaatio tarkoitti jatkuvaa vuorovaikutusta: tutkimuksen kirjoittajat kyseenalaistivat, keskustelivat ja antoivat vaihtoehtoisia näkökulmia toisilleen. Itsenäisesti tehdyn analyysin tulkintaa testattiin ja verrattiin, oliko tulkinta samanlainen.

Teema-analyysi soveltui tutkimuksen tekijöiden mielestä hyvin tutkimuskysymysten ratkaisemiseen. Matriisien toimivuuteen oltiin tyytyväisiä, ja tutkijatriangulaatio antoi tutkijoille varmuuden tehdyistä tulkinnoista. Tutkimus rajautui koskemaan kohdeyrityksiä, ja laajemmasta näkökulmasta kyse on suomalaisesta liike-elämästä. Tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti olleet hyvin erilaisia, jos kohteena olisi ollut esimerkiksi neljä julkisen puolen

toimijaa tai kolmannen sektorin yhteisöä. Osaltaan myös aineistotriangulaatio parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä pelkästä viestintästrategista ei olisi löytynyt vastauksia tutkimuskysymyksiin. Strategiat kuitenkin kertoivat, mitä maineenhallintaan liittyviä asioita kirjataan ylös. Koska tämä aineisto oli syntynyt tutkijoista riippumatta, sitä voidaan pitää haastatteluja objektiivisempänä aineistona.

Tutkimuksessa kerrotaan, että kyseessä on teoriasidonnainen lähestymistapa. Aikaisempi teoriatieto on siis ollut, ainakin alitajunnassa, ohjaamassa tutkijoiden valintoja ja tulkintoja. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Uudelle tiedolle on kuitenkin pyritty kuitenkin olemaan mahdollisimman avoimia. Tutkimuksen tulokset ovat tutkijoiden tulkinta aineistosta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kirjoittajat eivät pyrikään väittämään, että kyseessä ovat ainoat, oikeat tai parhaat tulkinat.

Tutkimusprosessin aktiivinen vaihe on kesti noin vuoden. Kokonaisuutena, aiheen valinnasta valmiiksi tutkimukseksi, meni noin puolitoista vuotta. Tässä ajassa maineesta on ehtinyt tulla Suomessa sekä liike-elämän että viestintän opiskelijoiden piirissä entistäkin tutkitumpi ja suositumpi aihe. Oman ongelmansa työskentelyyn aiheutti tutkijoiden pitkä maantieteellinen etäisyys toisistaan, josta ei ollut tietoa tutkimusta käynnistettäessä. Kaikesta huolimatta parityöskentely koettiin antoisaksi ja hedelmälliseksi tavaksi työstiä tutkimus.

Tutkimuskysymykset olivat haastavat, ja tällä hetkellä tutkijat osaisivat haukata jo pienemmän palan. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista perehtyä tarkemmin median tuottamaan maineeseen. Myös internet maineen tuottajana sekä maineenhallinnan haasteena, olisi mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen. Johtajuuden koettiin olevan murroksessa, ja tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka johtajat ovat ottaneet maineen ja sen hallitsemisen osaksi omaa työtään ja toimintaansa. Johtajilla on vielä suurempi

vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen maineeseen kuin tällä hetkellä ymmärretään.

Systemaattisen maineenhallinnan suunnittelun puute sekä seurannan suppeus hidastavat maineenhallintaprosessien kehittymistä yrityksissä. Suunnittelu ja seuranta ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä asemassa, jotta mainetta voitaisiin tehokkaasti hallita. Todelliset teot yrityksen maineen hyväksi ovat vielä lapsen kengissä. Maineesta keskustellaan vain pienen ryhmän piirissä, eikä suurimmalla osalla liike-elämän johtoa ole vielä käsitystä maineen ja maineenhallinnan sisällöstä. Suuntaus maineesta huolehtimiseen ja vastuulliseen, eettiseen ja moraalisesti kestävään liiketoimintaan on kuitenkin oikea. Suurin ongelma on, että maine nähdään vain kilpailuedun tekijänä ja taloudellisen tuloksen lähteenä. Yrityksen hyvän maineen tavoittelu ei ole silloin pyyteetöntä. Jos toisen tutkimuskysymyksen tulokset pelkistetään käytännönläheisiksi esimerkeiksi, niin maineenhallinnalla tarkoitetaan hyviä tuotteita tai palveluja, vastuullista toimintaa, hyvää yrityskulttuuria, sidosryhmien huomioimista ja valveutuneisuutta. Eivätkö nämä itsessään olisi tavoittelemisen arvoisia asioita?

KIRJALLISUUS

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandin johtaminen. Suom. Niinimäki, P. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 1994, 1998. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Anson, W. 2000. *Corporate Identity – Value and Valuation*. *Corporate Reputation Review* 3 (2), 164-168.

Aikio, A. (toim.) & Vornanen, R. (uusinut). 1991. Uusi sivistyssanakirja. Helsinki: Otava.

Aula, P. 2000a. *Dynaaminen Duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä*. Teoksessa Aula, P. ja Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Lokikirjat, 27-48.

Aula, P. 2000b. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

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

Aula, P. 2003. Sisäinen viestintä vastuullisen liiketoiminnan tukena. *Julkisuus, raha vai hyvä sydän?* [esitelmä]. Finlandia-talo. 8.10.2003. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: www.valt.helsinki.fi/staff/aula/>. 23.11.2003.

Barnett, M., Boyle, E. & Gardberg, N. 2000. *Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness*. *Corporate Reputation Review* 3 (2), 101-111.

Bromley, D. B. 1993. *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester: Wiley.

Cañeque, F. 2000. *Social Standards: Measuring and Reporting Corporate Social Performance*. *Corporate Reputation Review* 3 (2), 145-163.

Coram, J. 1995. *Considerations using multimethods*. Teoksessa Brannen, J. (ed.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantative Research*. Aldershot: Avebury.

Deephouse, D. 2002. *Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories*. *Journal of Management* 26 (6), 1091-1112.

- Devine, I. & Halpern, P. 2001. *Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation*. *Corporate Reputation Review* 4 (1), 42-49.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. 2000. *How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, and Strategies to Manage Them*. *Public Relations Review* 26 (2), 173-190.
- Dowling, G. 2001. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, A. 2001. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus (Jyväskylän yliopisto).
- Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & Gardberg, N. 2000. *Who's Tops in Corporate Reputation?* *Corporate Reputation Review* 3 (1), 13-17.
- Fombrun, C. & van Riel, C. 2003. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Frost, A. & Cooke, C. 1999. *Brand vs. Reputation. Managing an intangible asset*. *Communication World*. 16 (3), 22-24.
- Gray, E. & Balmer, J. 1998. *Managing corporate image and corporate reputation*. *Long Range Planning*. 31 (5), 695-702.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Teemahaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hutton, G. & Goodman, M., Alexander, J. & Genest, C. 2001. *Reputation management: The new face of corporate public relations?* Public Relations Review. 27, (3), 247-261.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Helsinki: Tietopaketti.

Juholin, E. 1999a. *Kriisi yrityksessä, viestintä kriisissä?* Teoksessa Lehtonen, J. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Juholin, E. 1999b. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön.* Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2003a. Born Again – A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Studies Communication* 26, University of Jyväskylä, 105-108.

Juholin, E. 2003b. Media, yhteiskuntavastuu ja maine [esitelmä].
Maineenhallinnan erikoiskurssi. 10.11.2003. Helsinki. Saatavilla www.muodos-sa:<URL:www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_2istunto_juholin.pdf>. 23.11.2003.

Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. *Mediapeli – anatomia ja keinot.* Helsinki: Inforviestintä.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus.* Jyväskylä: Kauppakaari.

Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa.* Tampere: Tammer-Paino.

Karvonen, E. 2000. *Imagon rakennusta vai maineenhallintaa?* Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään.* Helsinki: Lokikirjat, 51-76.

Karvonen, E. 2003. *Mielikuva, Maine ja julkisuus [esitelmä].*
Maineenhallinnan erikoiskurssi. 3.11.2003. Helsinki. Saatavilla www.muodossa:<URL:http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_

erikoiskurssi/mainekurssi_1istunto_karvonen.pdf>. 9.12.2003.

Kuisma J. 2000. *Ympäristö maailmantalouden haasteena*. Teoksessa *Maailman henkinen tila ja tulevaisuus*. Ilkka Niiniluoto (toim). Helsinki: Otava, 43-68.

Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, J. 1999. *Kriisiviestintä*. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Lehtonen, J. 2000. *Toimiva viestintä - yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa *Aula, P. ja Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot*. Helsinki: Lokikirjat, 187-208.

Lehtonen, J. 2003. *Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>. 23.11.2003.

Lewis, S. 2003. *Reputation and corporate responsibility*. *Journal of Communication Management* 7 (4), 356-364.

Maignan, I. & Ralston, D. 2002. *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations*. *Journal of International Business Studies* 33 (3), 497-514.

Markkanen, T-R. 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen*. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.

Middlemiss, N. 2003. *Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement*. *Brand Management* 10 (4-5), 353-361.

Miles, M. & Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Toinen painos. California: SAGE Publications.

Minzberg, H. & Quinn, J. B. & Ghoshal, S. 1995. *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.

Morley, M. 1998. *How to Manage Your Global Reputation?* Basingstoke: Macmillan.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: SAGE Publications.

Pruzan, P. 2001. *Corporate Reputation: Image and Identity*. *Corporate Reputation Review* 4 (1), 50-64.

- Ruth, J. & York, A. 2000. *Framing information to enhance corporate reputation. The impact of message source, information type and reference point.* Journal of Business Research 55 (2002), 1-7.
- Sadeniemi, M. (päätoim.) & Vesikansa, J. (toim.siht.) 1990. Nykysuomen sanakirja. Porvoo: WSOY.
- Saiaa, D. & Cyphert, D. 2003. *The Public Discourse of the Corporate Citizen.* Corporate Reputation Review 6 (1), 47-57.
- Salminen, J. 2000. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Silverman, D. 2000. *Doing Qualitative Research: a Practical Handbook.* London: SAGE Publications.
- Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data: methods for Analysing Talk, Text and Interaction.* Lontoo: SAGE Publications.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuksen keskus. Turku: Painosalama.
- Syrjälä, L., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1990. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.* California: SAGE Publications.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 135/2003.
- Werbel, J. & Wortman, M. 2000. *Strategic Philanthropy: Responding to Negative Portrayals of Corporate Social Responsibility.* Corporate Reputation Review, 3 (2), 124-136.
- Åberg, L. 1993. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Young, D. 1996. *Building Your Company's Good Name: How to Create and Protect the Reputation Your Organization Wants and Deserves.* New York: AMACOM.

Liite 1.

Teemahaastatteluun osallistuneiden kohdeyritysten edustajat

Jukka-Pekka Vuori
Finnforest Oyj
Viestintäjohtaja

Maija Tommila
Nokia Oyj
Director, External Communications
Corporate Communications

Tarja Virkala
Novo Group Oyj
Johtaja
viestintä, markkinointi, henkilöstö

Jorma Westlund
Stora Enso Oyj
Senior Vice President
Public Affairs

Liite 2.

Teemahaastattelun runko

Brändi

1. Mitä osa-alueita brändiinne kuuluu?
2. Mikä on brändinne tehtävä?
3. Millainen on brändin ja maineen välinen suhde?
4. Millä viestinnän keinoilla brändiänne viestitään?

Identiteetti

5. Mistä yrityksenne identiteetti rakentuu?
6. Miten yrityksenne erottuu kilpailijoistaan?
7. Mitkä ovat yrityksenne arvot?

Maineenhallinnan osa-alueet

8. Mitä osa-alueita yrityksenne maineenhallintaan kuuluu?
9. Miten mainetta yrityksessänne hallitaan?
10. Mitkä ovat maineenhallintanne tavoitteet?
11. Kuinka tärkeä osa viestintää maineenhallinta on?

Mediasuhteet

12. Miten hoidatte mediasuhteita?
13. Kuinka suuri vaikutus medially on maineeseen?

Yhteiskuntavastuu

14. Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet yhteiskuntavastuussanne?
15. Millä tavalla yhteiskuntavastuu on jalkautettu käytännössä?

Maineen tutkiminen

16. Miten tutkutte viestintää?
17. Tutkitteko mainetta? Miten?

Sidosryhmät

18. Mitkä sidosryhmät ovat maineenne kannalta keskeisimmät?
19. Miten toteutatte sidosryhmäviestintääne (keinot, kanavat ja toimintatavat)?
20. Millaisia tavoitteita on sidosryhmäviestinnällä?

Viestinnän johtaminen

21. Millainen on johtajan rooli maineenhallinnassa?
22. Korreloiko johtajanne henkilökohtainen maine ja yrityksenne maine? Entä yleensä?
23. Millaista viestinnän / maineenhallinnan yhteistyötä eri yksiköiden välillä on?
24. Miten yrityksenne muu johto suhtautuu viestintään ja maineenhallintaan?

Resurssit

Millaiset resurssit yrityksenne viestinnällä on?