

**MIHIN  
MAINETTA  
TARVITAAN?**

## MIHIN MAINETTA TARVITAAN?

T-Media 2022  
© Kirjoittajat

ISBN 978-952-69558-4-1 (sidottu)  
ISBN 978-952-69558-5-8 (PDF)

Tuottaja: Riku Ruokolahti  
Toimittaja: Anu Räsänen  
Ulkoasu: Maria Mitrunen  
Kuvat: T-Media  
Kuvankäsittely: BEE2 Oy

Julkaisija: T-Media Oy  
Painopaikka: Origos Oy, marraskuu 2022



# MIHIN MAINETTA TARVITAAN?

**Aluksi: Hervantaan, Kallioon vai Kouvolaan?** 6

RIKU RUOKOLAHTI

**ESG, maine ja johtaminen:  
Kukaan ei halua asioida roistojen kanssa** 9

NINA ELOMAA JA RIKU RUOKOLAHTI

**Vastuullisuus ei ole hyväntekeväisyyttä  
eikä riskien hallintaa vaan strateginen mahdollisuus** 43

LEO STRANIUS

**Kaupungistumisen kahdet kasvot** 59

SARI MAUNULA JA KARI VÄISÄNEN

**Maineella informaatiovaikuttamista vastaan** 85

RIKU RUOKOLAHTI

**Maineen vaikutus B2B-asiakkaisiin** 103

PETTERI PUSKA

**”Tätä työtä et voi tehdä etänä”** 117

ELISA RUNSAS

**Vartti vaikuttavuutta:  
T-Median ensimmäinen neljännesvuosisata** 133

HARRI LEINIKKA

**Lopuksi: Ihmiset tekevät ihmeitä** 154

HARRI LEINIKKA

# ALUKSI: HERVANTAAN, KALLIOON VAI KOUVOLAAN?

Sinä olet datan kerääjä. Me kaikki olemme. Ahmimme tiedonmuruja kaikkialla ja kaikesta ikään kuin vahingossa. Yksi tärkeimmistä tiedonlähteistämme ovat muut ihmiset. Hengitämme huomaamattamme kanssaihmissen asenteita, mielikuvia ja kokemuksia. Ensi käden tieto on huomattavasti harvinaisempaa luksusta. Ja kun sellaista saamme, löydämme itsemme vertaamasta kokemiamme faktoja muilta imuroituihin mielikuviin. *Oliko ravintola maineensa veroinen?*

Pystymme soveltamaan näitä mielikuvia uskomattoman tehokkaasti. Mieleemme mallintaa täysin vaivatta, millaista oma elämämme olisi jossakin kaupungissa tai jopa kaupunginosassa. Mutta kuinka totuudenmukainen mallinnuksesi on? Sitäpä et varmasti tiedä. Harva meistä on asunut sekä Hervannassa, Kalliossa että Kouvolassa tai välttämättä edes käynyt niissä kaikissa.

Jos asiaan ei kiinnitä sen enempää huomiota, uskoo helposti tietävänsä, vaikka ensi käden tietoa ei todellisuudessa olisikaan. Mielikuvat ovat meille omalla tavallaan henkilökohtaisia faktoja.

Olemme myös erikoistuneet tulkitsemaan muiden tulkintoja. Miltä näyttäisit muiden silmissä, jos vastaisit Teboilin yhteiskuntasuhteista?

Tai kävisit siellä edes tankkaamassa. Tai lataamassa sähköauton. Kaikissa eri skenaarioissa voit nähdä itsesi ulkopuolelta hieman erilaisena henkilönä. Jätät sittenkin hakematta Teboilille töihin. Mitä jos et tankkaisi autoa ollenkaan, vaan lataisit sähköauton aurinkopaneeleillasi? Illalla innostuisit ja sijoittaisit lomarahasi Ishares Global Clean Energy -rahastoon. No nyt!

Maine ohjaa huomaamattamme toimintaamme joka päivä ja koko ajan. Paikan maine vaikuttaa siihen, haluammeko mennä sinne. Ihmisen henkilökohtainen maine tai yrityksen maine vaikuttaa siihen, haluammeko toimia heidän kanssaan. Ja viime kädessä meitä ohjaa myös käsitys omasta maineestamme ja valintojemme vaikutuksesta henkilökohtaiseen maineeseemme.

Päätöksemme, tekemisemme ja tekemättä jättämistemme määrittävät sen, minkälaisessa maailmassa elämme tulevaisuudessa, ja maine luo aivan huomaamatta näiden päätösten reunaehdot. Näin maine ja etiikka ilmiöinä nivoutuvat toisiinsa. Maine omalla tavallaan varmistaa, että etiikka toteutuu.

T-Media täyttää tänä syksynä 25 vuotta. Ensimmäisen neljännesvuosisatamme aikana olemme onnistuneet luomaan laajan ymmärryksen, todistusaineiston ja jopa data-analyysiin pohjaavat johtamismenetelmät organisaatiomaineen maailmaan. Aloitimme työnantajakuvan parista, ja sieltä jatkoimme organisaatiomaineen äärelle. Viime vuosina olemme saaneet aisapariksemme ja sisaryhtiöksemme vastuullisuuden syväosaajan Third Rockin.

Tähän kirjaan on koottu T-Media-perheen tuorein tietämys ja pala historiaa kuluneiden 25 vuoden ajalta.

Antoisia lukuhetkiä.

*Helsingissä 17. lokakuuta 2022*

*Riku Ruokolahi*



**NINA ELOMAA JA RIKU RUOKOLAHTI**

**ESG, MAINE JA JOHTAMINEN:  
KUKAAN EI HALUA ASIOIDA  
ROISTOJEN KANSSA**

**L**iiketoiminnan vastuullisuutta on mietitty varmasti yhtä kauan kuin itse liiketoimintaakin. Moraalis-eettisistä pelisäännöistä ja muiden odotuksista piittaamatonta oman edun tavoittelua on aina katsottu kieroon, vaikka toiminta sinänsä ei olisikaan suoranaisesti rikkonut lakeja.

Kun joku toimii lain puitteissa mutta vallalla olevien moraaliseettisten käsitysten vastaisesti, asiaa eivät valvokaan viranomaiset vaan meissä ihmisissä asuvat tunteet. Sana leviää ja luottamus hupenee.

Roistojen kanssa ei asioida vapaaehtoisesti, kun taas hyvämaineisten toimijoiden kanssa nimenomaan pyritään asioimaan. Näin on ihmisten kesken ja tutkitusti myös yritysten välillä.

### **YK:n pääsihteeri Kofi Annan lähettää kirjeen**

Vuonna 2004 YK:n silloinen pääsihteeri Kofi Annan lähetti kirjeen yli viidenkymmenen keskeisen rahoituslaitoksen toimitusjohtajalle. Annan kutsui Maailmanpankin Kansainvälisen rahoitusyhtiön IFC:n ja Sveitsin valtion siunauksella johtajat osallistumaan yhteiseen hankkeeseen, jossa pyrittäisiin kytkemään vastuullisuusnäkökulmat pääomamarkkinoihin. Vuotta myöhemmin hankkeesta syntyi raportti nimeltä *Who Cares Wins*. Raportissa esitettiin, että ympäristö- (*environmental*), sosiaalisten (*social*) ja hallinnollisten (*governance*) näkökulmien sulauttaminen pääomamarkkinoihin olisi viisas ajatus. Tällä tavalla syntyisi kestävämpiä liiketoimia ja parempia yhteisöjä.

**SCR, CR, CSV, ESG, CC, SRI...**

Johannes Meuer, Julian Kölbel ja Volker H Hoffmann löysivät kirjallisuuskatsauksessaan *On the Nature of Corporate Sustainability* (2019) 33 käytössä olevaa määritelmää yritys vastuulle.

ESG on siis alkujaan ihmiskunnan visionäärien ja vallanpitäjien yhteinen ponnistus, jonka tavoitteena on kytkeä vastuullisuusnäkökulmat yritysten

rahoitukseen. Lähes kaksikymmentä vuotta myöhemmin näyttää siltä, että näin on todella tapahtumassa ja osittain jo tapahtunutkin. Mutta miksi tähän on mennyt näin kauan?

### **Voittojen ja omistaja-arvon maksimointi kohtaa kestävän liiketoiminnan**

13. syyskuuta 1970 Milton Friedman kirjoitti New York Times -lehteen esseen *A Friedman Doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*.

Kirjoituksessaan Friedman pohti vastuullisuuden vastuuhenkilöitä. Friedmanin ajatuksissa yritys on vain keinotekoinen liiketoiminnan entiteetti, joka ei voi sellaisenaan kantaa kuin keinotekoisia vastuita. Vain ihmisille voidaan osoittaa vastuita. Ja koska liikkeenjohto on osakkeenomistajilla töissä, on heidän vastuullaan maksimoida viimeksi mainittujen hyöty eli liiketoiminnan taloudellinen tulos. Osakkeenomistajat voivat sitten yksilöinä ottaa sellaisia vastuita kuin sopivaksi näkevät.

80-luvun hummavuosina liike-elämän eliitti innostui ajatuksesta, että yritystoiminnan, sen johdon ja hallinnon ainoa tarkoitus on huolehtia yritysten omistaja-arvosta ja vielä tarkemmin sen maksimoimisesta. Uutena nyanssina Friedmanin ajatuksiin oli fokuksen siirtyminen liiketoiminnan tuloksista yritysten markkina-arvoon.

Moni nimekäs talousviisas on sittemmin kutsunut tätä ajattelutapaa yhdeksi karmivimmista virheistä johtamistieteiden historiassa. Jopa

omistaja-arvon maksimoinnin nimeen vannoneen koulukunnan isänä ja supersankarina pidetty Jack Welch totesi Financial Timesin haastattelussa 2009 näin:

*”Ajatus siitä, että yrityksen pitäisi keskittyä omistaja-arvon kehittämiseen, on maailman tyhmin idea: omistaja-arvo on tuotos, joka syntyy liikkeenjohdon ja työntekijöiden yhdistetyistä aikaansaannoksista. Se ei ole suunnitelma tai strateginen fokus. Toimintaasi pitävät pystyssä työntekijäsi, asiakkaasi ja tuotteesi.”*

Yritysten sidosryhmien, luonnon ja planeetan kannalta kestävä liiketoiminta, jota myös ESG-ajattelu edustaa, on siis omalla tavallaan markkina-oppportunismin vastakohta.

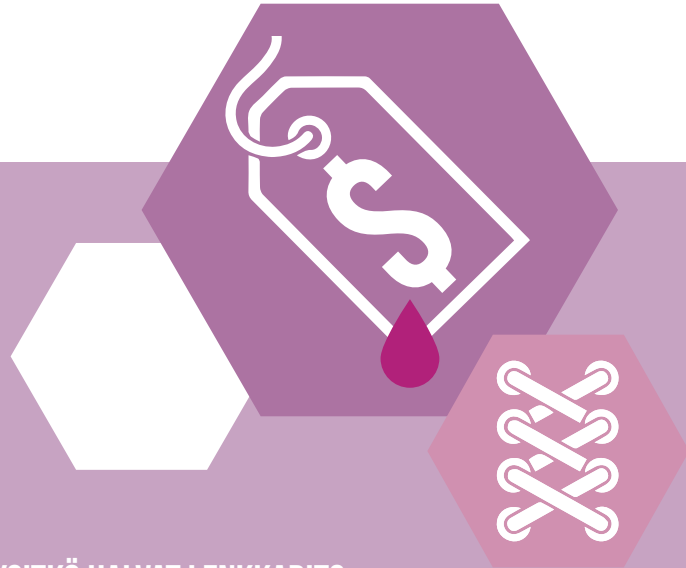
Tästä kaikesta huolimatta edelleen tavataan ajattelua, jossa omistaja-arvo asetetaan kaiken muun edelle.

Yksi hidaste kestävän liiketoiminnan kasvulle on juuri arvopohja, josta yhtiöitä johdetaan. Omistaja-arvon maksimoinnista keinot pyhittävänä arvona on erittäin pitkä matka luonnon kannalta kestävään ja yrityksen sidosryhmät huomioivaan toimintaan. Hurja kiire vaurastua lisää ja lisää ja erittäin nopeasti on usein ristiriidassa kestävän liiketoiminnan kanssa.

Toinen kestävän liiketoiminnan hidaste ovat sen välittömät kustannukset. Kestävät ja kauaskantoiset ratkaisut edellyttävät usein mittavia investointeja.

**+3 000 %**

Jack Welch toimi vuosina 1981–2001 maailman suurimaan yrityksen General Electricin pääjohtajana. Yhtiön omistaja-arvo kasvoi Jack Welchin johtajuuden aikana lähes 3 000 prosenttia. Omistaja-arvon maksimointi-ajattelun katsotaan alkaneen siitä, kun Jack Welch piti ensimmäisen puheensa GE:n toimitusjohtajana.



## LÖYSITKÖ HALVAT LENKKARIT?

Löytösi alhainen vähittäishinta saattaa olla kustannusten ulkoistamisen lopputulos. Lenkkareiden materiaalit on voitu valmistaa siten, että kankaiden käsittelystä syntyneet jätevedet ovat päätyneet jokiin ja meriin. Asiallinen käsittely olisi vaatinut investointeja, kun taas käsittelemättömät jätevedet ovat kustannus, joka on ulkoistettu luonnolle ja ympäristölle.

Ikävässä tapauksessa halvat merkkilenkkarisasi on teetetty luoteiskiinalaisella kumppaniyrityksellä, jonka konepellin alta löytyy uiguurien sortoa ja pakkotyötä. Kustannukset on ulkoistettu ihmisille jossain kaukana, ja niihin kustannuksiin sisältyy ihmisoikeuksien sortamista ja kansanmurhaa.

Suomalaisten kollektiivisessa muistissa räikeimpiä kustannusten ulkoistuksia oli Lokapojat Oy:n jätevesien käsittely. Yhtiö työnsi sitä itseään sadevesiviemäriin ja ojiin. Tässäkin tapauksessa jätteiden käsittelyn kustannukset ulkoistettiin ympäristölle, ja rahat pantiin omaan liiviin.

Toisaalta moni yritys ulkoistaa omia kulujaan ihmisille, yhteiskunnille, luonnolle ja planeetallemme. Moraalis-eettisesti labiilin yrityksen siirtymisen kestävään liiketoimintaan ei välttämättä edes onnistu, jos kilpailukyky perustuu puhtaasti sille, että kustannukset ulkoistetaan kolmannelle osapuolelle.

## Omistaja-arvo saa vauhtia vastuullisuudesta

Onneksi tutkijat eivät makaa toimeettomina, kun maailma menee eteenpäin. Ajan kanssa on alkanut syntyä todistusaineistoa siitä, että vapaaehtoisesti vastuullisesti toimivat yritykset menestyvät pitkällä tähtäimellä paremmin kuin vähemmän vastuulliset virkaveljensä.

Yksi vakuuttavimmista todisteista tästä on Harvardin yliopiston ja London School of Economicsin professoreiden Robert G. Ecclesin, Ioannis Ioannoun ja George Serafeimin artikkeli *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*.

Eccles, Ioannou ja Serafeim tunnistivat 90 yritystä, jotka olivat ottaneet jo 1990-luvun alkupuolella käyttöön erilaisia ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä politiikkoja, aloittaneet hankkeita ja tehneet strategisia päätöksiä. Tämän joukon he nimesivät korkean vastuullisuuden yrityksiksi.

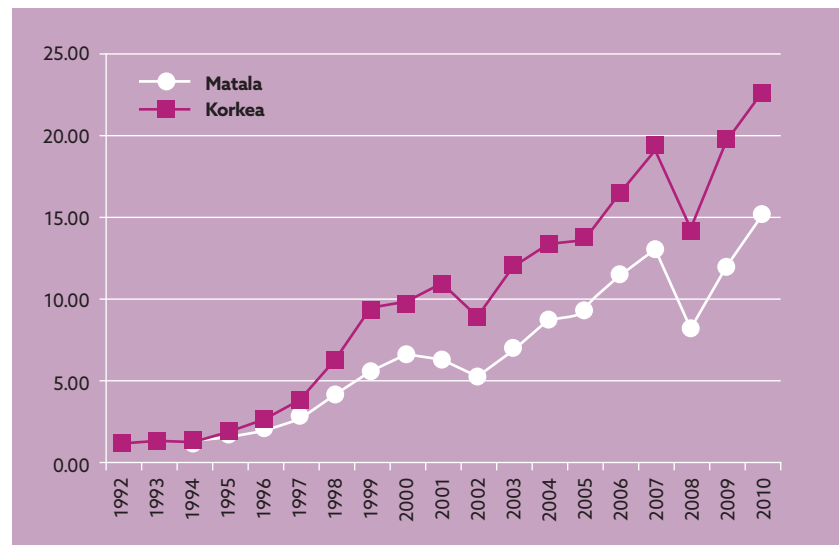
Vastapariiksi tutkijat tunnistivat samansuuruisen joukon yrityksiä, jotka eivät olleet aloittaneet oikeastaan mitään edellä mainitun kaltaisia toimia. Tämä 90 yrityksen matalan vastuullisuuden verrokkijoukko vastasi korkean vastuullisuuden joukkoa varsin kattavasti. Vastapariyritykset olivat samoilta toimialoilta, ne olivat samankokoisia, ja niillä oli samankaltainen suorituskyky, kasvumahdollisuudet ja pääomarakenne.

Tältä pohjalta yritysten kehitystä voitiin seurata niin liiketoiminnassa, vastuullisuudessa kuin liiketoimintaprosessien kehityksessäkin, mutta



ESG:n (eli rahoituksen) näkökulmasta mikään ei ollut niin kiinnostavaa kuin taloudellisen suorituskyvyn ja omistaja-arvon kehitys.

Oheisesta taulukosta näkyy näiden kahden yrityskorin omistaja-arvon kehitys. Tutkijat ovat laskeneet kehityksen siten, että kumpaankin tasarvoisesti painotettuun yrityskoriin on sijoitettu 1 dollari vuonna 1992 ja seurattu näiden sijoitusten kehittymistä 18 vuotta, aina vuoteen 2010.



Materiaalista käy melko vedenpitävästi ilmi, että seurattujen näytteiden osalta korkean vastuullisuuden yhtiöt kehittivät myös omistaja-arvoltaan vahvemmin kuin matalan vastuullisuuden yhtiöt. Kriitikot mieltivät tietysti, että havaittu tosiseikka ei välttämättä johdu itsessään vastuullisuudesta. Saattoivathan esimerkkiyhtiöt olla perinteisemmistäkin liikkeenjohdon

näkökulmista paremmin johdettuja. Olivathan ne esimerkiksi ottaneet vastuullisuuskäytäntöjä osaksi toimintaansa paljon ennen kuin vastuullisuudesta tuli valtavirtaa. Ja saattoihan niillä vaikka olla vahvempi brändi ja parempi maine... *Touché!* Mutta palataan tähän myöhemmin.

Vastuullisuuteen penseästi suhtautuva pikakapitalistikaan ei voi enää kieltää sitä tosiseikkaa, että vastuullisuudesta ei ainakaan ole haittaa yrityksille pitkällä tähtäimellä. Asia on mitä todennäköisimmin päinvastoin.

### Ja sitten tuli jytky

Vastuullisuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välisen yhteyden todentamisessa riittää pöhinää. Aihe on suosittu tutkimusalue, ja uutta tietoa syntyy jatkuvalla syötöllä.

NYU Sternin professori Tensie Whelan kumppaneineen suoritti käsitämättömän urakan: tutkijat etsivät ja löysivät yli 1 000 tutkimusta aiheesta ja yhdistivät nämä yhdeksi massiiviseksi meta-analyysiksi. Kaikki mukaan kelpuutetut tutkimukset olivat varsin tuoreita; ne oli julkaistu vuosien 2015–2020 aikana. Tutkijat yhdistivät vielä varmuuden vuoksi myös aikaisemmin tehdyt meta-analyysit yhdeksi meta-meta-analyysiksi. Meta-meta-analyysi syntyi 13:sta eri meta-analyysistä, jotka puolestaan sisälsivät yli 1 200 yksittäistä tutkimusta.

Mammuttimaisen *ESG and Financial Performance* (Whelan et al. 2021) -meta-analyysin ja -meta-meta-analyysin tulokset ovat pitkälti linjassa aikaisempien löydösten kanssa. Hyvä yritysjohtaminen ESG-näkökulmista näkyy pitkällä tähtäimellä yrityksissä parempana pääoman tuottona, korkeampana arvostuksena pörssissä ja alhaisempina riskitasoina. Vain ani harva yksittäinen tutkimus todentaa, että vahvalla vastuullisuuden johtamisella on ollut negatiivisia vaikutuksia.

## MAINEEN AJATELLAAN OLEVAN SIDOSRYHMIIN KERÄYTYNEITÄ KÄSITYKSIÄ YRITYKSEN TOIMINNASTA.

Mutta miten ja miksi vastuullisuuden johtaminen tuottaa taloudellista arvoa? Tähän kysymykseen tutkijat löysivät aineistoistaan vastausten sijaan vain auttavia veikkailuja. Ehkäpä hyvä ESG-johtaminen johtaa myös innovatiivisempaan yritykseen ja tehokkaampaan resurssien käyttöön? Voisiko yhteiskuntatieteillä ja sosiologialla olla sanottavaa tähän? Entä liittyisikö tämä jotenkin sidosryhmäteoriaan?

### Sidosryhmien tuki ratkaisee yrityksen kilpailukyvyn ja omistaja-arvon

Palataanpa tämän artikkelin avaussanoihin: *moraalis-eettisistä pelisäännöistä ja muiden odotuksista piittaamatonta oman edun tavoittelua on aina katsottu kieroon.*

Luottamus&Maine-tutkimuksen olemassaolo ja menestys perustuvat puhtaasti sidosryhmäteoriaan, jossa maineen ajatellaan olevan sidosryhmiin keräytyneitä käsityksiä yrityksen toiminnasta. Nämä käsitykset puolestaan syntyvät siitä, miten ihmiset tulkitsevat yrityksen päätöksiä, tekemisiä ja tekemättä jättämisistä.

Kunkin sidosryhmän tulkinnan sävyyn vaikuttaa ratkaisevalla tavalla se, miten yritys kykenee tuottamaan arvokkaita koettuja asioita: toivotunlaisen työpaikan työntekijöilleen, hyvän omantunnon ja hintansa arvoisia tuotteita tai palveluita asiakkailleen, positiivisia vaikutuksia ja verotuloja yhteiskunnalle sekä tuottoa sijoitetulle pääomalle ja omistamisen iloa sijoittajille.

Sidosryhmien vapaaehtoinen tuki yritykselle ratkaisee omalla tavallaan yrityksen kilpailukyvyn ja samalla myös sen omistaja-arvon. Ihmiset kun päättävät itse, mihin haluavat töihin, mitä tuotteita ostavat ja mihin yhtiöön rahansa sijoittavat.

Sidosryhmäteoriassa ajatellaan, että eri sidosryhmillä on enemmän yhteisiä intressejä kuin intressiristiriitoja, vaikka niitäkin toki on. *Yrityksen johdon tehtäväksi muodostuu avainsidosryhmien yhteisten etujen tasapainoinen ajaminen yhteisen edun saavuttamiseksi.*

Yrityksen maine sijoittuu tässä ajattelussa kilpailukyvyn ja johtamisen ytimeen. Kuten todettua, yrityksen maine on sidosryhmien tulkinta yrityksen kyvystä tuottaa arvokkaita asioita ja siksi johtamisen kannalta keskeinen mittari.

Olemmekin T-Mediassa kyenneet varsin selkeästi osoittamaan maineen sekä ostamisen, suosittelun, töihin hakemisen, sijoittamisen ja viime kädessä luottamisen välisen yhteyden (Maineen johtamisen käsikirja, Ruokolahti 2020). Olemme tätä kautta osoittaneet maineen ja yritysten kilpailukyvyn välisen yhteyden ja saaneet lisäksi tukea sidosryhmäteorian toimivuudelle. Tältä pohjalta olemme myös luoneet mittarit ja analyttiset työkalut maineen johtamiseen.

### Mistä ESG-näkökulmat tulivat Luottamus&Maine-malliin?

Kun aloitimme Luottamus&Maine-mallin kehittämistyön T-Mediassa kaksitoista vuotta sitten, ESG ei ollut samalla tavalla valtavirtaa kuin mitä se tänään on. Mallin kehityksessä ei huomioitu ESG-näkökulmia, vaan se kehitettiin vain yksi päämäärä mielessä: tunnistaa, eristää ja muotoilla ne generiset käsitykset, joita ihmisillä on organisaatioista ja joilla on yhteys sidosryhmien toimintaan suhteessa erilaisiin organisaatioihin. Kvalitatiivisen pohjatutkimuksemme menetelmä oli induktiivinen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että emme pyrkineet testaamaan vallalla olevaa teoriaa haastateltavien yksilöiden keskuudessa, vaan nostimme laadullisesta aineistosta näkökulmia ja uusiakin asioita sellaisina kuin ne tulivat vastaan.

Miksi tällainen tutkimusjargon on tässä kohtaa tärkeää? Se on tärkeää siksi, että aineistostamme nousivat esiin nimenomaan ESG-näkökulmat ilman että niitä etsimme – tai välttämättä edes tunsimme koko konseptia. Yritysvastuuasiat sinänsä olivat kyllä jo viime vuosituhannen alussa tapetilla, mutta emme niitäkään erikseen etsineet.

Mitä sitten tapahtui?

### (E) Environmental

Perinteiset ympäristövastuun näkökulmat nousivat Luottamus&Maine-malliin omiana kokonaisuutenaan. Tämän osalta päädyimme mittaamaan yleistä kokonaiskäsitystä siitä, toimiiko organisaatio vastuullisesti ja huomioiko se toiminnassaan ympäristön ja yhteiskunnan.

### (S) Social

Luottamus&Maine-malliin nousi mukaan mielikuva organisaatiosta työnantajana. Sisältö ei kuitenkaan noudattele perinteistä työnantajamielikuvamaailmaa, jossa tyypillisesti korostuvat uramahdollisuudet, työtehtävien sisältö, palkka, työkaverit tai näköalapaikka.

Mallimme työpaikkaulottuvuudessa korostuu organisaation sosiaalisen vastuun näkökulma. Tästä näkökulmasta mittaamme sidosryhmien käsityksiä siitä, kohteleeeko organisaatio työntekijöitään oikein ja tasapuolisesti. Luottamus&Maine-mallin työpaikka-dimensiosta kuoriutui ajan oloon sosiaalisen vastuun mittari, jota se on aina tosiasiallisesti ollutkin.

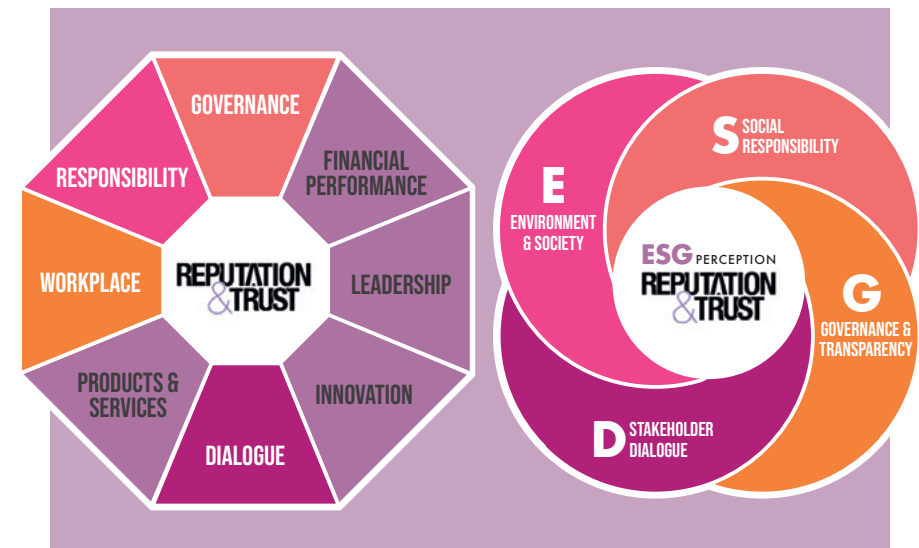
### (G) Governance

Luottamus&Maine-mallin hallinto-dimensiossa mitataan sidosryhmien käsitystä organisaation avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Arvioon vaikuttaa myös tulkinta siitä, toimiiko organisaatio ylipäätään oikein moraalisis-

eettisestä näkökulmasta. Näin hallintoulottuvuuden sisältö pureutuu temaattisesti ESG-maailmaan, mutta hallintoon liittyvät ESG-maailmassa myös sidosryhmät ja organisaation kyky kuunnella niitä.

Ja kuinka ollakaan: aikanaan Luottamus&Maine-mallin keskeiseksi sisällöksi omaksi mitattavaksi näkökulmakseen nousi juuri...

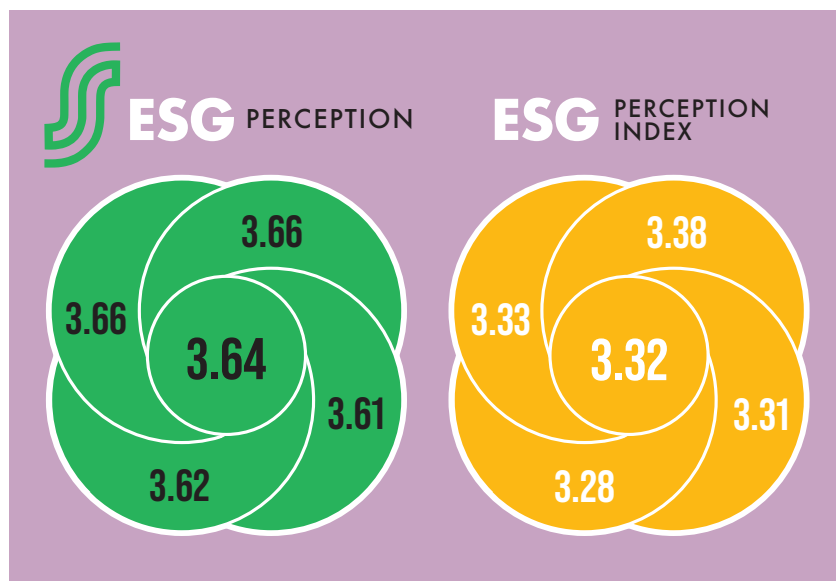
(D) Dialogue eli vuorovaikutus ja organisaation kyky kuunnella sidosryhmiään.



Luottamus&Maine-malliin sisäänrakennetut ESG-mielikuvat.

Yritysvastuuta työkseen johtavat ihmiset kiinnittivät tietysti huomionsa Luottamus&Maine-mallin ESG-näkökulmiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, ja alan pioneerit nostivat mallin tärkeäksi osaksi oman organisaationsa

vastuullisuuden mittaristoa. Vastuullisuusammattilaisten kannalta erityisen mielenkiintoisen Luottamus&Maine-mallista teki se tosiseikka, että tutkimusmenetelmä erotteli vastuullisuuteen pohjaavien mielikuvien vaikutuksen liiketoimintaan ja teki vastuullisuuden liiketoimintavaikutuksia sitä kautta näkyviksi. Vastuullisuuden liiketoimintavaikutusten esille tuominen ja todentaminen taas loi eettisten näkökulmien ohella taloudellisesti rationaalista valoa vastuullisuuteen liittyviin investointeihin.



ESG PERCEPTION INDEX perustuu T-Median Luottamus&Maine-tutkimuksen yrityskoriin. Yrityskori edustaa Suomessa toimivia yrityksiä laajasti, systemaattisella jatkuvuusperiaatteella. ESG PERCEPTION INDEX kuvaa mittausajankohtana vallalla olevaa mielikuvien tasoa yritysvastuun osa-alueista. Kuvassa verrataan S-ryhmän 2022 mitattuja ESG Perception -lukuja valtakunnalliseen ESG Perception -indeksiin. S-ryhmän vastuullisuuskäsitykset ovat huomattavasti indeksiä paremmat.

Näin syntyivät tarve ja perusteet käsitellä ESG-näkökulmia omana tilastollisena kokonaisuutenaan ja mittaristonaan kokonaismaineen ohella. Tähän tarpeeseen vastasivat ESG Perception Index ja yrityskohtainen mittaristo.

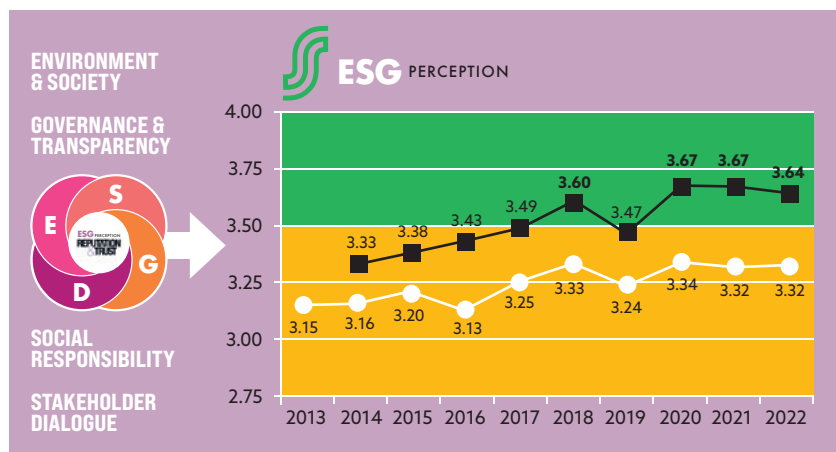
### Kurinalainen pitkittäistutkimus tuotti tietämyksellisen aikakoneen

Luottamus&Maine-malli täyttää syksyllä 2022 kymmenen vuotta. On hämmäntävää huomata, että malli on tänään ajankohtaisempi kuin silloin, kun se valmistui.

Ajankohtaisuus tulee esiin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin tämä näkyy tilastollisessa maailmassa. Kansallisista otoksista ja meta-analyysistä käy selkeästi ilmi, että maineen vaikutus sidosryhmien suosiollisuuteen on vuosien aikana tiivistynyt huomattavasti. Maineen merkitys on siis tosiasiallisesti kasvanut. Toisaalta ajankohtaisuus näkyy ympäröivissä asioissa, ilmiöissä ja johtamisen teemoissa. ESG-maailman nopea nousu rahoituksen näkökulmasta johdettavien asioiden ytimeen on näistä varmasti merkittävin yksittäinen asia.

Pitkittäistutkimusten haaste on aina vertailukelpoisuus. Asioiden vertaaminen toisiinsa edellyttää julmaa standardointia ja kykyä toteuttaa sitä orjallisesti. Toisaalta moni loistavasti valmisteltu pitkittäistutkimus kuolee näköalattomaan rahoituksen puutteeseen. Luovuus, itsensä toteuttamisen tarve ja uudet hyvät ideat, niin ihania kuin ovatkin, ovat pitkittäistutkimusten surma. Luottamus&Maine on tässä sikäli iloinen poikkeus, että kurinalainen tutkimuskokonaisuus on toteutettu standardisti (tutkimuskorin muodostus, datan keräys, tutkimusmenetelmä, järjestys, sisällöt ja niin edelleen) jo kymmenen kertaa peräkkäin. Tämä on pitkittäistutkimukselle vasta hyvä alku, mutta äärimmäisellä tavalla ajassa kiinni oleva sellainen.

Luottamus&Maine-mallin kurinalainen toteuttaminen mahdollistaa ESG-maailmassa ihmeellisiä asioita. Näistä hämmäntävin lienee tietämyksellinen aikakone. Jo ennen ESG:n valtavirtaistumista käynnistetty pitkäjäisetutkimus mahdollistaa ESG-sisältöjen mittaamisen, vertailun ja historiallisen datan tarkastelun ajassa taaksepäin aina vuoteen 2013 saakka.



ESG PERCEPTION INDEX kuvaa mielikuvien tasoa ja muutosta yritysvastuun osa-alueilla. ESG PERCEPTION INDEX perustuu T-Median Luottamus&Maine-tutkimuksen yrityskoriin. Yrityskori edustaa Suomessa toimivia yrityksiä laajasti, systemaattisella jatkuvuusperiaatteella. ESG Perception Index koostuu yli 400 000 vastuullisuusarviosta. Kuvassa näkyy S-ryhmän historiallinen, selkeästi indeksiä vahvempi kehitys ESG Perception -näkökulmasta.

### Yrityksen on kehityttävä nopeammin kuin odotusten

Vastuullisuusmielikuva on siitä mielenkiintoinen mittari, että sidosryhmien odotukset organisaatioiden vastuullisuudelle muuttuvat jatkuvasti

ja sidosryhmät arvioivat toimijan vastuullisuutta aina omista lähtökohdistaan. Esimerkiksi ympäristövastuuseen tai vaikkapa ihmisten tasa-arvoon liittyvät odotukset ovat viime aikoina muuttuneet aivan erityisen nopeasti. Se, mikä vielä eilen oli vastuullista toimintaa, ei välttämättä ole yleisen konsensuksen mukaan riittävä taso huomenna.

Mittaukseen vaikuttavat siis kunakin ajankohtana vallalla olevat arvot, asenteet ja etiikka sekä muiden toimijoiden suorituskkyky, joita vasten sidosryhmät arvioivat organisaatiota. Jotta ihmisten arvio organisaatiosta vastuullisuudesta olisi positiivisempi kuin esimerkiksi vuosi sitten, on organisaatiosta kehitettävä vastuullisuuttaan nopeammin kuin siihen liittyvät odotukset kasvavat ja muut toimijat kehittyvät. Pelkkä kehitys sinänsä ei siis välttämättä riitä.

Näin mittari omalla tavallaan kalibroitu kunakin ajan hetkenä vallalla olevien arvojen, asenteiden ja odotusten mukaiseksi. Mitatun yksittäisen organisaation kehitys suhteessa ESG Perception -indeksiin edellyttää siis organisaatiolta ympäröivää maailmaa nopeampaa kehitystä. Mittari on sikäli julma, että pelkkä kehitys sinänsä ei välttämättä riitä siihen, että arvosanat nousisivat. Ja jos kehitys ei ole riittävää, ne voivat jopa laskea, vaikka organisaatio sinänsä kehittyisikin.

Samalla tavalla kuin ESG Perceptionia on hyödyllistä tarkastella suoraan suhteessa kilpailijoihin myös liiketoiminnan todellisia vaikutuksia on välttämätöntä tarkastella toimialakohtaisesti.

### Kukaan ei halua tehdä mitään paskiaisten kanssa

Jokaisella yrityksellä on matemaattisluonnontieteellinen ja sosiaalinen vastuullisuuden suorituskkyky riippumatta siitä, mittaako sitä vaiko ei. Samalla tavalla jokaisesta yrityksestä on olemassa myös vastuullisuusmielikuva, mittasi sitä tai ei.

Toiminnasta syntyy päästöjä, ihmiset joko voivat hyvin tai eivät voi hyvin, on erilaisia työskentelyolosuhteita, ja organisaatiolla on vaikutuksia kumppaniyrityksiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, vaikka niitä ei ymmärtäisikään. Ja näitä kaikkia pystytään mittaamaan.

Liiketoiminnan kannalta on aivan keskeistä ymmärtää molempia: vastuullisuuden suorituskykyä ja vastuullisuusmielikuvia.

Vastuullisuuden tuottama kilpailukyky syntyy vastuullisuusmielikuvatasolla, sillä sidosryhmät myötävaikuttavat niihin toimijoihin, joiden katsovat tekevän asioita kestävästi ja vastuullisesti. Toisin sanoen kukaan ei halua tehdä mitään paskiaisten kanssa.

Kestävän kilpailukykyyn aikaansaamiseksi vastuullisuusmielikuvan on perustuttava todelliseen vastuullisuuden suorituskykyyn. Muuten kyse on



ESG-PERCEPTION-mallissa tarkastellaan yritysten vastuullisuuden todennettua suorituskykyä suhteessa sidosryhmistä mitattuihin vastuullisuusmielikuihin. Näin toimimalla saadaan näkyville sekä vastuullisuuden liiketoimintavaikutukset että niihin liittyvät riskit ja kokonaisvaltaiset tarpeet.

viherpesusta, jolla tunnetusti on lyhyet jäljet. Hyvällä ja ajankohtaisella vastuullisuuden suorituskyvyn hoitamisella saadaan aikaan hyvää riskienhallintaa, kustannustehokkuutta ja liiketoiminnan kehittymistä.

Ehdotammekin, että vastuullisuutta olisi mitattava ja johdettava näistä molemmista näkökulmista.

Rakettitiedettä? Ei laisinkaan, vaan aika loogista ja perusteltua toimintaa.

### Rakkaalla lapsella on monta nimeä, mutta kyse on ihan vain liiketoiminnasta

Michael E. Porter ja Mark R. Kramer toivat jaetun arvon (*shared value*) käsitteen laajemmin liiketoiminta-ajatteluun artikkelissaan *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*, joka julkaistiin Harvard Business Review:ssa 2011. Jaetun arvon käsitteen keskiössä on yrityksen taloudellisen arvon luonti siten, että se tuottaa arvoa myös ympäröivään yhteiskuntaan ratkaisemalla yhteiskunnallisia haasteita tai vastaamalla yhteiskunnan tarpeisiin. Ajattelu on siis kovin lähellä yritysten yhteiskuntavastuun tai vastuullisuuden käsitettä; yritys nähdään ratkaisijan roolissa, ja sen merkitys on suurempi kuin pelkästään taloudellisen hyödyn tuominen omistajilleen.

Jaetun arvon käsitettä on toki myös kritisoitu, ja aina voidaan kysyä, eikö jokaisella organisaatiolla ole suurempikin merkitys ja rooli kuin omistajan kukkaron lihottaminen. Jaetun arvon käsitteessä ja sen taustalla olevassa ajattelussa keskeistä on kuitenkin ymmärrys siitä, että *yritys luo arvoa ympäröivään maailmaan* ja että tämä arvo on laajempaa kuin pelkkä taloudellinen arvo.

Jaettua arvoa voi joskus olla haastavaa osoittaa numeroin. Se paljastuu kuitenkin epäsuorilla mittareilla ja näkyy muun muassa siten, että

yrittäjien aineeton pääoma kasvaa, yrityksen rooli ja merkitys yhteiskunnassa kasvavat, sidosryhmät hyväksyvät yrityksen toiminnan, yrityksellä on hyvät toimintaedellytykset ja sen tuottamat tuotteet ja palvelut kiinnostavat ihmisiä. Toisin sanoen yrityksen liiketoiminta on kestävällä pohjalla myös pitkällä tähtäimellä, yrityksestä muodostuva mielikuva on positiivinen ja yrityksellä on hyvä maine.

### VOIHAN PURPOSE!

Liiketoiminnan merkityksellisyys on uinut osaksi johtamisen valtavirtaa. Vanhat missiot ja visiot ovat kerrostuneet strategiapinojen alle. Printit on korvattu elähdyttävillä Powerpoint-dekeillä, joissa merkitys argumentoidaan purpose-sanalla ympärillä. *Purpose* on usein jollakin tavalla perusteltu mikstuura tekemisen tarkoitusta, tavoitteita ja vaikutusta. Parhaimmillaan purpose on kuitenkin väkevä johtamisen väline, vaikka välillä tuntuisikin, että jollakin on lähtenyt asia lapasesta.

Edvard Freeman esitti jo vuonna 1984 kirjassaan *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, että yritysten sidosryhmillä on lopulta enemmän yhteisiä intressejä kuin intressiristiriitoja ja että johtamisessa olisi viisasta keskittyä enemmän näihin yhteisiin intresseihin kuin intressiristiriitoihin. Kaikilla meni kokonaisuutena mukavammin! Ajattelu poikkesi valtavirrasta, sillä strategiseen johtamiseen liittyvässä sidosryhmäajattelussa oli keskitytty osakkeenomistajien hyötyyn ylitse muiden.

Sitten ajattelu on kehittynyt pisteeseen, jossa sidosryhmät toiminnallaan ja myötävaikutuksellaan rakentavat organisaation

## PARHAIMMILLAAN PURPOSE ON VÄKEVÄ JOHTAMISEN VÄLINE.

kilpailukyvyyn. Asiakkaat voivat yleensä itse valita, kenen tuotteita ostavat. Ainakin parhaat tekijät voivat valita työpaikkansa. Moneen liiketoimintaan tarvitaan yhteiskunnan tuki tai jopa lupa, ja sijoittajat päättävät itse, mihin rahansa laittavat – tai jättävät laittamatta. Jos ei ole asiakkaita, työntekijöitä, lupaa toiminnalle tai pääomaa, ei liiketoimintaakaan kyllä ole.

Toisaalta se yritys, joka saa sidosryhmiltään vahvemman tuen kuin kilpailijat, on tältä osin kilpailukykyisempi. Näin ajatellen yrityksen kuin yrityksen kilpailukyky elää sidosryhmien armoilla.

Tässä kohtaa *purpose* voi olla merkittävä rooli. Väkevästi argumentoitu toiminnan tarkoitus kiteyttää sidosryhmien yhteiset intressit tavalla, jonka sidosryhmät ymmärtävät ja sielussaan allekirjoittavat. Jos *purpose* todella puhuttelee tärkeimpiä sidosryhmiä, se ohjaa ihmisiä laajemminkin tukemaan yhtiön toimintaa. Sidosryhmien laaja ja aktiivinen myötävaikutus ja jopa työskentely yhteisten päämäärien eteen voi olla aivan killeri tekijä. Kun varsinainen tuote on linjassa yrityksen purpojen kanssa ja sille on todelliset markkinat, lopputuloksena voi olla poikkeuksellisen menestynyt yritys, jonka asian sidosryhmät kokevat omistavansa ja jakavansa.

Purpojen kiteyttäminen ei ole helppoa. Etenkään, kun koko organisaation toiminnan tuotteineen pitäisi olla linjassa argumentoidun tarkoituksen kanssa. Ja jonkun mielestä täysin uskottava *purpose* voi helposti kuulostaa toisesta näkökulmasta falskilta.

*Purpose* puristettaessa pitäisi pystyä kiteyttämään sidosryhmäsystemiä yhdistävät intressit liimaksi, joka ohjaa asiakkaat, työntekijät, rahoittajat ja ympäröivät yhteiskunnat työskentelemään yhteisten päämäärien eteen.

## Kulutustottumusten muutos saattaa muuttaa liiketoimintamallisi

Euroopan Unionin pyöräyttämä vastuullisuuden regulaatiotsunami on tuonut vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen teemat sekä näiden osa-alueiden johtamisen entistä vahvemmin yritysten agendalle. Myös tämän tekstin kirjoitushetken, syksyn 2022, maailmantilanne nostaa arvopohjaiset ja eettiset näkökulmat pöydälle. Organisaatiot pohtivat entistä enemmän, kenen kanssa bisnestä tehdään ja kenen ei. Tähän näkökulmaan ottavat luonnollisesti kantaa myös sellaiset sidosryhmät kuin regulaattorit ja poliittiset toimijat. Ja kuluttajat kysyvät yhä herkemmin yritysten kantoja eettisiin kysymyksiin, vastuullisuuden huomioimiseen ja hyvään yrityskansalaisuuteen.

Yritysten kannalta olemme siis aidosti yhteiskuntavastuun äärellä: miten toimimme, millaista arvopohjaa noudatamme ja miten huomioimme tekemisessämme vaikutuksemme yhteiskuntaan. Samalla meillä on kuitenkin perustehtävänä huolehtia omistaja-arvosta, tuottaa tulosta ja mallintaa liiketoimintaa pidemmälle tulevaisuuteen, joka sekun vääjäämättä muuttuu ihmisten ja planeetan tarpeiden pohjalta. Yhtälössä on monta muuttujaa, mutta ainahan päätöksentekijät toimivat monien eri tekijöiden ja vaikuttimien ympäristössä.

Onko jokin siis muuttunut radikaalisti yritystoiminnassa ja sen kehittämisessä, vai painimmeko samojen asioiden kanssa kuin aiemminkin? Peruskaava lienee sama, mutta kehään on heitetty uusia tekijöitä, jotka meidän on pakko huomioda aiempaan paremmin, herkemmin ja tarkemmin. Meidän on muutettava sitä mindsetiä, joka meillä päätöksentekijöinä on ollut, ja reivattava ajatuksenkulkuamme huomioimaan uusia näkökulmia entistä paremmin. Vastuullisuutta ja etiikkaa ei oikein voi jättää huomioimatta päätöksenteossa, jos aiot olla mukana bisneksessä pitkällä

tähtäimellä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, millaisena toimijana sinut nähdään ja halutaanko sinun kanssasi olla tekemisissä vai ei.

Globaalit ympäristöhaasteet ja eettiset, arvopohjaiset kulutustottumukset muuttavat liiketoimintaa, ja sen vuoksi myös yritysten on huomioitava nämä tekijät. Kestävyysaasteet on aiemmin nähty hyvin pitkälti riskinäkökulmasta, toimintaympäristön muutoksia aiheuttavana tekijöinä. Yritysvastuu on linkitetty yrityksen maineeseen, ja se onkin maineeseen vahvasti vaikuttava tekijä. Kestävyysaasteet ovat kuitenkin tänä päivänä entistä vahvemmin myös kulutustottumuksia ohjaava tekijöitä, ja sitä kautta ne vaikuttavat liiketoimintaan.

Me olemme tilanteessa, jossa ylikulutamme maapallon resursseja moninkertaisesti. Ihmiset etenkin länsimaissa ovat nyt ja tulevaisuudessa entistä valmiimpia käyttämään kierrätettyä, lainaamaan tai vuokraamaan sen sijaan, että ostaisivat aina uutta. Jos näin on, yritysten on kyettävä tarjoamaan tällaisia tuotteita tai palveluita.

Liiketoimintamallisi saattaa siis muuttua.

Myös yritysten toimintamallit ja sisäiset prosessit vaativat muutoksia globaalien haasteiden taklaamiseksi. Kiertotalouden toimintamallit ovat yksi hyvä esimerkki tästä, samoin hankintaprosessit ja niiden muuttuminen. On totuttu siihen, että maksamme niin sanotusta jätteenkäsittelystä, mutta mitä jos jäte nähdäänkin arvokkaana raaka-aineena? Kuka silloin maksaa ja kenelle? Miten hankintojen tekeminen muuttuu, jos kaikki ei olekaan osta-myy-mallin mukaista, vaan kiertotalouden kautta joudumme määrittämään arvon jakautumisen koko arvoketjussa uudelleen?

Kuluttajat reagoivat maailman tapahtumiin ja erilaisiin eettisiin kysymyksiin nopeasti, ja toiveita yritysten suuntaan esitetään aiempaa vilkkaammin. Yrityksen reagoitokyky ja -nopeus liittyvät sen toimialaan ja toimintaan. Kuluttajarajapinnassa toimivat yritykset saavat herkemmin



## REAGOINTI PELKÄN REAGOINNIN VUOKSI EI LUOTSAA KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ.

yhteydenottoja asiakkailta, ja niiden on myös reagoitava herkemmin. Kuluttamisella halutaan ottaa kantaa.

Tällaisessa tilanteessa on kyettävä nopeaan mutta samalla vastuulliseen päätöksentekoon. Tuotteen boikotoinnilla samoin kuin sen myynnistä tai tuottamisesta luopumisellakin voi olla kauaskantoisia vaikutuksia omaan toimintaasi mutta myös kumppaneidesi liiketoimintaan. Jos lopetat tuotteen myymisen tai tuottamisen äkillisesti, voi arvoketjukumppanisi olla lirissä oman liiketoimintansa kanssa: kumppanin henkilöstön työpaikat saattavat olla uhattuina ja paikallisyhteisö kärsii, kun tehtaan ovet menevät kiinni. On vastuullista liiketoimintaa huomioida myös nämä tekijät luopumispäätöstä tehtäessä.

Yksi huomioitava näkökulma on myös se, että kuluttajilla on keskenään erilaisia määritelmiä kestäville, vastuullisille tuotteille. Yksi edellyttää vastuulliselta tuotteelta ainoastaan ympäristön huomioimista, toinen ihmisoikeuksien kannalta kestävää arvoketjua, ja kolmas voi vaatia kotimaisen tuotannon tukemista. Kaikki nämä toiveet ja näkökulmat voidaan yhdistää vastuullisuuteen, ja jokainen niistä on ihan yhtä oikea. Ja sitten on se joukko ihmisiä, joille nämä asiat eivät ole kovin tärkeitä kulutuspäätöksiä tehtäessä. Miten toimia tällaisessa ympäristössä ja nostaa samalla omaa reagointikykyään, kun toivotaan nopeaa toimintaa erilaisissa kriisitilanteissa? Tulisiko päätös jättää kuluttajalle, vai onko myös yrityksellä vastuuta oman tarjoamansa kautta? Kuullaanko sitä, joka huutaa lujimpaa? Vai sitä, joka saa suurimman somemyrskyn aikaiseksi? Seurataanko liiketoimintavaikutuksia ja vaikutusta myyntiin lyhyellä vai pitkällä aikavälillä? Ollaanko huolissaan kumppaneista ja heidän bisneksestään tai pohditaanko vaikutuksista ympäröivään paikallisyhteisöön? Sinänsä peruspäätöksiä ja -kysymyksiä, mutta eettisyys, arvopohjaisuus, vastuullisuus ja kestävä kehityksen näkökulmat tuovat asiaan oman sävynsä ja mausteensa.

Yritysten reagointinopeus on kasvanut, ja olemme näiden uusien päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden suhteen vielä murrosvaiheessa. Tämän vuoksi reagointi on välillä liian voimakasta; emme välttämättä pohdi asioita pitkän tähtäimen vaikutukset mielessä, vaan haluamme vastata nopeasti muuttuviin toiveisiin ja haluihin. Tämä on luonnollista. Me emme osaa vielä tunnistaa riittävän herkästi, mikä on ohimenevää, mikä pysyvää, ja mikä on sellaista, mikä meidän on kestävä liiketoiminnan vuoksi tarpeen aidosti muuttaa. Siksi on hyvä pitää pää kylmänä ja laittaa jäitä hatuun. Kannattaa keskittyä hahmottamaan olennaiset kysymykset vastuullisuuden ja eettisyyden suhteen; reagointi pelkän reagoinnin vuoksi ei luotsaa kestävä kehitystä eteenpäin vaan aiheuttaa turhaa tehottomuutta sekä turhia kuluja ja on todennäköisesti lopulta sidosryhmillekin huono ratkaisu.

### Mikä ihmeen ESG, ja mitä sillä tehdään?

Kerrataanpa vielä: ympäristö, sosiaalinen vastuu ja hyvä hallinto. Sitähän tuo lyhenne ESG tarkoittaa, ja se on ihan vastuullisen yritystoiminnan peruskauraa. Yritykset ovat tehneet töitä näiden asioiden kanssa jo vuosia, osa enemmän ja osa vähemmän. Puhtia näiden asioiden edistämiseen on regulaatiotsunamin lisäksi pukannut rahoittajien taksonomian kautta nostattama kiinnostus. Tämä on saanut yrityksissä liikkeelle kehitystarpeita niin itse asioiden sisältöön, niiden mittaamiseen kuin raportointiinkin. Tämän vuoksi yrityksissä pohditaan tällä hetkellä sekä tunnuslukujen määrittelyä että jatkuvaluonteista seuranta. Monen tunnusluvun osalta taksonomia tulee tarjoamaan apuja, mutta ESG-suorituskyvyn lisäksi on erittäin tärkeää seurata sitä, millaista ESG-mielikuvaa sidosryhmillesi tarjoilet. Ja ennen kaikkea tärkeää on se, että olet liiketoimintasi suhteen olennaisten asioiden äärellä.

Erilaiset kansainväliset vastuullisuuden raamit, standardit, toimintamallit ja ohjeistukset sekä vertailut antavat hyvää pohjaa suorituskyvyn mittaamiselle. Monet näistä ovat raskaita ja työläitä ja vaativat paneutumista sekä resursseja. Tämän vuoksi ne voivat olla pienemmille yrityksille ja organisaatioille hankalia ottaa käyttöön. Erilaiset toimialajärjestöt tarjoavat kevyempiä vaihtoehtoja tavoitteiden asetantaan ja seurantaan, ja tällaiset mallit ovat varmasti hyödyllisiä etenkin, jos on vastuullisuustyön alkuvaiheessa.

Keskeinen ihmisoikeuksiin liittyvä raami ovat YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet (UNGP). Vaikka nämä periaatteet eivät suoraan auta suorituskykymittareiden hahmottamisessa, on niissä kuvattu tarvittavia toimia, joita yritysten tulisi noudattaa myös johtamisen ja prosessien osalta. Näiden läpikäyminen auttaa hahmottamaan olennaisia mittareita muun muassa sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueella.

Ympäristö vastuullisuuden osa-alueella raameja löytyy enemmän, ja ilmastoon, energiaan ja resurssitehokkuuteen liittyviä mittareita on käytetty jo pitkään. Toki kansainväliset raportointimallit, kuten CDP Climate, vaativat yrityksissä työtä, samoin kuin päästöjen laskenta GHG-protokollan mukaankin, ja sen vuoksi tämä työ voi tuntua turhan työläältä. On kuitenkin hyvä huomioda, että pienemmälläkin efortilla voi aloittaa.

Luonnon monimuotoisuuden on toistaiseksi hankalampi löytää yleismaailmallisia mittareita; niitä kyllä pohditaan parhaillaan eri tahoilla. Tätä kokonaisuutta ei kuitenkaan voi jättää huomiotta, sillä biodiversiteettikato on yksi aikamme keskeisiä haasteita ilmastonmuutoksen ohella.

Global Reporting Initiative (GRI) on raportointikehikko, joka on hyvä pohja mittareiden ja seurannan pohdintaan. Se kattaa vastuullisuuden eri osa-alueita kattavasti, ja vaikka tuota raportointikehikkoa ei sellaisenaan noudattaisikaan, se on hyvä työkalu suorituskykymittareiden määrittämiseen.

Mielikuvien ja suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta on hyvä toteuttaa niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Tai ainakin molemmat tasot on syytä pohtia läpi. Kun suorituskyky on toimialariippuvaista, on mielekästä mitata ja seurata tätä suhteessa toimialaan strategisella tasolla ja tehdä lisäksi mittaamista ja seuranta operatiivisella tasolla. Suorituskyvyn mittareiden tulee olla liiketoiminnan kannalta olennaisia, toisin sanoen perustua olennaisuusanalyyysiin.



### MIELIKUVA – PERCEPTION

Taso: Strateginen  
Mittarit: Luottamus&Maine



### SUORITUSKYKY – PERFORMANCE

Taso: Strateginen  
Mittarit: Toimialavertailu

Taso: Operatiivinen  
Mittarit: Vastuullisuusohjelman olennaisten asioiden mittaaminen

### Olennaisuuden äärelle

Yrityksen yhteiskuntavastuu koostuu sen vaikutuksesta yhteiskuntaan sekä veloitteesta pienentää negatiivisia vaikutuksiaan ja edistää positiivisia vaikutuksiaan. Vaikutukset kohdistuvat niin ympäröivään luontoon

kuin ihmisiinkin ja heijastuvat koko yhteiskuntaan. Ajatuksena on kyetä määrittelemään nämä vaikutukset ja tarttua olennaisiin asioihin, jotka liittyvät yrityksen toimintaan ja toimialaan. Olennaisten asioiden määrittelyssä on tarpeellista kuunnella sidosryhmiä ja heidän näkemyksiään. Siis kuuntele, määrittele, arvioi ja laita liiketoimintasi keskiöön.

Olennaisten asioiden määrittelyssä on tärkeää erottaa merkittävät asiat niistä asioista, joiden vaikutukset voivat tuntua merkittäviltä joidenkin sidosryhmien kannalta mutta jotka voivat olla liiketoiminnan tai toimialan kannalta vaikutuksiltaan vähäisiä. Tämän erottelun tekeminen ei aina ole ihan yksinkertaista esimerkiksi kuluttajarajapinnassa toimiville yrityksille. Jokin kuluttajan näkökulmasta merkityksellinen asia saattaa olla yrityksen vaikutusten kartalla lillukan varsi -kokoluokkaa.

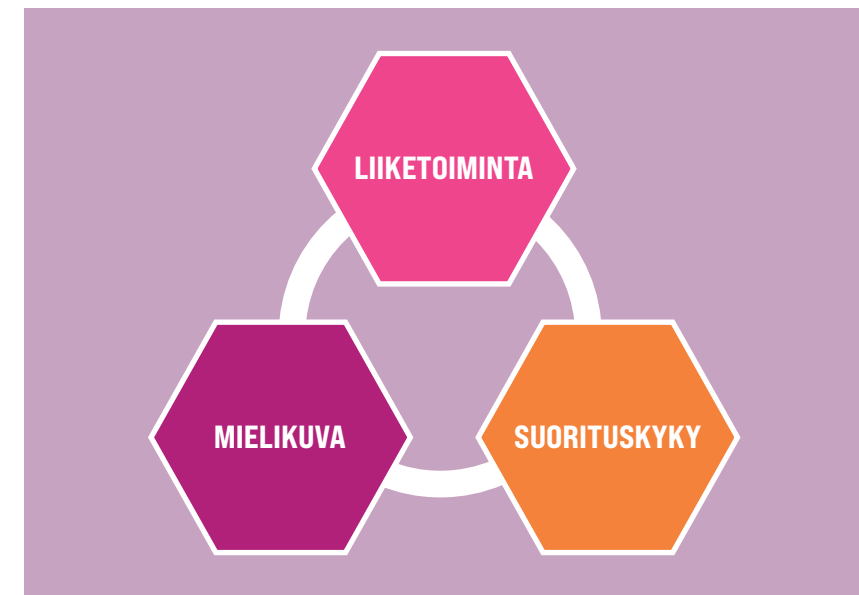
Analysointi ja arviointi ovat paikallaan, ennen kuin lähdetään ryntäämään muutokseen. Älä turhaan anna melun ja hälyn hämätä. Olennaisten asioiden analyysissä on myös tärkeää kyetä hahmottamaan eri sidosryhmien erilaiset odotukset, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Tämänkin vuoksi linkitys omaan toimintaan ja toimialaan on ensiarvoisen tärkeää. Jos yritystoimintasi fokus on konsultaatiopalveluiden tuottaminen, on ihan mahdollista, ettei energiatehokkuus ole fokusalueenne, vaikka ilmastokysymys onkin ihmisten mielissä keskeinen vastuullisuushaaste.

Olennaisuuden ytimessä on siis kaksi näkökulmaa, joita yrityksen tulee kyetä vastuullisuuden kartalla seuraamaan: 1) sidosryhmien vastuullisuuden linkittyvä mielikuva ja 2) yrityksen suorituskyky vastuullisuuden kannalta olennaisten asioiden suhteen, yrityksen toimiala ja toiminta huomioiden.

Näistä jälkimmäinen, suorituskyky, on vahvasti linkittynyt yrityksen toimintaan, ja sen yhteismitallinen mittaaminen on ollut kautta

vastuullisuuden historian haastava tehtävä. Tämä johtuu juuri siitä, että eri toimialoilla olennaiset asiat ja vaikutukset ympäröivään maailmaan ovat erilaisia; terästeollisuuden olennaiset vaikutukset ovat erilaisia kuin esimerkiksi kaupan alan. Näitä kahta toimialaa voi olla hankala vertailla samoilla vastuullisuuden suorituskykymittareilla, mutta toimialan sisällä on mielekästä ja tärkeää mitata sekä seurata oman suorituskyvyn kehittymistä myös suhteessa toimialan muihin toimijoihin.

Mielikuvan mittaaminen on sekin toimialoihin linkittyvää, ja sitäkin on mielekästä seurata suhteessa toimialan muihin toimijoihin. Lähtökohteisesti mittaristo on kuitenkin toimialariippumaton; mittaamme sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä.



**AITOJA TEKOJA  
ON HYVÄ TUODA ESILLE,  
JOTTA OLET YMPÄRÖIVÄLLE  
MAAILMALLE OLEMASSA  
SELLAISENA  
KUIN OLET.**

### Vastuullisuusmarkkinointi on herkkä laji

Yritykset investoivat vastuullisuuteen useista eri syistä. Näitä syitä ovat esimerkiksi regulaation asettamat vaateet, sidosryhmien odotukset, liiketoimintariskien hallinta, eettiset perusteet, pitkän aikavälin liiketoiminnan turvaaminen, myynnin kasvattaminen ja niin edelleen. Kun yritys investoi, se odottaa tehdyille investoinnille tuottoa, ja tämän vuoksi myös vastuullisuuteen liittyvä markkinointi on yritysten agendalla. On tarpeellista kertoa niistä teoista, joita yritykset tekevät kestävän kehityksen eteen. Pelkkä vastuullisuusraportointi ei ole riittävää sidosryhmäkommunikaatiota, vaan tarvitaan erilaista viestintää ja kerrontaa erilaisille sidosryhmille.

Vastuullisuusmarkkinointi ja -viestintä on herkkä laji. Olemme vahvasti tekemisissä eettisten kysymysten sekä arvojen ja moraalien kanssa, joten yltiörehellisyys on paikallaan eikä avoimuudesta voi tinkiä. Samalla viestien pitäisi kuitenkin olla helposti ymmärrettäviä, lyhyitä ja ytimekkäitä sekä tunteisiin vetoavia. Ei ihan helppo yhtälö. Jotta saat lyhyen, ymmärrettävän viestin aikaiseksi, pilkun jälkeiset selittävät elementit putoavat pois, ja saatat joutua viherpesusyytösten kohteeksi.

Keskeistä vastuullisuusmarkkinoinnissa on varmistua siitä, että väitettämän takana on aidosti tekoja ja tekemisiä. Ilman aitoja tekoja sinulla ei ole mitään kerrottavaa eikä viestisi ole uskottava. Jos ilmastotavoitteissasi pyritään nollaamaan päästöjä, ei riitä, että asia hoidetaan päästökompensoinnilla, vaan on pyrittävä ensisijaisesti päästöjen vähentämiseen. Jos merkittävä osa päästöistäsi syntyy oman toimintasi ulkopuolella, on tarpeen pohtia, kuinka kannustat kumppaneitasi ja asiakkaitasi päästöjen vähentämiseen. Tavoitteen asetanta, konkreettiset teot ja se, että keskityt olennaisiin asioihin, tekevät viestistäsi uskottavan.

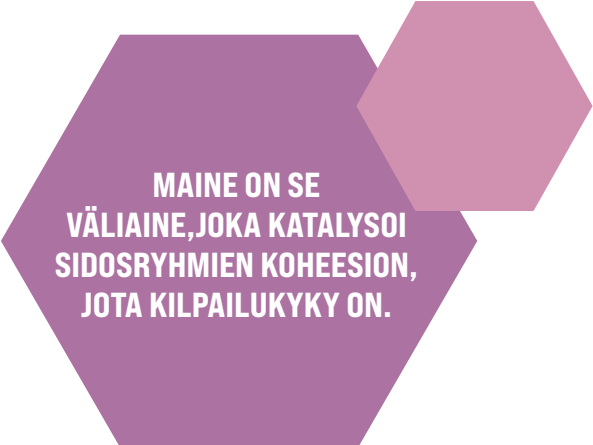
Vaikka vastuullisuusmarkkinointi on herkkä laji, johon sisältyy haasteita, on tätä markkinointia tärkeää tehdä yritysten vastuullisuusinvestointi-

halukkuuden säilyttämiseksi ja takaamiseksi. Yhtä tärkeää on, että emme heitä överiksi ja ratsasta epäaidoilla teoilla tai väittämillä. Luottamusta ei ole varaa menettää tässäkään asiassa.

Asialla nimittäin on toinenkin puoli. Jos me olemme hiljaa emmekä kerro, mitä teemme, millaisia olemme ja mitä tavoittelemme, millaista maailmankuvaa me yrityksenä tai organisaationa haluamme edistää tai miten olemme edistäneet kestävyyttä tuotteissamme ja palveluissamme, syntyy tilanne, jota voisi kutsua tabula rasa -ilmiöksi, tyhjäksi tauluksi. Meille kaikille nimittäin muodostuu mielikuvia organisaatioista, yrityksistä, ympäröivästä maailmasta, ihmisistä ja oikeastaan kaikesta, mitä kohtaamme. Mielikuvat voivat perustua tosiasioihin tai poiketa suurestikin todellisuudesta. Ne ovat kuitenkin ihan oikeita ja aitoja ihmiselle itselleen. Jos meillä ei ole mitään kosketuspintaa yritykseen tai organisaatioon, olemme aika pitkälti julkisuuden kautta tulevan tiedon varassa ja meille muodostuu mielikuvia sen pohjalta.

Entä jos yrityksesi tai organisaatiosi on ympäröivälle yhteiskunnalle ja suurelle yleisölle se tyhjä taulu, maalaamaton kangas, tabula rasa? Mitä jos et ole tuonut esille niitä yhteiskunnallisesti merkittäviä tekoja tai asioita, joihin olet investoinut ja panostanut? Mitä jos tapahtuu jotain negatiivista, johon sinut linkitetään, todenmukaisesti tai huhupuheiden pohjalta? Millaisia haittoja tästä voi olla toimintaedellytyksillesi, ja miten sinun maineesi käy? Tai entäpä jos et saakaan tekemillesi investoinneille tuottoa, koska olet ollut hyvis vain piilossa ja salaa?

Aitoja tekoja on hyvä tuoda esille, jotta olet ympäröivälle maailmalle olemassa sellaisena kuin olet. Näin pystyt vaikuttamaan siihen, että mielikuvat perustuvat suoriutumiseesi. Muussa tapauksessa on olemassa riski, että joku muu luo mielikuvat puolestasi ja tekemäsi arvokas työ jää piiloon.



**MAINE ON SE  
VÄLIAINE, JOKA KATALYSOI  
SIDOSRYHMIEN KOHEESION,  
JOTA KILPAILUKYKY ON.**

**NINA ELOMAA** toimii S-ryhmän vastuullisuusjohtajana, ja sitä ennen hän työskenteli vastuullisuusjohtajana Fazer-konsernissa. Nykyisessä tehtävässään S-ryhmän vastuullisuusjohtajana Nina Elomaa vastaa S-ryhmän vastuullisuusohjelmasta sekä vastuullisuuden strategisesta kehittämisestä ryhmätasolla, huomioimisesta liiketoiminnoissa ja johtamisesta. Nina Elomaalla on yli 20 vuoden kokemus vastuullisuustyöstä. Hän on toiminut aiemmin energia-alalla, ja hänellä on kokemusta hankinnoista sekä liiketoiminnan vetämisestä. Nina Elomaa on WWF Suomen hallituksen ja hallintoneuvoston jäsen sekä kansainvälisen amfori-vastuullisuusverkoston hallituksen jäsen.

**RIKU RUOKOLAHTI** on T-Median pitkäaikainen kehitysjohtaja, Maineen johtamisen käsikirjan kirjoittaja, Luottamus&Maine-tutkimusmallin pääkehittäjä sekä T-Median hallituksen puheenjohtaja. Riku on lisäksi T-Median sisaryhtiön, yritysten vastuullista liiketoimintaa vauhdittavan Third Rockin, osakas ja hallituksen jäsen.



LEO STRANIUS

**VASTUULLISUUS EI OLE  
HYVÄNTEKEVÄISYYTTÄ  
EIKÄ RISKIEN HALLINTAA  
VAAN STRATEGINEN  
MAHDOLLISUUS**

**V**astuullisuuden merkitys yrityksissä on muuttunut. Enää kyse ei ole hyväntekeväisyydestä tai riskien hallinnasta vaan pikemminkin strategisesta mahdollisuudesta.

**Monien isojen yritysten ilmasto- ja luontotavoitteet ovat kunnianhimoisempia kuin mitä rohkeimmatkaan poliittiset päättäjät uskaltavat tällä hetkellä ajaa. Yrityksissä ymmärretään yhä paremmin, että kuolleella planeetalla ei ole liiketoimintaa.**

Suuret yritykset Suomessa ovat tunnistaneet vastuullisuuden merkittäväksi kilpailutekijäksi. Esimerkiksi OP Ryhmän suuryritystutkimuksessa on haastateltu maamme 250 suurimman yrityksen johtoa. Vuonna 2022 vastaajista 97 prosenttia näkee vastuullisuuden tuovan kilpailukykyä. 75 prosentin mielestä yritysten tehtävänä on ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia.

Suomen valtion kunnianhimoisena pidetty tavoite on olla hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä. Samaan aikaan yhä useammat suuret kaupungit ja niiden omat energiayhtiöt aikovat olla hiilineutraaleja jo vuoteen 2030 mennessä.

Lisäksi esimerkiksi S-ryhmä, K-ryhmä ja OP aikovat olla oman toimintansa osalta hiilineutraaleja tai hiilinegatiivisia vuoteen 2025 mennessä. Telia tavoittelee koko arvoketjunsä hiilineutraaliutta vuoteen 2030 mennessä. Elisa on jo nyt oman toimintansa osalta hiilineutraali, ja Lidl ilmoitti hiljattain aikovansa hiilineutraaliksi vuonna 2022. Microsoft aikoo olla hiilinegatiivinen koko arvoketjunsä osalta vuoteen 2030 mennessä. He ovat sitoutuneet poistamaan ilmakehästä kaikki sinne historiansä aikana aiheuttamansa hiilidioksidipäästöt vuoteen 2050 mennessä. Lisäksi Microsoft investoi miljardi dollaria puhtaan teknologian kehittämiseen.

**ILMASTOKRIISI  
JA LUONTOKATO  
YMMÄRRETÄÄN YRITYKSISSÄ  
SYSTEEMITASON RISKINÄ,  
JOKA UHKAÄ KOKO  
LIIKETOIMINTAA.**

Toki isompia päästöjä syntyy ihan muualla, kuten energiantuotannossa tai raskaassa teollisuudessa. Sieläkin otetaan kuitenkin merkittäviä askeleita. Suurin osa energiayhtiöistä aikoo olla hiilineutraaleja vuoteen 2035 mennessä. Päästötön liikenne valtaa markkinoita. Suomen suurin saastuttaja SSAB aikoo tuoda hiilivapaan teräksen markkinoille jo 2020-luvulla. Listaa voisi jatkaa loputtomiin.

Miksi vastuullisuus kiinnostaa yrityksiä?

Ilmastokriisi ja osin myös luontokato ymmärretään yrityksissä systeemitason riskinä, joka uhkaa koko liiketoimintaa. Isoissa yrityksissä ja organisaatioissa tiedetään erinomaisen hyvin, että vastuullisuus on megatrendi. Sidosryhmät odottavat ja myös vaativat etenkin ilmastotoimia – oli kyse sitten asiakkaista, omistajista, sijoittajista tai rahoittajista, omista työntekijöistä, kansalaisjärjestöistä, julkisesta sektorista, toimittajista tai poliittisista päättäjistä.

Liiketoimintaympäristö on muuttunut pysyvästi, ja tämän vuoksi vastuullisuuden pitää olla osa yrityksen strategista johtamista.

Yhä useammin myös yritysten sisällä ja omistajien keskuudessa nähdään, että yritysten tehtävä ei ole vain voiton tavoittelu. Se on myös yhteiskunnallisten haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen. Vastuullisuus on tänä päivänä yrityksille ennen kaikkea liiketoimintamahdollisuus ja kilpailutekijä.

### **Vastuullisuustavoitteiden asettamisella alkaa olla kiire**

On hienoa nähdä, miten monet yritykset haluavat olla kokoaan suurempia ja toimia aktiivisina ratkaisujen tarjoajina sen sijaan, että vastustaisivat väijäämätöntä siirtymistä hiilineutraaliin yhteiskuntaan. Samaan aikaan Suomessa on toki joukko pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa ilmasto- tai

luontotoimiin on vasta havahduttu. Heillä on kiire saada omat liiketoimintastrategiansa kuntoon vastaamaan sidosryhmäodotuksia.

Mutta onko vastuullisuus yrityksissä vain brändin kiillotusta ja viherpesua? Näkyykö vastuullisuus yritysten puheissa mutta ei toiminnassa?

Yritysvastuuverkosto FIBS kysyi Yritysvastuu 2021 -tutkimuksessa yhteensä 179 toimitusjohtajalta tai yritysvastuusta vastaavalta johtajalta yritysten vastuullisuusnäkemyksiä. Vastaajat valikoituivat Suomen tuhannen suurimman yrityksen johtajista.

On kiinnostavaa, että 97 prosenttia tutkimukseen vastanneista johtajista uskoo yrityksensä vaikuttavan positiivisesti ympäristöön tai yhteiskuntaan. Samaan aikaan kuitenkin esimerkiksi päästöt ilmakehässä lisääntyvät ja luonnon monimuotoisuus heikkenee. Tiedetään toki, että pieni osa yrityksistä on vastuussa isosta osasta haitoista, mutta ei ehkä ihan näin pieni osa.

Tässä taitaa toistua sama harha kuin meillä kaikilla omassa arjessamme. Suurin osa suomalaista kuvittelee, että oma elämäntapa on ympäristön kannalta kestävä, vaikka ympäristötekemme olisivat lähinnä lämpimiä ajatuksia jätteiden kierrätyksestä.

Yritysten vastuullisuustyön tehtävä on tehdä itsestään lopulta tarpeellonta. Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen vaatimusten täytyy olla integroituina kaikkialle liiketoimintaan, eikä niitä tule nähdä irrallisena asiana. Aika paljon tässä on kuitenkin vielä yritysvastuun suhteen tehtävää, ennen kuin voi kokea olevansa hyödytön tai jäädä pois työelämästä.

OP Ryhmän vuoden 2022 suuryritystutkimuksessa lähes kaikki yritykset (97 prosenttia) näkevät vastuullisuuden kilpailutekijänä. Lisäksi isoissa yrityksissä ollaan valmiita tekemään vastuullisuuden nimissä myös yrityksen talouteen negatiivisesti vaikuttavia ratkaisuja. Siis ainakin puheissa. Tässäkin kyselyssä vastaajat ovat kuitenkin ihmisiä omine näkemyksineen.



## KUOLLEELLA PLANEETALLA EI OLE LIIKETOIMINTAA EIKÄ HYVINVOINTIA.

Kun ihmisiltä kysytään, oletko valmis toimimaan vastuullisesti ja maksamaan vastuullisuudesta, harva vastaa kieltävästi. Totuus on kuitenkin tarua ihmeellisempää. Sama pätee todennäköisesti myös yrityksissä. Puheiden tasolla ollaan valmiita tekemään huomattavia uhrauksia, mutta arkipäivän liiketoiminnassa merkittävät pörssikurssin kehitys, taloudelliset voitot ja seuraava osavuosisiksaus.

Toivottavasti tämä kertoo kuitenkin siitä, että vihdoin yhä useampi meistä ymmärtää, että kuolleella planeetalla ei ole liiketoimintaa eikä hyvinvointia. Tästä syystä on ensisijaista varmistaa ihmisten hyvinvointi ekologisissa rajoissa.

### VIISI POIMINTAA OP RYHMÄN RAPORTISTA VASTUULLISUUSNÄKÖKULMASTA

- 75,6 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että hänen yrityksensä tehtäviin kuuluu ratkaista polttavia yhteiskunnallisia ongelmia (vuonna 2020 luku oli 62,5 prosenttia).
- 79,9 prosenttia vastaajista on valmiita tekemään vastuullisuuden nimissä ratkaisuja, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen.
- 84 prosenttia on sitä mieltä, että kasvaneet vastuullisuusvelvoitteet ovat tuoneet painetta uudistaa alihankintaketjua.
- 43 prosenttia on sitonut ylimmän johdon palkitsemisen vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen.
- 77,6 prosentissa yrityksistä hallitus asettaa vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita ja seuraa niitä.

Poiminnat OP Ryhmän raportista alleviivaavat sitä, että suuryrityksissä vastuullisuus alkaa olla arkipäivää. Kiinnostavaa on myös se, että joka viidennessä suuryrityksessä ei vielääkään ole yhtiön hallituksen asettamia vastuullisuustavoitteita. Jos olet yksi näistä, sinulla alkaa olla todella kiire.

Lisäksi tavoitteet jäävät helposti viherpesuksi, jos ne eivät oikeasti ohjaa toimintaa. Onkin yllättävää, että edelleen yli puolella yrityksistä vastuullisuustavoitteita ei ole kytketty johdon palkitsemiseen. Jos väität, että vastuullisuus on yrityksesi arvoissa, on erikoista, että näiden arvojen toteutumista ei ole kytketty palkitsemiseen. Rahavirtoja seuraamalla voi muutenkin arvioida organisaation todellista vastuullisuuden suorituskykyä. Jos kerrot, että vastuullisuus on liiketoimintasi kannalta tärkeää, on todennäköistä, että myös investointisi vastuullisuuteen ovat suuremmat kuin vastuullisuuden viestintä- tai markkinointibudjettisi.

### Näkökulmia vastuullisuuden mittaamiseen

Suomessa ja maailmalla uutisoidaan paljon siitä, kuka on tienannut mitenkinkin paljon. Toivoisin, että huomiota kiinnitettäisiin enemmän siihen, millä perusteella kenellekin jotain maksetaan. Mihin mittareihin suuret tai pienet palkkiot perustuvat?

Vuonna 2022 noin 30 prosenttia pörssiyrityksistä on ottanut käyttöön jonkin vastuullisuusmittarin ylimmän johdon tai koko henkilöstön palkitsemisessa. Suurista pörssiyrityksistä tämä käytäntö on voimassa jo melkein puolella. Tämä on hyvä kehityssuunta. Samaan aikaan herää tosin myös kysymys, onko todella mahdollista, että edelleen 70 prosentilla pörssiyrityksistä vastuullisuutta ei ole otettu millään tavalla mukaan palkitsemisjärjestelmään.

Usein mittarit perustuvat ESG-lähestymistapaan; lyhenne tulee sanoista *environmental, social ja governance*. Onkin fiksua, että vastuullisuutta

PERINTEISET  
TALOUSMITTARIT  
KATSOVAT HELPOSTI  
TAAKSEPÄIN SIINÄ MISSÄ  
ESG-MITTARIT  
KÄÄNTÄVÄT KATSEEN  
TULEVAISUUTEEN.

lähestytään ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon kautta.

Yleisesti ottaen ESG-mittareita on kehitetty organisaatioissa siitä näkökulmasta, mikä on yrityksen strategian ja toimialan näkökulmasta kaikkein merkityksellisintä vastuullisuudessa. Tyypillisiä ESG-mittareita ovat työturvallisuuteen, henkilöstön tyytyväisyyteen ja hiilijalanjälkeen liittyvät tavoitteet.

Mitä jos asian kääntää toisin päin? Pitäisikö vastuullisuusmittarit valita sen mukaan, mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä tekijöitä planeettamme kannalta? Jos valitaan esimerkiksi ympäristömittareita (E), lienee selvää, että kaikkein tärkeimmät tekijät teemassa ovat tällä hetkellä ilmastokriisi, luontokato ja luonnonvarojen käyttö. Näin ollen yrityksen avainmittarien, joista johdon ja mieluiten koko henkilöstön palkitseminen riippuu, pitäisi liittyä siihen, miten yritys onnistuu näissä asioissa: päästöjen vähentäminen suhteessa tieteeseen perustuviin ilmastotavoitteisiin, luontokatoa ehkäisevät toimet ja luonnonvarojen kulutuksen vähentäminen.

Vaihtoehtoisesti nämä voi kääntää vähentämisen sijaan positiivisten vaikutusten maksimoinniksi eli kädenjäljeksi. Silloin kyse on siitä, mikä on yrityksen hiilikädenjälki eli kuinka paljon yrityksen tuotteilla tai palveluilla on vähennetty päästöjä tai kuinka paljon yritys on vaikuttanut suoje-lualueiden lisäämiseen tai lajien elinympäristöjen vahvistamiseen. Lisäksi voidaan kysyä, mikä on yrityksen ympäristökädenjälki eli miten paljon yrityksen tuotteilla tai palveluilla on vähennetty luonnonvarojen kulutusta.

Kaikki ympäristövaikutukset eivät tietenkään tyhjene ilmastoon, luonnon monimuotoisuuteen ja luonnonvarojen käyttöön. Olennaisia mittareita voivat olla myös esimerkiksi veden käyttö, kemikaalit tai ylipäättään aiheutetut maankäytön muutokset. Näiden lisäksi pitää tietysti määritellä tavoitteet sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon osa-alueille ja tehdä se

tarvelähtöisesti eli siitä näkökulmasta käsin, miten yritys voi auttaa yhteis-kuntaa näiden asioiden edistämässä.

Lisäksi yritykset tarvitsevat perinteisiä talousmittareita toimintansa seuraamiseen. Ainakin niin pitkään kuin toiminta on rahavälitteistä. Nämä mittarit katsovat kuitenkin helposti taaksepäin siinä missä ESG-mittarit kääntävät katseen tulevaisuuteen. Ei polkupyörääkään ajeta katsomalla taustapeiliin.

### Ovatko yritysten ilmastotoimet uskottavalla pohjalla?

Ilmastotoimet ovat olleet viime vuosina kaikkein puhutuin teema ympäristö- ja vastuullisuuskeskustelussa. Monilla yrityksillä on kunnianhimoisia tavoitteita tällä osa-alueella, kuten edellä on tullut esiin. On kuitenkin epävarmaa, riittääkö tämä. Globaali hiilibudjetti hupenee nopeasti, mikäli haluamme rajoittaa lämpenemisen 1,5–2 asteen tuntumaan. Siinä missä poliittiset päättäjät ovat jumittaneet kansainvälisten ilmastoneuvotteluiden parissa vuosikymmeniä, ovat yritykset joka tapauksessa toimineet viime vuosina entistä voimakkaammin ilmastopolitiikan kiritäjinä.

Euroopan suurimman ilmaston parissa toimivan yritysverkoston Climate Leadership Coalitionin (CLC) johdolla on käynnistetty esimerkiksi Call on Carbon -hanke. Kampanjan tavoitteena on nopeuttaa ilmastoinvestointeja ja hiilidioksidipäästöjen tehokkaan hinnoittelun käyttöönottoa. Allekirjoittaneet yritysjohtajat, joissa olen itsekkin mukana, vaativat päättäjiä asettamaan hiilineutraaliustavoitteidensa tueksi Pariisin sopimuksen mukaiset tehokkaat, luotettavat ja tarkoituksenmukaiset hiilipäästöjen hinnoitteluvälineet, jotka mahdollistavat kustannustehokkaan investointipolun hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseksi.

Miksi yritysjohtajat vaativat päättäjiltä kunnianhimoisempaa ilmasto-politiikkaa? Koska toimintaympäristö uhkaa ilmaston kuumetessa käydä liian epävakaa pitkäjänteiselle liiketoiminnalle. Myös eri sidosryhmät odottavat toimia.

Pelkät muille osoitetut vaatimukset eivät kuitenkaan riitä. Omakin pesä olisi syytä puhdistaa. Yritysten liiketoiminta on yksi ilmastokriisin keskeinen syy. Fossiiliyhtiöt ovat jo vuosikymmeniä tienneet ilmaston lämpenemisestä, mutta ne ovat aktiivisesti piilotelleet ja väheksyneet sen vaikutuksia. Nämä yhtiöt joutuvat vielä tulevina vuosina kantamaan historiallisen vastuun ja maksamaan teoistaan. Vähän samaan tapaan kuin tupakkateollisuus. Ainakin jos saastuttaja maksaa -periaatetta noudatetaan.

Jotta yritysten vaatimukset olisivat uskottavia, kannattaa ilmastotoimissa huomioida ainakin seuraavat kolme seikkaa:

1. Yrityksen ilmastotoimenpiteiden on oltava linjassa ilmastotieteen kanssa. Minimivaatimus on, että yritys on sitoutunut Science Based Targets -aloitteeseen. Mieluiten myös asettamaan nettonollatavoitteen (*netzero*).
2. Vastuullinen yritys noudattaa saastuttaja maksaa -periaatetta ja hoitaa myös historialliset päästönsä. Vastaa siis siitä, että oman yritystoiminnan seurauksena ilmakehään aiheutetut päästöt tulevat siivotuksi sieltä pois esimerkiksi hiilinieluja kasvattamalla.
3. Jotta tämä olisi mahdollista, olisi hyvä kirjata yhtiöjärjestykseen vastuullisuus ja sitoutuminen ilmastotieteen mukaisiin päästövähennyksiin.

Seuraavaksi odotan yritysjohtajien yhteistä kirjettä, jossa he kertovat, miten he hoitavat itse historiallisen vastuunsa ilmastokriisin ratkaisussa eivätkä

vain vaadi toimia muilta. Ehkä tulevat kansainväliset ilmastokokoukset ovat hyvä paikka tehdä näitä lupauksia.

### **Eläinten oikeudet nousemassa vastuullisuustyön ytimeen?**

Ilmastotavoitteet ovat tulleet pysyväksi osaksi isojen yritysten strategiaa. Suhteemme eläimiin ja sitä kautta eläinten hyvinvointi ja oikeudet eivät vielä saa yhtä paljon huomiota. Vastuullinen toimija luopuu kuitenkin jo nyt fossiilisten polttoaineiden ohella lihasta. Tämän pitäisi olla yritysten vastuullisuustyön ytimessä myös muualla kuin maatalous- ja ruokapuolella.

Muistatko kohun, joka syntyi, kun Helsingin yliopiston ravintolat lopettivat naudanlihan tarjoilun lokakuussa 2019? Tämän jälkeen, toukuussa 2021, ravintolaketju Fafa's ilmoitti, että se poistaa punaisen lihan ruokalistoiltaan. Kolmantena merkittävänä toimijana Helsingin kaupunki ilmoitti marraskuun alussa 2021 lopettavansa lihan tarjoilun tilaisuuksissaan. Jälleen nousi suuri ruokakeskustelu. Vuonna 2022 LUT-yliopiston ylioppilaskunnasta tuli Suomen ensimmäinen vegaaninen ylioppilaskunta tarjoamiensa ruokien suhteen.

Näiden lisäksi on varmasti muitakin tahoja, jotka ovat jo päättäneet luopua lihasta. Enkä tarkoita nyt kasvis- ja vegaaniravintoloita, vaan niitä toimijoita, joilla on pitkät perinteet liharuokien tarjoajana tai valmistajana. Onhan esimerkiksi Hesburger jo linjannut, että sen myymistä suomalaisen valikoiman tuotteista puolet on lihattomia vuoteen 2030 mennessä, eivätkä tässä luvussa ole mukana ranskanperunat.

Tällä hetkellä olisi luultavasti vielä mahdollista listata kaikki nämä edelläkävijät. Tuskin kuitenkaan menee kovin pitkään, ennen kuin siirtymä kohti lihasta luopumista yleistyy yhtä nopeasti kuin eri toimijoiden hiilineutraalilupaukset. Monien ravintoloiden ja elintarvikkeiden

**ON VAIKEA  
LÖYTÄÄ RATIONAALISIA  
PERUSTELUJA ELÄIN-  
PERÄISTEN TUOTTEIDEN  
KÄYTÖN JATKAMISELLE.**

myyjien on mahdollista tehdä siirtymä vastuulliseen ruokatarjontaan varsin nopealla aikataululla. Se on paljon helpompaa kuin esimerkiksi siirtyä hiilineutraaliuteen, joka vaatii yleensä paljon enemmän toiminnan suunnittelua ja investointeja.

Hyviä ja myös kotimaisia kasvisruokia on tällä hetkellä tarjolla yllin kyllin. On vaikea löytää rationaalisia perusteluja eläinperäisten tuotteiden käytön jatkamiselle – mitään muuta kuin vanhat totutut tavat tai se, että oma liiketoiminta on kiinni eläinperäisten raaka-aineiden myynnissä. Toki joitakin saatavuusongelmia saattaa olla, ja etenkin korkea hinta voi rajoittaa kasvipäristen elintarvikkeiden hankintaa.

Vastuullinen toimija tekee kuitenkin siirtymän kasvispohjaisiin tarjoi- luihin jo nyt tai asettaa ainakin tavoitteen sille, milloin irtautuu ympäris- tölle, terveydelle ja eläimille kestävämmästä ruokavaliosta. Miksi? Siksi, että eläinperäiset elintarvikkeet eivät tee hyvää ihmisen terveydelle, eläin- ten hyvinvoinnille eivätkä ilmastolle ja ympäristölle.

Yksi ongelma yritysten ruokakeskustelussa on se, että se uhkaa kutis- tua toiveiksi vähentää ruokahävikkiä tai pakkauksia, lisätä luomu-, lähi- ja kotimaista ruokaa sekä kalaa tai pahimmillaan suosia broileria ilmasto- toimien nimissä. Nämä kaikki ohjaavat näkymää ja tulevaisuutta väärille urille. Selkein ja kaikkein vaikuttavin ilmastoteko yksittäiselle organisaa- tiolle on se, että vähennetään koko arvoketjussa eläinperäisten tuotteiden kulutusta samaan aikaan kun tarjotaan markkinoille kasvipohjaisia rat- kaisuja sekä vaikutetaan yhteiskuntaan ja muihin toimijoihin siten, että siirtymä eläinperäisistä kasvipohjaisiin raaka-aineisiin tapahtuu mahdol- lisimman pian.

### **Luontokato kohoaa ilmaston rinnalle yritysten vastuullisuustyössä**

IPCC:n kuudennen arviointiraportin eri osien julkaisujen yhteydessä vuo- den 2022 aikana luontokato on noussut yhä enemmän ja yhä useammin ilmastokeskustelun rinnalle. Tämä kannattaa huomioida myös yrityksissä.

IPCC-raportin mukaan luonnon monimuotoisuuden ja ekosysteemi- palveluiden turvaaminen edellyttää, että luonnonsuojelun ja elinympäris- tön ennallistamisen pitäisi kattaa 30–50 prosenttia planeetan pinta-alasta. Raportissa korostuu poikkeuksellisen paljon myös luonnon monimuotoi- suuden, ilmastokriisin ja ruokaturvan nivoutuminen yhteen. Kansainväli- sessä julkistustilaisuudessa muistutettiin, että mikäli ilmasto lämpenee 1,5 asteen sijaan 2 astetta, uhkaa sukupuuttoaalto kiihtyä kymmenkertaiseksi. Jokaisella asteen kymmenyksellä on merkitystä.

Päästövähennysten ohella tarvitsemme paljon erilaisia sopeutu- mistoimia ja varautumisjärjestelmiä vääjäämättömiä seurauksia, kuten äärimmäisiä sääilmiöitä, vastaan. Viesti poliittisille päättäjille ja yrityksille on selvä. Päästöjä pitää vähentää ja valmiutta sopeutumistoimiin kasvat- ta. Luonnon monimuotoisuus täytyy huomioida ilmastotoimissa entistä paremmin.

Yritysten on syytä varmistaa, että niiden ilmastotoimet tekevät hyvää myös luonnon monimuotoisuudelle. Näin ei välttämättä ole esimerkiksi energiateollisuudessa. Vaikka biomassan käyttö ja vesivoima ovatkin las- kennallisesti päästöttömiä, on niillä suuret vaikutukset luonnon moni- muotoisuuteen. Yritysten tulisi kytkeä päästövähennystoimet biodiver- siteettistrategiaan. Jos yritykselläsi ei ole suunnitelmaa luontokadon huomioimiseksi, tee se nyt.

Yritysten kannattaa varmistaa, että niiden käyttämästä pinta-alasta vähintään tuo mainittu 30–50 prosenttia on luonnonsuojelutoimien tai

ennallistamisen piirissä. Jos prosentti on pienempi, lasket sen varaan, että jonkun muun täytyy suojella enemmän. Vielä parempi olisi, jos yrityksesi tai organisaatiosi arvioisi käyttämänsä maapinta-alan ja varmistaisi vähintään vastaavien luontotyyppien suojelun saman tyyppisellä ilmastovyöhykkeellä sekä tavoittelisi näin nettoposiitivisuutta koko arvoketjun osalta esimerkiksi vuoteen 2030–2035 mennessä.

Fossiiliriippuvuudesta irtautuminen tekee hyvää ilmastolle, luonnolle ja meidän kaikkien hyvinvoinnille sekä edistää globaalia turvallisuutta. Yrityksissä kannattaa toki tunnistaa sekin, että ilmasto, luonnon monimuotoisuus ja edellä mainitut eläinten oikeudet eivät ole ainoita vastuullisuuteemoja. Yhdenvertaisuutta, ihmisoikeuksia ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta ei voi unohtaa.

On hienoa, että vastuullisuus otetaan yrityksissä vakavasti. Kunhan muistetaan hienojen tavoitteiden ja markkinointikampanjoiden lisäksi myös ne varsinaiset toimenpiteet.

**LEO STRANIUS** on Third Rockin toimitusjohtaja ja yksi perustajista. Aiemmin Leo on työskennellyt muun muassa Kansalaisareenan, Luonto-Liiton ja Suomen luonnonsuojeluliiton toiminnanjohtajana sekä yritysten neuvonantajana. Koulutukseltaan hän on hallintotieteiden maisteri. Leon hiilijalanjälki oli vuonna 2021 noin 1,7–2,1 tonnia CO<sub>2</sub>ekv.

A nighttime photograph of a city skyline reflected in a body of water. The city lights are vibrant, with a prominent tall building on the left and various other structures. The water is dark, and the reflections are clear. A large, white, hexagonal graphic overlay is positioned on the right side of the image, containing text.

KARI VÄISÄNEN JA SARI MAUNULA

**KAUPUNGISTUMISEN  
KAHDET KASVOT**

**M**itä pitemmälle vuosituhat on edennyt, sitä enemmän keskustelemme kaupungistumiseen liittyvistä tekijöistä, haittavaikutuksia unohtamatta. Viime aikoina julkinen keskustelu on keskittynyt kaupunkien sisäiseen segregatioon ja asumiseen liittyviin tekijöihin, kuten kustannustasoon ja erityisesti energiaan sekä ympäristöön kytkeytyviin tekijöihin.

Koronapandemia muutti useita ihmisten arkeen liittyviä asioita, todennäköisesti jopa pysyvästi. Etätyöt ovat lisääntyneet, ja moni on tehnyt myös asumiseen liittyviä ratkaisuja. Ihmiset tarkastelevat omaa toimintaansa, niin asumisratkaisujaan kuin kuluttamistaankin, entistä kriittisemmin, myös ilmastonäkökulmasta.

Muutokset vaikuttavat väijäämättä kaupunkeihin. Kaupunkien on huomioitava asukkaidensa, samoin kuin mahdollisten muuttajienkin, toiveet entistä herkemmin. Moni kaupunki onkin kirkastanut strategiaansa ihmisläheisemmäksi, yhteisöllisemmäksi.

Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla näemme selkeää muuttoliikettä väljemmän ja halvemman asuin ympäristön suuntaan. Energian hinnan raju nousu, lähinnä Venäjän toimien johdosta, vaikuttaa tosin koko asunto-markkinaan pitkällä aikajänteellä.

Tampere, Espoo, Kuopio, Jyväskylä ja Turku olivat elokuun lopussa kärjessä muuttovoitossa, kun tilastona oli kuntien välinen nettomuutto edellisten 12 kuukauden aikana. Helsingin väestönkasvu on puolestaan hiipunut, mikä johtuu lähinnä ulkomaanmuuttoliikkeestä. Kaupunki menetti vuoden 2022 ensimmäisellä puoliskolla asukkaita naapurikuntiin ja

muualle Uudellemaalle. Muualta Suomesta muutetaan Helsinkiin yhä harvemmin.

Tilastokeskuksen mukaan Uudenmaan maakunta oli vuonna 2021 ensimmäisen kerran 70 vuoteen muuttotappiomaakunta; nettomuutto painui 2 400 ihmisen verran miinukselle. Määrällisesti suurimman muuttovoiton kirjasi Pirkanmaa 3 375 ihmisellä.

Seuraaviksi muuttovoittojen suhteen sijoittuivat Varsinais-Suomi ja Pohjois-Savo. Huomionarvoista on sekin, että Lappi sai muuttovoittoa ensimmäisen kerran sitten vuoden 1962.

Mainituissa tapauksissa muuttovoiton takana ovat elinvoimaiset kaupungit, jotka pärjäsivät loistavasti Vetovoima&Vaikutus-tutkimuksessa: Tampere, Turku, Kuopio ja Rovaniemi.

Monikulttuurisuus muokkaa koko Suomea yhä kansainvälisemmäksi. Vuonna 2021 kotimaisia kieliä puhuvien määrä supistui noin 10 000 hengellä, kun taas vieraskielisten osuus kasvoi 25 000 hengellä. Espoo, jonka väkiluku ylitti juuri 300 000 asukkaan rajan, on hyvä esimerkki monikulttuurisuuden lisääntymisestä. Ennusteen mukaan vuonna 2034 jopa 92 prosenttia Espoon väestönkasvusta tulee vieraskielisistä muuttajista.

Uudellamaalla sijaitsee yli kolmannes Suomen kaikista työpaikoista; vuonna 2019 maakunnassa oli noin 831 000 työpaikkaa. Tilaston kakkonen oli Pirkanmaa 218 000 työpaikalla ja kolmas Varsinais-Suomi; maakunnassa oli 202 000 työpaikkaa.

## Aidon vetovoiman ja luottamuksen merkitys korostuu

Me T-Mediassa mietimme muutama vuosi sitten, voisiko paineessa testattua Luottamus&Maine-mallia kehittää myös kaupunkien käyttöön. Vastaus oli hieman savolainen. Vastuu jäi kuulijalle. Kyllä, jotkut kaupungit käyttävät Luottamus&Maine-mallia oman toimintansa, lähinnä sisäisen maineensa, tutkimiseen ja kaupunkiorganisaation kehittämiseen: onko esimerkiksi kaupungin organisaation toiminta luottamusta herättävää, miten johto toimii ja onko kaupungin talous kunnossa.

Jotain jäi kuitenkin puuttumaan.

Palaset loksahdivat kohdalleen, kun nostimme T-Median sisäiseen keskusteluun sanan *vetovoima*. Miksi tietyt kaupungit houkuttelevat uusia asukkaita, jopa ilman erityistä markkinointia? Mitkä ovat ne tekijät, joilla ihmiset tekevät muuttopäätöksiä eri kaupunkien välillä? Mitkä asiat ovat tärkeitä kaupunkien asukkaille? Onko kaupungin elinympäristöllä, esimerkiksi turvallisuudella ja yhteisön toimivuudella, isompi merkitys kuin luulemme? Muuttaako koronapandemia ihmisten arkeen liittyviä asioita?

Löytyi joukko asioita, jotka liitimme vetovoima-sanaan, jolla puolestaan on laaja vaikutus ihmisten käsityksiin eri kaupungeista ja mahdolliseen toimintaan kaupunkien suhteen. Haluanko muuttaa johonkin tiettyyn kaupunkiin – ja myös asua siellä? Yhä useampia kaupunki on ymmärtänyt, että asukkaat ovat kaupungin asiakkaita.

Syntyi Vetovoima&Vaikutus-malli, jonka kuusi eri osatekijää mittaavat näkemyksiä kaupunkien vetovoimasta potentiaalisten asukkaiden ja myös kaupungin omien asukkaiden keskuudessa. Vetovoima&Vaikutus-mallin kaksi ensimmäistä tutkimusvuotta osoittavat, että kaupungit, jotka tekevät aktiivista, uskottavaa vetovoimatyötä, pärjäävät myös tutkimuksessa.





Vetovoima&amp;Vaikutus-malli.

### Kaupunki on oma brändinsä

Suomessa on vuonna 2022 kaikkiaan 309 kuntaa, joista 107 käyttää itseltään kaupunki-nimitystä. Asukasluvultaan suurin kaupunki maassamme on 658 457 asukkaan Helsinki ja pienin on Kaskinen, jossa asuu 1 289 ihmistä.

Kaupungit ovat paljon muutakin kuin pelkkiä numeroita. Sama pätee kaupunkien brändeihin. Yhä useammat kaupungit ovat uusineet brändi-ilmetään, johon sisältyvät yleensä uusi graafinen ilme ja kaupunkitunnuksen tuunaaminen, usein myös sloganin tapainen hissipuhe.

Kunnia kaikille yrityksille, mutta joskus kaupunkien sloganit kuulostavat, niin, ainakin hassuilta. Toisaalta hyvä slogan kirkastaa kaupungin

SIJA	KAUPUNKI	MAINE	MUUTOS 2020
1.	Tampere	3.36	0.09 ▲
2.	Kuopio	3.50	0.01 ▲
3.	Turku	3.39	0.02 ▲
4.	Jyväskylä	3.39	0.01 ▲
5.	Helsinki	3.36	0.04 ▲
6.	Oulu	3.32	-0.08 ▼
7.	Espoo	3.32	-0.06 ▼
8.	Lahti	3.28	0.15 ▲
9.	Pori	3.15	0.03 ▲
10.	Vantaa	3.07	-0.18 ▼

Luottamus&amp;Maine: 10 suurimman kaupungin ranking 2021.

identiteettiä ja myönteistä mielikuvaa, joka puolestaan voi lisätä kaupungin vetovoimaa. Olisi tietenkin hyvä, jos slogan erottuisi sakeasta tarjonasta ja sopisi kaupungin ilmeeseen, nykypäivään ja ehkä jopa historiaan.

Itse arvotan korkealle esimerkiksi Rauman sloganin: *Oi niingon gotonas*. Toisaalta esimerkiksi *Paras paikka elää* ei oikein viittaa mihinkään. Ihmisten miellissä Suomessa on tuhansia paikkoja, jotka ovat parhaita paikkoja elää.

Brändiasiantuntijat ovat kehuneet Seinäjoen slogania *Avaruuden pääkaupunki*, joka äkkiseltään synnyttää miellelyhtymän avaruuteen. Kyse on kuitenkin Etelä-Pohjanmaan lakeuksista, avaruudesta, jossa on tilaa elää ja yrittää.

Vähemmälle huomiolle ovat jääneet tärkeimmät seikat, joilla on todellista merkitystä kaupunkien brändeille. Millainen on kaupungin maine sen omien asukkaiden parissa? Tai millaisena kaupungin vetovoima näyttäytyy mahdollisten uusien asukkaiden keskuudessa?

Kaupunkien maineilla on pitkä jalanjälki. Esimerkiksi Lahtea kutsuttiin pitkään Suomen Chicagoksi, mikä vei ajatukset rikollisuuteen – tai ainakin seikkoihin, joita ei käsitetty myönteisiksi. Tilanne on muuttunut, ja nyt Lahti tunnetaan jopa kansainvälisesti Suomen johtavana ympäristökaupunkina, joka oli Euroopan ympäristöpääkaupunki vuonna 2021. Lahden kohentunut imago näkyy sekä vetovoima- että maine- tutkimuksissa.

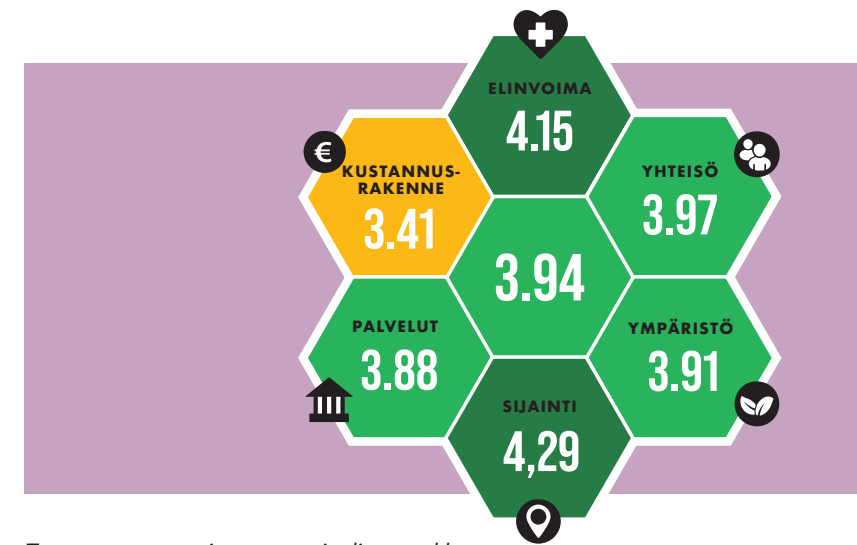
Brändityö on nykyään muodissa. Kaupunkibrändejä koskee sama todellisuus kuin yritysten brändejäkin. Ensin on saatava ihmiset kiinnostumaan asiasta, tässä tapauksessa kaupungista. On mietittävä, mitä brändillä halutaan viestiä.

Monet menestyvät brändit ovat inhimillisiä; ne on usein sitoutettu yhteisöön, ihmisiin. Kaikkein tärkein asia kuitenkin on, että brändillä on aina oltava todellisuus pohja. Pilvilinnat törmäävät nopeasti ukkosrintamaan.

### Tampere on nopea ja vaikuttava hämäläinen

Halusimme kuulla joitakin kaupunginjohtajia, heidän näkemyksiään kaupungin vetovoimasta ja maineesta sekä tekijöistä niiden taustalla. Meitä kiinnosti myös, miten kaupungin ykkösvaikuttaja näkee oman kaupunkinsa lähitulevaisuudessa. Kysyimme eri tyyppisiä asioita Tampereen, Kuopion ja Rovaniemen johtajilta.

Hämäläisyys yhdistyy kansan suussa ja -perinteessä usein hitauteen. Tampereen osalta todellisuus ei vastaa vanhaa mielikuvaa. Kaupunki on



Tampereen vetovoima, potentiaaliset asukkaat.

ollut kahtena vuonna peräkkäin selkeä ykkönen kymmenen suurimman kaupungin tutkimustuloksissa sekä vetovoiman että maineen osalta.

Pormestari **Anna-Kaisa Ikonen**, mikä merkitys sujuvalla kunnallisella päätöksenteolla on kaupungin maineelle ja erityisesti vetovoimalle?

”Rohkea yhdessä tekemisen meininki on erittäin tärkeää. Tampere on aina ollut tunnettu eteenpäin menemisen asenteesta. Kun jotain on päätynyt, tilalle on luotu ja keksitty uutta. Yhteiseen suuntaan meneminen ja yhteiset tavoitteet – erimielisyyksistä huolimatta – ovat aina olleet ja ovat tulevaisuudessakin erittäin tärkeitä asioita”, Ikonen sanoo.

Ikonen toteaa osuvasti, että harva ihminen seuraa intohimolla varsinaisia päätösprosesseja. Hienosti sujuviin valtuuston kokouksiin tuskin kiinnitetään huomiota, eivätkä ne lisää kaupungin vetovoimaa. Mutta huonosti sujuva päätöksenteko tai härski pelkkien omien ajatusten huutelu varmasti haittaisi myös kaupungin mainetta.

**”KAUPUNGIN TEHTÄVÄ  
ON RAKENTAA KESTÄVÄÄ  
POHJAA HYVÄLLE ARKI-  
ELÄMÄLLE JA TUODA  
IHMISIÄ YHTEEN.”**

Vetovoimalla mitataan erityisesti ei-tampere-laisten näkemyksiä kaupungista, mutta miten Tampere pitää yllä asukkaiden sitoutumista kaupunkiin ja yhteisöllistä tyytyväisyyttä? Pormestari Ikonen sanoo, että Tampereessa on aina ollut jotain, mikä toivottaa tulijan tervetulleeksi.

”Tänne on helppo tulla, ja tänne on helppo jäädä. Sitoutuminen ja tyytyväisyys rakentuvat monesta asiasta, alkaen hyvistä työ- ja koulutuspaikoista sekä palveluista. Kyse on kokonaisuudesta, jota rakentavat kaupunki, yritykset, oppilaitokset, järjestöt ja yksittäiset ihmiset yhdessä”, Ikonen sanoo.

”Kaupungin tehtävä on omalta osaltaan rakentaa kestävä pohjaa hyvälle arkielämälle ja asukkaidensa menestykselle sekä tuoda ihmisiä yhteen. Olemme tässä vähän kuin alustabisneksessä, vaikka viranomaisia olemmekin.”

Tampereella on havaittu, että sitoutuminen ja tyytyväisyys syntyvät sekä isoista että pienistä teoista. Arkisina esimerkkeinä kaupungin teoista Ikonen mainitsee osallistuvan budjetoinnin, asukkaiden yhteiset puistolounat ja kulttuuritarjonnan tukemisen sekä isommassa strategisessa kuvassa asuntojen ja esimerkiksi liikuntapaikkojen kaavoittamisen ja rakentamisen.

”Nokia Areenan kaltaiset suuret ja näyttävät projektit sekä eri kehitysohjelmat, kuten esimerkiksi Viiden tähden keskusta, Hiedanranta, Elämyksellinen ja Älykaupunki kaupunkilaisille, vahvistavat ja vievät eteenpäin oikeaa yhteisöllisyyttä. Laajan tyytyväisyyden luominen on siis yhteistyötä kaikilla saroilla, ja meidän täytyy jatkossakin tehdä kovasti töitä sen eteen.”

Kaupunkien rooli muuttuu vuonna 2023 hyvinvointialuesiirron myötä. Tämä vaatii johtamiselta entistä enemmän uudenlaista otetta. Johdon kannalta kulmahuoneissa istumisen aika on toki jo kauan sitten ollut

ohi. Tulevaisuudessa yhteisöllisyyttä, tyytyväisyyttä ja sitoutumista omaan kotikaupunkiin on rakennettava vielä laajemmassa yhteistyössä erilaisten ja eri organisaatioita edustavien kaupunkilaisten kanssa.

”Uskon, että sitoutumisessa on kyse myös siitä, että ihmiset voivat tuntea ylpeyttä kaupungista, joka menee rohkeasti eteenpäin ja kehittää yhdessä. Se on helppo ottaa myös omaksi asiakseen ja tuntea Tampere omaksi kaupungikseen”, pormestari visioi.

Korona-aika on muuttanut kaupunkien välisiä suhteita. Useat maaseutukunnat ovat muuttuneet muuttovoittoisiksi, ja isojen kaupunkien vetovoima on hieman heikentynyt. Tampere on poikkeus: se on ollut korona-aikanakin muuttovoittokaupunki.

On kiinnostava nähdä, millaiseksi uusi etä- ja hybridimaailma muotoutuu kaupungeissa. Toista kautta pormestarina työskentelevä Ikonen sanoo, että työn murros ja kasvava monipaikkainen työskentely avaavat Tampereelle mahdollisuuksia houkutella osaajia, kehittää pendelöintiä sekä erilaisia työn ja asumisen muotoja ja toisaalta myös kaupungin henkilöstöpolitiikkaa vetovoimaisena työnantajana.

”Tampereella on paljon annettavaa etätöitä tekeville. Pormestari-ohjelmassamme asetimme tavoitteeksi, että teemme Tampereesta etätöiden kirkkikaupungin. Nykyisin on täysin toimiva vaihtoehto asua Tampereella, tehdä töitä vaikkapa Helsingissä sijaitsevalle yritykselle ja käydä siellä esimerkiksi kerran viikossa tai jopa harvemmin”, Ikonen sanoo.

”Hyvä saavutettavuus ja yhteydet muihin kaupunkeihin sekä maailmalle ovat aina olleet meille tärkeitä. Nyt nämä asiat ovat tulleet vielä uudella tavalla esiin, mahdollisuutena laajentaa elämänpiiriä. Siksi esimerkiksi aseman seudun kehittäminen ja lentoyhteyksien parantaminen edelleen ovat meille erittäin merkittäviä asioita. Viimeksi mainitut ovatkin jo parantuneet huomattavasti Air Balticin tulon myötä.”

Tampere ei tee poikkeusta muista kaupungeista siinä, että koronan surullisia varjoja ja pitkiä häntiä ovat hoitovelka, mielenterveyshuolet ja yksinäisyyden tunne.

”Hyvänä puolena voinee toisaalta ajatella, että nyt näihin kaikkiin asioihin kiinnitetään huomiota, ja yksinäisyys on varmasti toisella tavalla puheenaiheena ja huomion kohteena kuin se olisi ilman koronaa. Yksinäisyyden lievittäminen on strategiassammekin, ja esimerkiksi nuorten mielenterveyspalveluita parannetaan tänä vuonna alkaneella nuorten mielenterveystakuulla”, Ikonen sanoo.

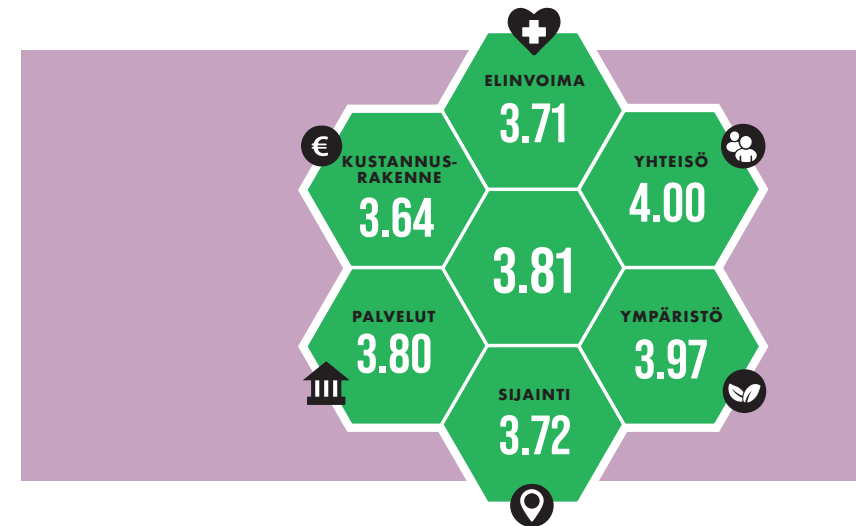
Mitä Tampere haluaa olla vuonna 2030, millainen on kaupungin strategia? Anna-Kaisa Ikonen pelkistää kaupungin uuden strategian *tekemisen kaupungiksi*.

Tampereen strategiassa on neljä teemaa: yhdenvertaiset yksilöt, tekevät yhteisöt, hiilineutraaleja tekoja ja tulevaisuuden edelläkävijyyttä.

”Haluamme siis olla paras paikka kasvaa, kehittyä ja ikääntyä sekä tehdä töitä ja perustaa yrityksiä. Asemamme kansainvälisenä tieteen ja korkean osaamisen kaupunkina on vahva. Tahdomme näyttää suuntaa tulevaisuuden yhteisöllisyyteen ja tulla tunnetuksi teoistamme ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden eteen. Tiivistetysti kantava ajatuksemme on, että Tampereella jokainen voi olla oma itsensä ja toteuttaa unelmiaan”, vahvaan yhdessä tekemiseen uskova pormestari visioi.

## Ihmisten lupsakka Kuopio

Kuopioon sopii hieman samantyyppinen idiomiksi kun Tampereeseen, mutta savolaisittain: *tekemistä vaille valmis*. Se ei tosin luonnehdi Kuopiota, jossa on tehty usean vuoden ajan systemaattisen määrätietoista työtä vetovoima- ja mainetekijöiden eteen.



Kuopion vetovoima, asukkaat ja potentiaaliset asukkaat.

Tuoreimmassa vetovoimatutkimuksessa Kuopio oli kymmenestä suurimmasta kaupungista paras jopa kolmessa vetovoiman kuudesta osatekiästä eli yhteisön, ympäristön ja kustannusrakenteen osalta.

Kaupunginjohtaja **Jarmo Pirhonen** on samoilla linjoilla Tampereen pormestarin Anna-Kaisa Ikonen kanssa: myös Pirhonen korostaa sujuvan kunnallisen päätöksenteon merkitystä.

”Sujuva päätöksenteko kertoo toimivasta kaupungista ja päätöksentekokyvykkyydestä. Se on edellytys eteenpäin menolle. Kaupungin strategiset valinnat toteutuvat päätöksentekohetkellä. Se vapauttaa energiaa oleellisuille asioille ja vaikuttaa myönteisesti myös välillisesti”, Pirhonen sanoo.

Pirhosen näkemys Kuopion vetovoimatekijöistä tukee tutkimustuloksia. Hän sanoo, että parasta kaupungissa ovat ihmiset, yli 121 000 kuopio-laista. Lupsakkuus näkyy ja kuuluu kohtaamisissa. Lisäksi Kuopion rooli

koulutus- ja osaamiskeskittymänä on merkittävä. Yliopistokaupungin kasvu lisää positiivista kierrettä.

”Kuopiolainen elämänlaatu, luonnonläheiset asuinalueet, vapaa-ajan palvelut ja rohkeasti kehittyvä kaupunkikeskus ovat vahvoja vetovoimatekijöitä. Myös monipuolinen elinkeinoelämä on vahvuutemme. Kuopion etuja ovat kompakti ydin ja monipuoliset maaseutualueet monine mahdollisuuksineen. Alueen toimijoiden kumppanuus vahvistaa yhteistä viestiä ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.”

Kuopiossakaan ei ole unohdettu omien asukkaiden merkitystä. Kaupunki on mahdollisuuksien avaaja, mutta asukkaat ovat keskiössä; he tuottavat sisällön. Pirhosen mielestä yhteisön voima on kaiken lähtökohta. On ensiarvoista, että kaupunkilaiset uskovat omaan kaupunkiinsa, luottavat sen päätöksentekoon ja ovat valmiita rakentamaan sitä yhdessä. Ympäristö luo puitteet viihtyvyydelle ja turvallisuudelle.

”Itse asiassa koko vetovoima lähtee sisältäpäin. Kuopio käy tiivistä vuoropuhelua yhteisön kanssa. Strategiamme on yhteinen, ja sitä toteutetaan yhdessä sidosryhmien ja asukkaiden kanssa. Tutkimusten mukaan kuopiolaiset arvostavat Kuopiossa asumisen monipuolisia mahdollisuuksia ja luonnonläheisyyttä. Asukastyytyväisyys rakentuu arjen sujuvuudelle, osallistumisen ja vaikuttamisen tunteelle sekä yhteisöllisyydelle. Kuopiolaiset ovat ylpeitä kotikaupungistaan ja kehtaavat kertoa sen muillekin”, Pirhonen sanoo.

Korona-aikana Kuopion muuttovetovoima on kasvanut merkittävästi. Kaupunginjohtaja toteaa, että elämänlaadulliset kysymykset ovat nousseet entistä vahvemmin pintaan. Etätyömahdollisuuksien ja monipaikkaisuuden lisääntyminen on myös avannut uudella tavalla esimerkiksi vapaa-ajan asuntojen hyödyntämisen työn tekemiseen.

”Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että toisaalta tarve kohtaamisille on samalla kasvanut ja uudenlaiset työskentelytavat ovat tuoneet kaupunki-

keskustojen tiloihin tuoreita sisältöjä. Luontoliikkuminen on trendinä korostunut, ja sekin linkittyy myös elämänlaatutekijöihin.”

Kuopio ei poikkea muista menestyvistä kaupungeista: strategia elää arjessa, ja sitä päivitetään jatkuvasti. Kaupunki määrittelee itsensä *Hyvän elämän pääkaupungiksi*. Tämä määritelmä sisältää terveyttä, elinvoimaa ja arjen rikkautta.

”Tiivistetysti olemme houkutteleva, kasvava kaupunki, jossa on Suomen tyytyväisimmät asukkaat. Hyvä Kuopio-kuva rakentuu rohkeille ja onnistuneille teoille; se on monen tekijän summa. Avainsanoja ovat kumppanuus ja yhdessä tekeminen. Verkostot muodostavat yksin ja yhdessä satojen toimijoiden yhteisöjä. Kuopio-kuvaa on vahvistettu pitkäjänteisesti yhteisillä markkinoinnin rakenteilla sekä vahvalla omalla tekemisellä, joka nivoutuu kaupungin viestintään ja vuorovaikutukseen kuntalaisten kanssa”, Jarmo Pirhonen lopettaa.

## Pohjoisen luonnonvoiman Rovaniemi

Me T-Mediassa olemme tutkineet alusta alkaen myös kaupungeja, jotka eivät ole asukasluvultaan maamme kymmenen suurimman kaupungin joukossa. Rovaniemi on asukasluvultaan Suomen 17:nneksi suurin kaupunki; asukkaita siellä on hieman yli 64 000.

Kaupunginjohtaja **Ulla-Kirsikka Vainio** aloitti työnsä Rovaniemellä muutama vuosi sitten. Hän on usein korostanut lausunnoissaan avoimuuden, johdonmukaisuuden ja tasapuolisuuden merkitystä kunnallisessa päätöksenteossa.

”Kunnallisella päätöksenteolla on merkittävä vaikutus kaupungin maineeseen ja vetovoimaan. Päätöksiin ja linjauksiin on voitava luottaa yli vaalikausien. Pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus päätöksenteossa tekevät

kaupungin kehittymisen mahdolliseksi. Jos suunta vaihtuu jatkuvasti, on todennäköisempää, ettei todellista kehittymistä tapahdu”, Ulla-Kirsikka Vainio toteaa.

Kaupunginjohtaja korostaa, että sujuvaan päätöksentekoon liittyy keskeisesti valmistelusta ja päätöksistä viestiminen. Näin kuntalaiset saavat oikea-aikaisesti tietoa kaupungin ja kaupunkilaisten asioista. Läpinäkyvyys sekä mahdollisuudet osallistua keskusteluun ja päätösten tekemiseen edistävät demokratiaa ja lisäävät asukkaiden luottamusta kaupunkiin ja päättäjiin.

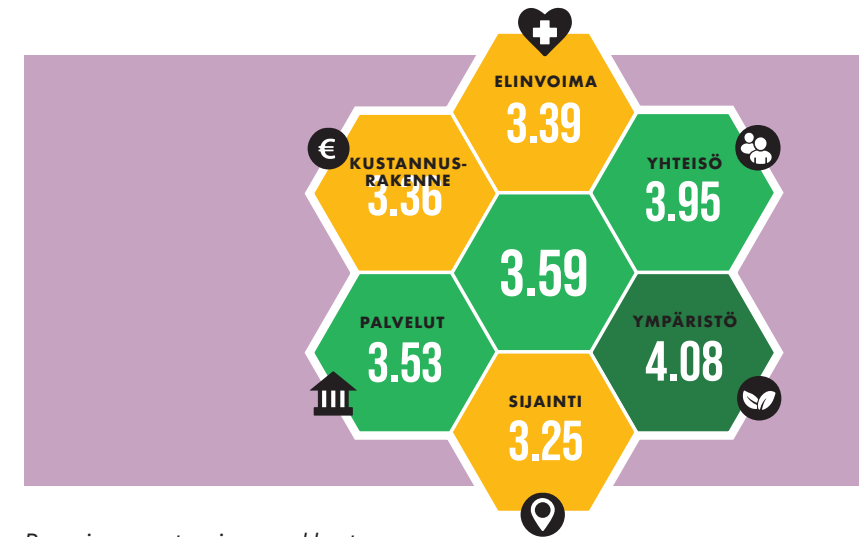
”Se, miten kaupunkilaiset näkevät kaupungin toiminnan ja päätöksenteon, heijastuu puheissa ja julkisessa keskustelussa, myös kaupungin ulkopuolella”, kaupunginjohtaja korostaa.

Vetovoimatutkimuksessa potentiaalisten asukkaiden arviot Rovaniemestä ympäristön ja yhteisön osalta ovat lähellä erinomaisen rajaa. Ulla-Kirsikka Vainio pitää tuloksia melko odotettuina

”Täällä yhdistyvät luontevasti pohjoinen luonto ja urbaani ympäristö. Rovaniemen elin- ja asuinympäristön laatu on monipuolinen: meillä on virekkäin kaupunki palveluineen ja pohjoinen luonto elämys- ja harrastusmahdollisuuksineen. Kaupungin ytimestä voi siirtyä hetkessä täydelliseen luonnon rauhaan. Luonto nouseekin kautta linjan eri yhteyksissä ja tutkimuksissa esiin yhtenä Rovaniemen vahvimista vetovoimatekijöistä”, Vainio kertoo.

”Samalla Rovaniemi on kansainvälinen yliopisto- ja matkailukaupunki sekä urheilu- ja kulttuurikaupunki, jossa elämisen ja asumisen kustannukset ovat kohtuulliset. Elämiseen liittyvät perusasiat ovat kunnossa, mukaan lukien turvallisuusasiat.”

On luonnollista, että luonto-, kulttuuri- ja liikuntakohteet ovat merkityksellisiä kaupungin elinvoiman kehittämisessä. Rovaniemi nojaa pitkälti Ounasvaaraan, jonka mäet, metsät ja hiihtokeskukset ovat keskellä kaupunkia. Kaupunginjohtaja korostaa myös kulttuurin merkitystä vetovoimatekijänä.



Rovaniemen vetovoima, asukkaat.

”Olemme Lapin kamariorkesterin ja Lapin alueteatterin kotipaikka, ja meillä on yksi Suomen merkittävimmistä nykyaikaisen taiteen kokoelmista sekä vakuuttava ravintolatarjonta. Rovaniemi on myös merkittävä Aalto-kaupunki, johon arkkitehtuurista kiinnostuneet ihmiset ympäri maailman tulevat katsomaan Alvar Aallon kädenjälkeä”, Vainio sanoo.

”Rovaniemi tarjoaa lisäksi monipuolisesti erilaisia töitä sekä palvelusektorilla että hallintosektorilla, ja se synnyttää vetovoimaa olijolle ja tänne tuleville.”

Kaupunginjohtaja palaa vielä asukkaiden – eli asiakkaiden – merkitykseen ja toteaa, että heidän tulisi olla kaupungin toiminnan keskiössä. Kaupungin palveluita on kehitettävä jatkuvasti ja asiakaslähtöisesti.

”Paras tapa lisätä asukkaiden sitoutumista kaupunkiin on antaa heille mahdollisuus vaikuttaa elinympäristönsä kehittämiseen. Meidän on

kuunneltava herkällä korvalla kuntalaisten näkemyksiä. Toisaalta todellisuus on tasapainoilua monien eri odotusten ja realiteettien välillä. Olemme viime vuosina panostaneet kaupungin osallisuustyöhön ja ottaneet kuntalaiset aiempaa vahvemmin mukaan kaupungin kehittämiseen”, Vainio kertoo.

”Keskeistä on myös mahdollistava ja palveleva asenne ja ilmapiiri. Lähtökohtaisesti sanomme ensisijaisesti *kyllä* ja katsomme, miten asioita voidaan toteuttaa ja ratkoa. Rovaniemellä on yhdessä tekemisen halua ja vahvaa yhteisöllisyyttä, minkä ansiosta olemme pystyneet korona-aikanakin tarttumaan haasteisiin ja järjestämään suur tapahtumia yhteisvoimin.”

Vainio korostaa, että *kyllä*-asenne lisää asukkaiden sosiaalista hyvinvointia: erilaiset tapahtumat ovat tärkeitä kokoontumispaikkoja, ja yhteiset ponnistukset lisäävät rovaniemeläisten yhteisöllisyyttä ja sitoutumista kaupunkiin.

Rovaniemikin on hyötynyt korona-ajan muuttoliikkeestä. Se on kuulunut kahtena koronavuonna muuttovoittajiin ja noussut selkeästi kuntien välisessä muuttoliikkeen vertailussa.

Kaupunginjohtajan mielestä on vielä liian aikaista sanoa, mihin suuntaan kaupungistuminen kehittyy pidemmällä aikavälillä. Rovaniemellä ja kaupunginjohtaja Vainiolla on kuitenkin selkeä visio vuoden 2030 Rovaniemestä.

”Vuonna 2030 Rovaniemi on ihmisen kokoinen arktinen pääkaupunki. Täällä on tilaa ja mahdollisuuksia onnistua, kasvaa ja kokeilla. Tänne haluaa jäädä ja palata. Meillä voi kokea aitoa Lappia ja vahvaa yhteishenkeä. Viihtyisä ja turvallinen kaupunkiympäristö luo vetovoimaa ja hyvinvointia alueelle ja asukkaille, ja tämän eteen teemme yhdessä töitä. Rovaniemi laajenee asukas- ja toimialalähtöisesti”, Vainio sanoo.

”Rovaniemi haluaa kehittää ja kehittyä rohkeasti ja luovasti, uskaltava tehdä asioita uusilla tavoilla. Inspiroimme asukkaitamme ja elinkeino-

elämää löytämään ja luomaan uutta. Haluamme rakentaa elinvoimaa monipuolisesti ja vastuullisesti sekä edistää yrittäjyyttä ja investointien onnistumista. Matkailussa tavoitteenamme on olla arktisen alueen kestävä matkailun ympärivuotinen ykköskohde. Meille on tärkeä kehittää matkailua YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti.”

### **Viestintä, viestintä, viestintä**

Viestintä on vaikea taiteenlaji. Useat meistä ovat, ainakin omasta mielestään, kohtalaisia viestijöitä. Voi hyvinkin olla. Tai sitten ei.

Ensinnäkin kyse on viestinnän lajista: puhummeko arkipäiväisestä ihmisten välisestä viestinnästä, viranomaisviestinnästä vai kriisiviestinnästä. Toisekseen viestinnän tason arviointi on usein vaikeaa, eikä viestinnän mittaaminen ole kovin tavallista.

Ei ole liioiteltua sanoa, että viestinnän merkitys lähes kaikissa asioissa on suurempi kuin koskaan ennen. Sama koskee kaupunkeja. Enkä nyt tarkoita sisäistä viestintää tai viranomaisviestintää, jonka kunnat yleensä hoitavat hyvin, kuten koronapandemiakin osoitti.

On hyvä, että kuntien etujärjestö Kuntaliitto avustaa kuntia viestinnän kehittämisessä. Kuntaliiton sivuilta löytyy lukuisia esimerkkejä eri kuntien viestintästrategioista ja -ohjeista. Tämä ei kuitenkaan riitä. Kuten alussa totesin, kaupungit kilpailevat asukkaista, ja viestintä on yksi avainasioista siinä kilpailussa. Hyvä, ajantasainen ja kiinnostava viestintä on toimiva työkalu kaupungin vetovoimaa kehitettäessä ja ylläpidettäessä. Tuusulan viestintäohjeiden mukaisesti voisi pelkistää: viestintä on elämisen taidetta.

Monissa kaupungeissa on ymmärretty, että viestintä on yksi tärkeimmistä toiminnoista kaupungin organisaatiossa. Vetovoima- ja mainetuloksien

SIJA	KAUPUNKI	VETOVOIMA	MUUTOS 2020
1.	Tampere	3.93	0.11 ▲
2.	Kuopio	3.81	0.06 ▲
3.	Jyväskylä	3.75	0.04 ▲
4.	Turku	3.73	0.04 ▲
5.	Oulu	3.59	-0.07 ▼
6.	Lahti	3.53	0.15 ▲
7.	Espoo	3.44	-0.10 ▼
8.	Pori	3.30	-0.01 ▼
9.	Helsinki	3.28	0.09 ▲
10.	Vantaa	3.23	-0.19 ▼

Vetovoima&Vaikutus: 10 suurimman kaupungin ranking 2021.

kärjessä olevat Tampere ja Kuopio ovat tehneet vuosia menestyksellistä viestintätöitä. Onnistunut viestintästrategia on myös parasta markkinointia.

Viestinnässä on joskus rikottava rajoja ja ravisteltava perinteitä. Porin ennakkoluuloton Rakastu Poriin -markkinointikampanja porisuhdeneuvoineen herättää huomiota ja ihastusta kaikkialla. Kampanja perustuu osin ex-kaupunginjohtajaa parodioivaan Porisuhdeneuvoja Luukkone-hahmoon, ja se on onnistunut pehmentämään Porin jäyhää satakunta-laista imagoa ja kääntänyt keskustelua kaupungin todellisiin vetovoimatekijöihin, unohtamatta tunnettuja porilaisia brändejä, kuten Yyteri, Pori Jazz, Suomi-areena ja Ässät.

Porisuhdeneuvojan ”esikuva”, juuri eläköitynyt Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen, totesi kampanjasta YLE Porin haastattelussa:

”Huumori on erittäin vaikea laji, mutta mielestäni juuri tässä Joonas Nordman on onnistunut. Kieltämättä videot naurattavat. Odotetaan, että niitä tulee lisää. Kampanja ei ole osunut yksin porilaisiin, vaan näkyy osuneen laajemmin suomalaisiin. Riski kannatti ottaa.”

Rohkea viestintä ja markkinointi ovat aina myös maineriskejä, mutta kun asialla ovat ammattilaiset ja viestintä herättää ansaittua huomiota ja kiinnostusta, lopputulos on kannustava. Hyvä Pori!

Kari Väisänen

### Näin tutkimme kaupunkien vetovoimaa ja mainetta

Mitä oikeastaan tutkimme, kun kartoitamme kaupunkien vetovoimaa ja mainetta? On hyvä ymmärtää, että nämä kaksi ulottuvuutta – vetovoima ja maine – kiinnittyvät kaupunkeihin hieman eri vinkeleistä.

Vetovoima&Vaikutus tutkii kaupunkia ja sen aluetta *elin- ja kotipaikana*. Tutkimus selvittää kaupungin alueellista vetovoimaa tutkittavien kohderyhmien keskuudessa: miten elinvoimaisena alue koetaan, millaisia käsityksiä ja mielikuvia kaupungista on asuin ympäristönä sekä millaisina sen yhteisöllisyys, sijainti, palvelut ja elämisen kulut nähdään.

Nämä käsitykset vaikuttavat kaupungin ja sen alueen vetovoimaan asuinpaikkana. *Vetovoima&Vaikutus-malli on esitetty kuvaajana Kari Väisänen edellä olevan tekstin yhteydessä sivulla 64.*

Luottamus&Maine puolestaan tutkii kaupungin mainetta ja sen toimintaa organisaationa. Tällä tutkimusmallilla selvitetään, millaisia mielikuvia ja



käsityksiä tutkittavilla sidosryhmillä, kuten kaupungin asukkailla tai potentiaalisilla asukkailla, on kaupungin toiminnasta nimenomaan organisaationa: miten avoimesti ja läpinäkyvästi kaupungin hallinto toimii, miten kaupungin talous nähdään, miten hyvin johdettuna organisaationa kaupunki näyttäytyy, pidetäänkö sitä uudistumiskykyisenä ja niin edespäin.

Kaupunkien Vetovoima&Vaikutus-tutkimus selvittää nimensä mukaisesti suomalaisten kaupunkien vetovoimaa ja mainetta. Yleisimmin tutkitavina kohderyhminä ovat potentiaaliset tai nykyiset asukkaat. Tutkimuksessa potentiaalisilla asukkailla tarkoitetaan muualla kuin tutkimuksen

## KAUPUNKIEN VETOVOIMA&VAIKUTUS 2021

Kaupunkien Vetovoima&Vaikutus-erikoistutkimuksessa selvitettiin Suomen kymmenen asukasluvultaan suurimman kaupungin vetovoimaa ja mainetta. Samalla tutkittiin myös muiden kuin kymmenen suurimman kaupungin vetovoimaa ja mainetta.

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella 21.12.2021–10.1.2022. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 1 698 suomalaista. Tutkimukseen vastanneet *potentiaaliset asukkaat* olivat muualla kuin tutkimuksen kohteena olleessa kaupungissa asuvia, 15–65-vuotiaita suomalaisia valtakunnallisesti (pois sulkien Ahvenanmaa). Tutkimusotos muodostettiin Norstat Oy:n tutkimuspaneelistä.

Kari Väisäsen tekstin alaluvussa *Kaupunki on oma brändinsä* esitetään tähän tutkimukseen pohjautuvat kymmenen suurimman kaupungin mainearvosanat, ja alaluvussa *Viestintä, viestintä, viestintä* puolestaan esitetään kymmenen suurimman kaupungin vetovoimapistheet.

kohteena olevassa kaupungissa asuvia suomalaisia. Asukkailla taas tarkoitetaan kyseisessä kaupungissa asuvia henkilöitä. Iältään kohderyhmä on rajattu 15–65-vuotiaisiin eli opiskelu- ja työikäisiin ihmisiin. Kun kohteena ovat asukkaat ja potentiaaliset asukkaat, tiedonkeruu toteutetaan paneelitiedonkeruuna sähköisellä kyselylomakkeella.

Kaupungin vetovoimaa ja mainetta on mahdollista ja relevanttia tutkia paitsi nykyisten ja potentiaalisten asukkaiden keskuudessa myös muissa sidosryhmissä.

Kun kaupunki haluaa selvittää vetovoimaansa ja mainettaan, tutkiminen aloitetaan tyypillisesti potentiaalisista ja/tai nykyisistä asukkaista. Näin syntyy kokonaiskuva siitä, miten kaupunki nähdään ulkopuolelta, potentiaalisten asukkaiden silmin, ja miten puolestaan nykyiset asukkaat kokevat kaupungin elinvoiman, yhteisöllisyyden, ympäristön, sijainnin, palvelut ja elämisen kulut.

Muina keskeisinä sidosryhmänä kaupungeille voidaan pitää esimerkiksi niissä toimivia yrityksiä tai uusia yrityksiä, joita kaupunki toivoisi voivansa houkuttaa alueelleen toimimaan, eli niin sanottuja potentiaalisia yrityksiä. Keskeisiä ja kiinnostavia ryhmiä voisivat olla myös vaikkapa alueella toimivat oppilaitokset ja koulutuksen tarjoajat, joille merkityksellistä on paitsi niiden oma vetovoima ja maine myös toimintapaikkakunnan vetovoima ja maine.

Eri kohderyhmiä tutkien ja tarkastellen ymmärrys laajenee sekä syvenee ja syntyy kokonaiskuva vetovoimasta ja maineesta keskeisiksi koetuissa sidosryhmissä. Sen lisäksi, että saadaan selville tietyn ryhmän mielikuvat, syntyy myös käsitys siitä, millainen kuilu eri ryhmien käsitysten tai kokemusten välillä mahdollisesti on.

Tyypillisesti eroavuuksia löytyy. Kaupunkilaiset itse ja siellä toimivien yritysten edustajat ovat kokemusasiantuntijoita, kun taas potentiaalisten

asukkaiden tai yritysten käsitykset perustuvat pidemmältä mielikuviin ja toisen käden tietoon.

Vaikka on tärkeää tunnistaa, millä tasolla kaupungin vetovoima tai maine on, tärkeintä on kuitenkin löytää ne vetovoiman tai maineen osatekijät, jotka vaikuttavat eniten tutkittavan kohderyhmän luottamukseen kaupunkia kohtaan: haluun puhua kaupungista positiivisesti, käyttää sen palveluja, asua tai työskennellä alueella, yritysten kyseessä ollessa haluun toimia alueella sekä investointihalukkuuteen ja niin edelleen.

Juuri vaikuttavimpia osatekijöitä kehittämällä kaupungin on mahdollista rakentaa sidosryhmiensä luottamusta, kohottaa asumis- tai investointihalukkuutta ja saada positiivinen puskaradio soimaan.

Mikään edellä mainituista ei synny tai kasva käskemällä. Tarvitaan tekoja, joiden kautta vetovoimaa rakennetaan, ja sitä kautta kasvavat myös luottamus, asumis- tai investointihalukkuus ja muut tärkeät toiminnan edellytysten muodot.

Sari Maunula

**KARI VÄISÄNEN** on T-Median vanhempi neuvonantaja ja hallituksen jäsen. Karilla on vahva viestinnällinen tausta. Hän on toiminut päätoimittajana STT:ssä, Etelä-Saimaassa ja Hämeen Sanomissa sekä useissa eri tehtävissä muun muassa Alma Mediassa. Kari on koulutukseltaan osaksi maantieteilijä, ja Suomen eri alueiden, etenkin kaupunkien, kehitykseen liittyvät asiat ovat aina kiinnostaneet häntä. Kari vastaa T-Mediassa nimenomaan Kaupunkien Vetovoima&Vaikutus -erikoistutkimuksesta.

**SARI MAUNULA** on T-Median tutkimusjohtaja. Hän on ollut mukana kehittämässä sekä Vetovoima&Vaikutus- että Luottamus&Maine-tutkimusmallia. Sarilla on yli 20 vuoden kokemus brändi- ja mainetutkimuksista.



**RIKU RUOKOLAHTI**

**MAINEELLA INFORMAATIO-  
VAIKUTTAMISTA VASTAAN**

**Informaatioidessa taistellaan ihmisten mielistä, ja demokratia järjestelmänä perustuu ihmisten mieliin. Juuri tästä syystä demokratia instituutioineen on erityisen haavoittuva, kun informaatiovaikuttaja iskee. Organisaatiomaineen muodostavat puolestaan ne jaetut käsitykset, joita ihmisten mielissä on kustakin organisaatiosta. Tämä artikkeli avaa informaatio- ja kybervaikuttamista hyökkääjän näkökulmasta sekä sitä, miten organisaatiomaine liittyy asiaan.**

Kyberhyökkääjän näkökulmassa on pohjimmiltaan kyse koneista ja ihmisistä sekä näiden välisistä luottamussuhteista ja vielä tarkemmin luottamussuhteiden väärinkäytöstä hyökkääjän eduksi.

Otetaan esimerkki. Saat lapsesi opettajalta yllättävän mutta harmittoman tuntuisen viestin. Viestissä kerrataan luokan kuulumisia. Tulet vastanneeksi viestiin ja maininneeksi lapsesi terveyteen liittyviä asioita, joista opettaja jo tietää. Paitsi että ei tiedä. Ei tiedä, koska viestin lähettäjä ei ole ope, vaan pahantahtoinen hyökkääjä, joka tuntee sinut inhottavan hyvin. Tulit juuri paljastaneeksi hänelle lisää henkilökohtaista tietoa mainitsemalla lapsesi terveydentilan. Seuraavassa viestissä on juuri tähän terveydentilaan liittyvä liite, jonka sinä koneen varoituksista huolimatta avaat. Tietenkin avaat. Hyvin harva ei avaisi.

Arvasit oikein. Liite on hienostunut haittaohjelma.

Tapauksen hyökkääjä on tehnyt tiedustelutyönsä ja valmistautunut hyökkäykseensä huolella. Hän on käyttänyt hyödykseen sinun herkkiä alueitasi sekä sinun ja opettajan välistä luottamussuhdetta, ja nyt hän

hyödyntää tietokoneen luottamussuhdetta pääkäyttäjäänsä. Sinä pääkäyttäjänä avasit liitteen varoituksista huolimatta. Tässä vaiheessa hyökkääjä on päässyt koneeseesi ja hyödyntää koneen sisäisten rajapintojen välisiä luottamussuhteita. Ja kun sisään päästiin luotettuna, ei kone enää kyseenalaista luottamussuhteita yhtä helposti. Jossain koneesi uumenissa on vähemmän tunnettu ohjelmointivirhe, jota hyökkääjä hyödyntää edelleen koneesi ohjelmien ja työpaikkasi sisäverkon välillä. Työpaikkasi sisäverkon ja koneesi välillä on nimittäin luottamussuhde. Oli sitten kyse koneista tai ihmisistä, hyökkääjän työn keskiössä on luottamus.

Jos kohtaat näin huolella valmistellun hyökkäyksen, olet todennäköisesti tekemisissä luottamuksellisen tiedon tai hyökkääjän kannalta kiinnostavan organisaation kanssa. Edistyneen hyökkäyksen lopullinen kohde on harvemmin yksi ihminen.

Kuten edellisestä esimerkistä huomasimme, kybermaailmassa ei keskitytä vaikuttamaan vain koneisiin, vaan kyberhyökkäämisen keskeistä sisältöä on myös ihmisten hassuttaminen.

Tästä päästäänkin mukavasti informaatioympäristöön ja edelleen informaatiovaikuttamiseen. Kehitimme aikoinaan T-Mediassa suomalaisten arvoja syväluotaavan pitkittäistutkimuksen. Kyseessä ei ollut mikään kevyesti sutaistu kysymyspatteristo, vaan kuulumme laadullisissa haastatteluisissa keskeisiä mielipidevaikuttajia hyvinkin laajasti (muun muassa arkkipiispaa, presidentti-instituutiota, valtiosihteeriä, kulttuuri- ja taidealan vaikuttajia, eläkeläisjärjestöjä, ammattiliittoja, ajatuspajoja, elinkeinoelämän edustajia, nuorisoa ja eri vähemmistöjen edustajia). Tästä pohjatyöstä loimme kvantitatiivisen mittarin, joka syväluotasi suomalaisten keskuudessa vallitsevia arvoja ja niiden tulevia muutoksia. Tutkimukselle annettiin nimi, joka teki oikeutta sen eteen nähdylle vaivalle. Tutkimuksen nimeksi tuli *Kansan arvot*.

## Kansan arvot KANSAN ARVOT -TUTKIMUS

T-Median kehittämä ja toteuttama Kansan arvot -tutkimus oli osa Taloudellisen tiedotustoimiston TATin toimintaympäristön muutoksen luotaustyötä. Äärimmäisen kiinnostavan tutkimuksen toteutus päättyi rahoituksen puutteeseen, kun Taloudellinen tiedotustoimisto TAT tarkensi strategiaansa ja keskittyi nuoriin. Matkalla nimikin muuttui: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT on nykyisin Talous ja nuoret TAT.

Erilaiset kansalaiskyselyt ja niiden tulkitseminen ovat tiedustelupalveluille normaaleja työkaluja. Sellaisten avulla voidaan esimerkiksi ennakoita yhteiskunnallisia muutoksia tai karskeimmillaan pyrkiä ennalta arvioimaan sitä, miten ukrainalaiset mahtaisivat ottaa vastaan potentiaalisen miehittäjän. Tutkimustieto on tärkeä työkalu myös informaatiovaikuttamisessa. Kansan arvot -tutkimusraportti olisi ollut pahantahtoiselle hyökkääjälle todellinen aarre. Tutkimuksessa paljastui nimittäin muutakin kuin arvot ja niiden muutos. Siinä paljastui arvojen polarisaatio. Eli ne asiat, joista kansalaiset ovat vahvasti eri mieltä keskenään. Juuri tämä tieto on informaatioidankäynnissä hyökkääjän näkökulmasta arvokasta.

Kun hyökkääjä tunnistaa yhteiskunnalliset jakolinjat, hän voi inspiroida eripuraa ihmisten välille tehokkaalla tavalla. Eripuraa voimistamalla etäännytetään ihmisiä toisistaan ja aiheutetaan epäluottamusta, joka puolestaan heikentää kansakunnan yhtenäisyyttä sekä edelleen päätöksenteko- ja toimintakykyä. Näin horjutetaan kokonaisia kansakuntia. Ei tarvitse kuin lukea uutisvirtaa tai katsoa ympärilleen ymmärtääkseen, kuinka

tehokasta tämä on. Yhdysvaltain demokratia natisi liitoksissaan kaksien edellisten presidentinvaalien aikana ja niiden jälkipelissä. Informaatiovaikuttamisen sanotaan olleen avainroolissa myös Britannian EU-erossa.

### UUDISSANAT OSANA INFORMAATIOVAIKUTTAMISTA

Hyökkääjä saattaa ujuttaa esimerkiksi verkkokeskustelujen kautta arki-seen kieleemme termejä ja uudissanoja, jotka aiheuttavat polarisaatiota ja eripuraa. Nämä uivat huomaamatta arkikieleemme, ja määrätietoinen informaatiovaikuttaja voi seurata keksimänsä termistön uutta elämää poliitikkojen suussa, keskusteluohjelmissa ja jopa tv-uutisissa. Termien todellista alkulähdettä on vaikea myöhemmin todistaa, etenkin kun informaatiovaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa: tarkoitushakuiset sanat ovat voineet olla käytössä jo yli vuosikymmenen. Saatamme itsekin käyttää informaatioidan kieltä ymmärtämättä, että teemme niin. Esimerkiksi Naton puolesta argumentoinut henkilö leimattiin ennen Ukrainan sotaa hyvin helposti natohaukaksi, ja Venäjän hallinnon kritisointia on puolestaan koetettu leimata russofobiaksi. Vuoden 2022 aikana olemme myös kuulleet Venäjän oikeuttavan sotatoimiaan niin denatsifikaatiolla kuin desatanisaatiollakin.

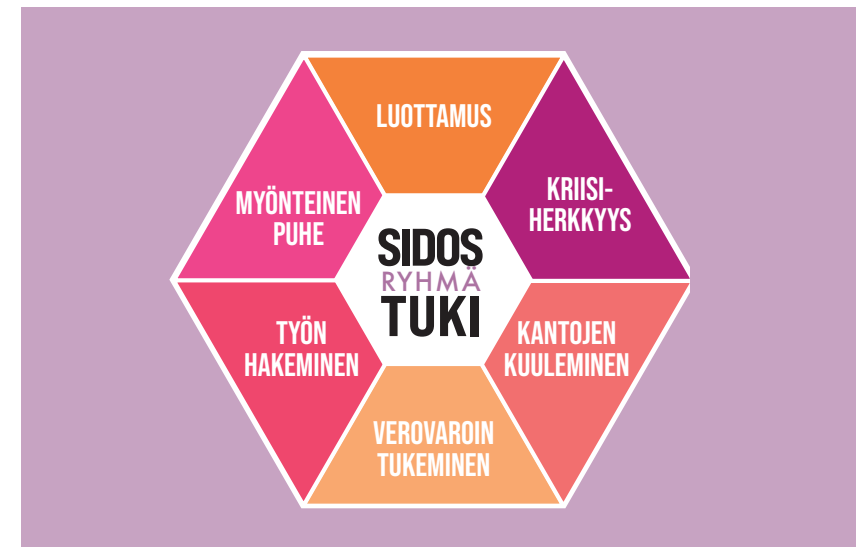
### Instituutioiden toimintaedellytykset rakentuvat yksilöiden luottamukselle

Yhteiskunta koostuu ihmisten lisäksi instituutioista. Instituutioilla tarkoitetaan tässä tapauksessa konkreettisia julkisen vallan piirissä olevia

organisaatioita, ja ne ovat pahantahtoisen hyökkääjän kannalta mehekasta maaperää. Kansalaisten luottamus instituutioihinsa on toimivan yhteiskunnan ehdoton edellytys. Hyökkääjän intresseissä taas on horjuttaa kansalaisten luottamusta yhteiskuntajärjestelmään.

Otamme tässä vaiheessa hyökkääjän näkökulman kylkeen puolustuksen näkökulman ja tarkastelemme asioita myös eheyttäjän silmin. Olemme jo tässä vaiheessa oppineet melko oveliksi, ja on korkea aika alkaa tuhoamisen ohella rakentaa luottamusta ympärillemme.

Mittaamme T-Median Luottamus&Maine-tutkimuksen yhteydessä kunkin julkisen sektorin organisaation sidosryhmätuen kansalaisten keskuudessa. Tuo sidosryhmätuki pitää sisällään kansalaisten luottamuksen



Sidosryhmätuki.

organisaatiota kohtaan, luottamuksen kriisissä, halun kuulla organisaation kantoja, halun tukea organisaatiota verovaroin, halukkuuden työskennellä organisaatiolle ja todennäköisyyden puhua organisaatiosta myönteisesti.

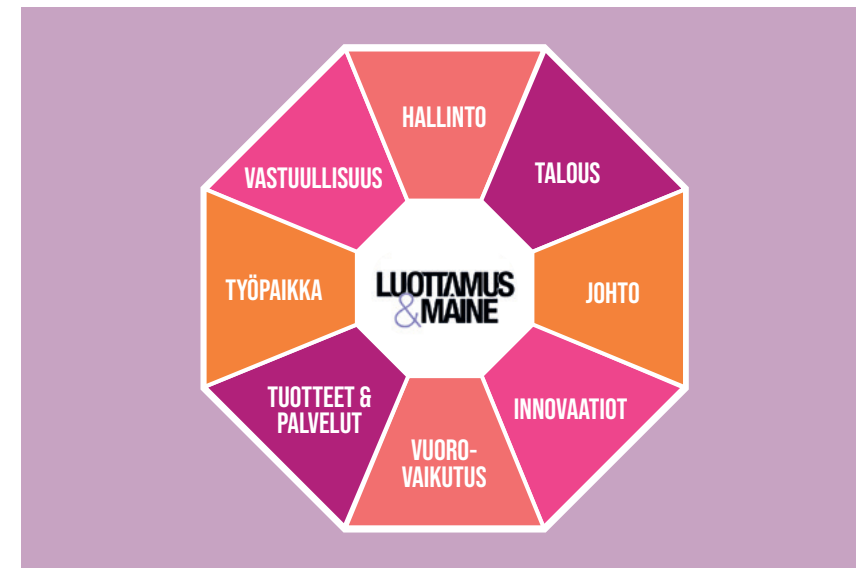
Nämä yksilöiden luottamuksen ja käyttäytymisen muodot suhteessa julkisrahoitteeseen organisaatioon ovat sanalla sanoen kyseisen organisaation yhteiskunnalliset toimintaedellytykset. Ja juuri toimintaedellytykset ovat informaatiovaikuttamisen näkökulmasta ne tekijät, joita hyökkääjä pyrkii horjuttamaan ja joita me yhteiskunnan jäsenenä haluamme puolustaa.

### Miten organisaation toimintaedellytyksiä puolustetaan informaationsodassa?

Jotta organisaation toimintaedellytyksiä voidaan rakentaa ja tarpeen tullen puolustaa, on ymmärrettävä, mistä ne syntyvät. Luottamus&Maine-mallin tarkoitus ja syntyhistoria pureutuvat juuri tähän kysymykseen. Mallia kehittäessämme pyrimme tunnistamaan, eristämään ja muotoilemaan ne organisaatioihin liitetyt geneeriset käsitykset, joilla on yhteys sidosryhmätukeen eli julkisen sektorin toimijan kannalta toiminnan edellytyksiin.

Luottamus&Maine-mallia on jo vuosia sovellettu laajasti julkisen sektorin organisaatioihin. Yksittäisten Luottamus&Maine-tutkimustoteutusten määrä julkisen sektorin piirissä on vaikuttava. Tämä massa yhdenmukaisesti toteutettuja tutkimuksia tarjoaa mahdollisuuden katsoa kerättyjä dataa kokonaisuutena ja upota aiheeseen syvemmälle.

Oheinen meta-analyysi osoittaa meille maineen ja julkisen sektorin toimintaedellytysten yhteyden. Meta-analyysistä syntyy tilastollinen malli, jonka mukaan maineen muutokset vaikuttavat julkisen sektorin sidosryhmätukeen keskimäärin kertoimella 1,11. Tähän tutkimukseen vedoten voidaan rohkeasti esittää, että maine on instituutioiden ja edelleen yhteiskunnan

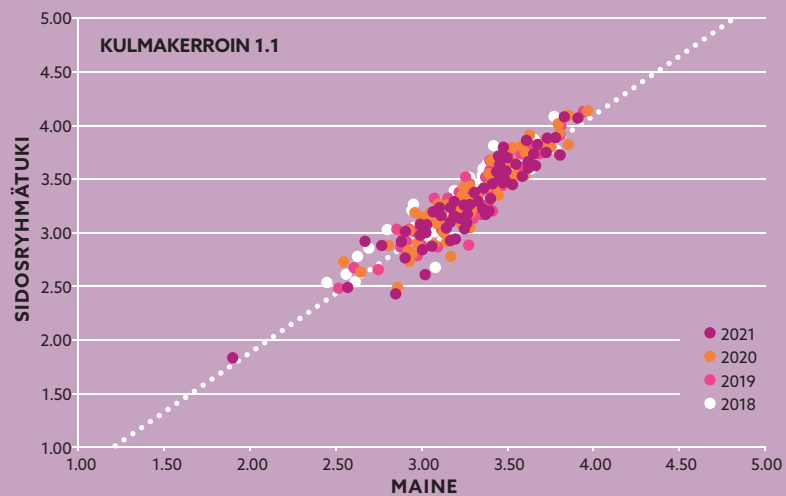


Luottamus&Maine-malli.

toimintaedellytysten kannalta keskeinen tekijä. Mainetta kehittämällä instituutiot lunastavat kansalaisten luottamuksen ja kasvattavat resilienssiä sellaisen tilanteen varalta, jossa toimintaedellytyksiä pyritään horjuttamaan.

Havaittu kulmakerroin on tietysti sekä hyökkääjän että puolustajan kannalta mahdollisuus: Pienikin maineen tärvääminen syö toimintaedellytyksiä hyvällä kulmakertoimella. Ennakoiva mainetyö kehittää vastaavasti kriisiresilienssiä hyvällä kulmakertoimella.

## META-ANALYYSI JULKISEN SEKTORIN LUOTTAMUS&MAINE-TUTKIMUKSISTA

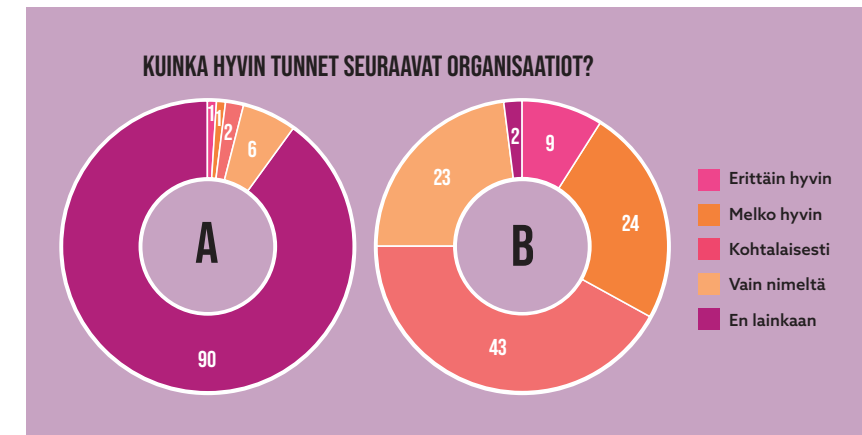


Jokainen piste tässä kuvassa edustaa yhtä Luottamus&Maine-mallilla tutkittua julkisen hallinnon organisaatiota vuosina 2018–2021. Kunkin pisteen sijainti kuvassa perustuu kyseisen organisaation tilastollisesti mallinnettuun maineeseen ja sidosryhmätukeen. Vaaka-akselilla on organisaation maine ja pystyakselilla sidosryhmätuki. Sidosryhmätuki rakentuu jo edellä kuvattujen organisaatiosta mitattujen toimintaedellytysten keskiarvosta (luottamus, halu puhua myönteisesti ja niin edelleen). Maine puolestaan on Luottamus&Maine-mallin kautta tilastollisesti mallinnettu organisaation maine. Kunkin erillisen tutkimuksen (piste kartalla) tilastollinen virhemarginaali riippuu kyseisen tutkimuksen vastausten keskihajonnasta, mutta se sijoittuu kaikissa esillä olevissa tutkimuksissa välille 0,04–0,06 kuvan asteikolla 1–5. Aineistossa on edustettuna suuri määrä erilaisia suomalaisen julkisen sektorin organisaatioita.

## Tunnettuus on osa puolustusta

Instituution edustajan mieleen voi nyt hiipiä ajatus, etteivät maineasiat suuren yleisön keskuudessa ole merkityksellisiä, jos organisaatio on hyvin vähän tunnettu. Tämä saattaa olla vaarallinen ajattelumalli. Perustelen seuraavassa miksi.

Alla on kuvattuna kahden erilaisen organisaation tunnettuus.



Ani harva tuntee organisaatio A:n, kun taas melkein jokainen suomalainen tietää organisaatio B:n ainakin nimeltä. Ja kun yksilö kertoo tuntevansa organisaation nimeltä, hän todennäköisesti tietää siitä jo huomattavasti enemmän kuin pelkän kirjainyhdistelmän. Nimi ei jää helposti mieleen, jollei se yhdisty johonkin asiaan tai mielikuvaan.

Hyökkääjän näkökulmasta nämä organisaatiot ovat kovin erilaisia keskenään. Toisesta organisaatiosta kansakunnalla on olemassa mielikuvia, ja toisen olemassaolosta tietää vain harva.



Onko sitten niin, että vain vähäisesti tunnetun organisaatio A:n ei tarvitse murehtia maineestaan informaatiovaikuttamisen näkökulmasta? Valitettavasti näin ei ole. Itse asiassa organisaatio A voi olla informaatiovaikuttamisen näkökulmasta helpompi maali kuin organisaatio B.

Kun mielikuvia ei ole juuri ollenkaan, voivat organisaatioon liitetyt käsitykset syntyä nopeastikin jonkun muun kuin organisaation itsensä aloitteesta. Näin saattoi käydä esimerkiksi Valtiontalouden tarkastusvirastolle VTV:lle. En väitä, että VTV:n mainekriisiin liittyvät tapahtumat etenivät informaatiovaikuttajan lähtökohdista, mutta VTV on hyvä esimerkki siitä, miten vähäisesti tunnetun instituution tunnettuus on altis täyttymään hyvinkin nopeasti negatiivisilla mielikuvilla. Nykyisin VTV on hyvin tunnettu organisaatio.

Edellä kuvattu ilmiö on tietysti hyökkääjän kannalta mahdollisuus. Omalla tavallaan voisi ajatella, että julkisesti rahoitetun, kansallisesti merkittävän instituution olisi järkevää pitää kansalaiset ainakin jossakin mitataavassa tietoisina instituution olemassaolosta, toiminnasta ja tavoitteista.

Esitin, että organisaatio A saattaa olla hyökkääjän näkökulmasta helpompi maali kuin organisaatio B, mutta tämä ei ole itsestäänselvyys. Tilanne riippuu organisaatio B:n maineesta. Tunnettuus itsessään ei tarkoita suoranaista puolustuskykyä. Ajatellaanpa, että organisaatio B olisi VTV nykyisessä tunnettuudessaan. Potentiaaliset uudet negatiiviset tiedot organisaatiosta, todet tai valheelliset, uppoaisivat hyökkääjän kannalta hedelmälliseen maaperään. Uuden tiedon vastaanottoon vaikuttaisi *vahvistusharha*: kansalaiset olisivat varsin valmiita uskomaan myös uusia negatiivisia asioita VTV:stä, koska ne tukisivat valmiita käsityksiä kyseisestä organisaatiosta. Näin ollen VTV:n toimintaedellytyksiä olisi huomattavasti helpompi horjuttaa kuin vaikkapa poliisin.

Organisaatio B voisi muuten tunnettuutensa puolesta olla poliisi, jolla on melko vahva maine ja kansalaisluottamus. Hyökkääjän näkökulmasta poliisin asemaa on juuri tästä syystä vaikeaa horjuttaa. Negatiivista informaatiota hyvämaineisesta organisaatiosta ei oikein uskota, vaikka se olisikin totta.

Tämä ilmiö on puolestaan *kognitiivinen dissonanssi*. Se tarkoittaa lyhyesti kuvattuna epämiellyttävää oloa, joka seuraa siitä, että saamme tietoa, joka ei vastaa omaa maailmankuvaamme. Sivuutamme tällaisen tiedon helposti ja siirrymme eteenpäin. Kognitiivinen dissonanssi syntyy tällaisessa tapauksessa vahvan maineen seurauksena ja on itsessään keskeinen

## MITÄ, ONKO SUOMI KORRUPTOITUNUT KLEPTOKRATIA?

Vaikka jotakin keskeistä instituutiota olisi vaikeaa horjuttaa, tämä ei tarkoita, etteikö sitä silti jatkuvasti yritettäisi. Aika on hyökkääjän puolella. Jokaiselle organisaatiolle tulee pitkän ajan kuluessa virheitä tai ongelmia, joita sinnikäs hyökkääjä voi hyödyntää kiihdyttämällä jo käynnissä olevia informaatio-operaatioitaan.

Me länsimaiset ihmiset pidämme venäläistä valtajärjestelmää korruptoituneena kleptokratiana. Tämän tekstin kirjoitushetkellä, keväällä 2022, hyökkääjä, jolla olisi tahtoa, resursseja ja oikean tilannekuvan suoma ajoitus, voisi tehokkaasti horjuttaa suomalaista järjestelmää itse luomastamme näkökulmasta. Vuotamalla tosia tai keksittyjä korruptioepäilyjä Valtiontalouden tarkastusvirastosta ja yhdistämällä nämä Jari Aarnion tapauksen avulla narratiiviin poliisin korruptoituneisuudesta edistynyt hyökkääjä voisi käyttää aikavälensä hyväkseen ja kylvää kansaan epäilyksen siemenen siitä, että omakin järjestelmämme on korruptoitunut kleptokratia.

puolustusmekanismi. Kuuluuhan viestintäkonsulttien hokemakin: ”Maine kantaa kriisien ylitse.” Näin voi todella olla!

Todettakoon vielä varmuuden vuoksi, että organisaatiot A ja B eivät ole VTV ja poliisi. Tunnettuusmittaukset kuvaavat esimerkkiorganisaatioita, jotka jäävät tässä yhteydessä anonyymeiksi.

Alhainen tunnettuus on instituutiolle informaatiovaikuttamisen näkökulmasta riski siitäkin huolimatta, että tunnettuus ei itsearvoisesti synnytä organisaatiolle resilienssiä. Resilienssi informaatiovaikuttamiselle syntyy hyvän maineen kautta, ja hyvä maine pitää ansaita ja rakentaa jo ennen kuin ongelmia syntyy, jotta luottamus- ja mainepuskuri kestää yllättävän tilanteen aiheuttaman häiriön.

### **Maineen vaikuttavuusanalyysi on äärimmäisen sensitiivistä tietoa**

Palataanpas hetkeksi kybermaailmaan. Silverskin Information Security testaa erilaisia järjestelmiä hyökkäämällä niihin systemaattisesti mutta luvan kanssa – tai oikeastaan pyynnöstä. Intensiivinen penetraatiotestaus huomataan varmasti. Hälytyskellojen ainakin pitäisi soida, kun hyökkääjä kokeilee kaikkea mahdollista ja mahdotonta samaan aikaan.

Koehyökkäyksen tapahtumien pohjalta asiakkaalle laaditaan raportti, jossa käydään läpi kaikki kokeillut hyökkäysteknologiat ja -menetelmät. Raportista löytyvät myös tiedot siitä, mitkä keinot losahtivat puolustuksesta läpi ja kuinka pitkälle. Löytyneisiin tietoturva-aukkoihin ehdotetaan korjauksia. Arvatkaapa, onko edellä kuvattu raportti sensitiivistä tietoa. Hyökkääjän näkökulmasta raportti on käytännössä ohjeistus siihen, miten kohdejärjestelmään pääsee sisään varmasti, elegantisti ja huomaamatta. Ja jos jotakin on korjattu, tiedetään sekin, miten se on korjattu.

Tilastotieteeseen pohjautuva organisaatiokohtainen maineen vaikuttavuusanalyysi on informaatiotosodan näkökulmasta tismalleen samanarvoinen raportti. Vaikuttavuusanalyysi pohjaa korrelaatio- ja regressioanalyysiin, ja siitä näkee suoraan, mitkä organisaatiokohtaiset mielikuvat vaikuttavat kaikkein eniten juuri kyseisen instituution toiminnan edellytyksiin. Analyyseistä löytyy myös tieto siitä, mitkä mielikuvat ovat heikompia eli mistä alueista organisaation maineessa ihmiset tietävät vähiten tai mistä mielikuvista he ovat vahvasti erimielisiä. Edistynyt hyökkääjä käyttäisi raporttia seuraavalla tavalla:

- Katsoisi vaikuttavuusanalyysistä kohdeorganisaation luottamusta eniten rakentavat ja horjuttavat tekijät.
- Katsoisi osatekijöiden polarisaatioanalyysin ja valitsisi maineen osatekijöistä sen, jossa on samaan aikaan vahvin erimielisyys ja suurin tietämättömyys.
- Kohdistaisi massiivisen informaatio-operaation kirurgintarkasti juuri siihen kohdeorganisaation maineen osa-alueeseen, jossa vaikuttavuus, erimielisyys ja tietämättömyys kohtaavat.

Näin toimimalla hyökkääjä pystyisi horjuttamaan kohdeinstituution nauttimaan luottamusta uskomattoman tehokkaasti. Kaikki paukut olisivat juuri siinä pisteessä, jossa panssari on heikoin tai sitä ei ole ollenkaan ja jossa panssarin alla on tärkeä sisäelin.

Hyökkääjän näkökulmasta penetraatiotestauksen loppuraportti ja Luottamus&Maine-tutkimuksen vaikuttavuusanalyysi ovat käytännössä sama asia. Ne ovat kuin valmiiksi laadittuja ja varmuudella menestyviä strategioita. Sitä ne ovat myös puolustajalle, mutta puolustajan näkökulmasta menestys

ei ole yhtä varmaa, eikä puolustajalla ole varaa odottaa sopivaa hetkeä. Rikkominen on monella tapaa helpompaa ja nopeampaa kuin kauniiden asioiden suunnitelmallinen rakentaminen. Juuri sen takia kriisiresilienssiä tulee rakentaa niin kybermaailmassa kuin mainemaailmassakin jatkuvasti, määrätietoisesti ja ennen kaikkea rauhan aikana.

**RIKU RUOKOLAHTI** on T-Median kehitysjohtaja ja Luottamus&Maine-mallin pääkehittäjä. Riku on vaikuttanut maineen johtamistyön ohella erilaisissa kyberturvallisuuteen liittyvissä taustatehtävissä. Näistä mainittavimmat ovat yli kymmenen vuoden työskentely kyberhyökkäysyhtiö Silverskin Information Security Oy:n hallituksessa sekä työ sijoittajana ja johdon neuvonantajana darkweb-tiedusteluun erikoistuneessa Cyber Intelligence House -yrityksessä.

Artikkelin sisältöjä ja hyökkäysskenaarioita sparrasi kyberturvallisuusasiantuntija **MIKKO S. NIEMELÄ**. Mikko on perustanut kyberhyökkäysyhtiö Silverskinin ja kybertiedusteluun erikoistuneen Cyber Intelligence Housen. Lisäksi Mikko opettaa kyberturvallisuutta National University of Singaporessa ja toimii muun muassa YK:n huume- ja rikosviraston (UNODC) ja INTERPOLin neuvonantajana.



PETTERI PUSKA

**MAINEEN VAIKUTUS  
B2B-ASIAKKAISIIN**



n tullut aika luoda katsaus maineen strategisen johtamisen merkitykseen data-analytiikan kautta. Kontekstina toimii kiehtova, strategis-rationaalisen

päätöksenteon vahvasti ohjaamaa B2B-liiketoiminta, jossa digitaalisuuden voimakkaan kasvun voidaan aidosti sanoa kohottaneen yritysmaineen merkityksen uudenslaisiin korkeuksiin.

Tässä luvussa pureudutaan B2B-liiketoimintaan yrityksen näkökulmasta ja tarkastellaan laajan meta-analyysin kautta, miten maineen dynamiikat kulkevat käsi kädessä liiketoiminnan kehittymisen kannalta suotuisten elementtien kanssa.

*Sama kai se nyt on, mitä myyt; myynti on aina myyntiä. Se, jonka leuat louskuttavat vakuuttavimmin, on päivän päätteeksi se kovin kaveri. Tällaisia kommentteja B2B-myyntityötä tekevät tuttavani kertovat valitettavan usein edelleen kuulevansa.*

Edellä siteeratut puheet eivät tietenkään vastaa todellisuutta. B2B eli yritysten välinen kaupankäynti on oma haasteellinen todellisuutensa, jossa pätevät tietyt lainalaisuudet. B2B:ssä ei esiinny juurikaan impulsiivista ostokäyttäytymistä, toisin kuin siinä toisessa hyvin tunnetussa kaupankäynnin muodossa eli B2C:ssä, tuttavallisemmin kuluttajakaupassa. Päinvastoin. Vaihdantapäätökset voivat venyä todella pitkiksi, ja kontribuutionsa saattavat asiakaspuolelta antaa useat henkilöt aina ostajista johtoryhmän isoihin tykkeihin asti.

Yritysten välisessä kaupankäynnissä liikkuvat summat ovat tavallisesti huomattavasti suurempia kuin kuluttajakaupan vastaavat. Asiakas ei yleensä laske pennejä, kun löytyy sopiva kumppani, joka tarjoaa toiminnan ylläpitämiseen tarvittavat resurssit, luo korkeatasoisen henkisen pääoman tai tuottaa potentiaalisesti suuret tuotot.

Jos olet B2B-kauppaa harjoittava toimija, edellä kirjoitettu kuulostaa varmasti kivalta. Paitsi että rahaa liikkuu, volyymit ovat suuria ja kumppanuussuhteet pitkiä. Kukapa ei tällaista haluaisi. Nyt tulee kuitenkin se kuuluisa mutta – ja sehän tulee oikeastaan aina.

Koska B2B-vaihdannalla on monesti kriittinen vaikutus ostajaosapuolen yrityksen toimintaan, tahtoo asiakas olla napsun tai pari peruskuluttajaa varovaisempi. Tämä on tietenkin loogista. Siinä missä normikuluttajan asiakkuutta ja päätöksentekoa ohjaavat yksilölliset, senhetkiset halut tai vaikkapa arvomaailma, ovat yritysasiakkaan motiivit yleensä korostetun rationaalisia ja strategisia ja tähtäävät pohjimmiltaan arvon luomiseen. B2B-liiketoimintaa harjoittava yritys joutuu huomattavan yksityiskohtaisen tarkastelun alle, kun asiakas pohtii, kannattaako – ja ennen kaikkea uskaltaako – sen kanssa lähteä pitkäaikaiseen ja runsaasti kustannuksia tuottavaan tanssiin.

Mitä vasten asiakas kumppanuuden järkevyyttä ja riskejä arvioi? Arvasit oikein. Ratkaisua tarjoavan B2B-yrityksen *maine* joutuu tässä kohdin poikkeuksellisen terävän luopin alle.

### Googlaamisen helppous B2B-yritysten haasteena

Oman mutkikkaan lisämausteensa B2B-liiketoiminnan dynamiikkaan tuo digitaalisuuden vaikutusvallan kasvu aivan viime vuosina. On käynnissä muutos, jota ei voi pysäyttää ja jonka vauhti tulee vain kiihtymään.

Suomeksi sanottuna: netti on tänä päivänä pullollaan tietoa, ja asiakas pystyy verrattain helposti selvittämään oleelliset tiedot yrityksestä jo ennen kuin sen edustajien kanssa on edes keskusteltu asiakkuudesta.

Pitkän linjan tutkimus- ja konsulttiyhtiö Forrester tietää kertoa, että nykyisin ainakin 90 prosenttia B2B-asiakkaista aloittaa ostopolkunsa tekemällä Google-hakuja. Tästä voikin sitten veikkailla, kuinka kauan kestää, ennen kuin potentiaalisella asiakkaalla on jo ensimmäiset yhteistyötä puoltavat tai vastustavat mielikuvat yrityksestä päässään. Monta minuuttia siihen ei varmasti mene.

Hommaa ei helpota myöskään se, että Forresterin mukaan kolme neljästä B2B-asiakkaasta tekee kattavan taustaselvityksen yrityksestä jo ennen yhteydenottoa. Paino sanalla *kattavan*: yrityksestä kaivetaan esiin taloustiedot, some-tekemiset, liiketoiminnan eettisyyden indikaattorit ja nykyisin yhä enenevässä määrin myös aiemmissa luvuissa mainittu ESG-suoriutuminen, joka pitää sisällään vastuullisuuden näkökulmat monissa ja laajan painoarvon saavissa muodoissaan. Tämän selvityksen aikana ehtii paljastua kaikenlaista. Iso osa näistä tiedoista on ihan kenen tahansa löydettävissä ja vieläpä melkoisen pienin ponnistuksin. Ja sepä vasta ongelmallista onkin, jos haettuja asioita ei löydy: eipä aikaakaan, kun tämä herättää tiedon etsijän päässä monenlaisia mielikuvia.

Tämä kaikki tekee B2B-yrityksen toiminnasta melkoisen haastavaa. Hyvä uutinen kuitenkin on, ja nyt vahva paino sanalla *hyvä*, että pitkäjänteisellä maineen strategisella johtamisella B2B-yritys voi vastata tähän haasteeseen ja muovata samalla liiketoimintaedellytyksiään huomattavasti suotuisammiksi.

**B2B-YMPÄRISTÖSSÄ  
MENESTYMINEN EI  
RAKENNU PELKÄLLE  
LUOTTAMUKSELLE,  
VAAN TARVITAAN MYÖS  
AITOA KÄYTÖSTÄ.**

## **Luottamus on B2B-ympäristössä tärkeämpää kuin missään muualla**

Mistä B2B-yrityksen toimintaympäristö muodostuu? Ratkaisujen tarjoajista ja niiden tarvitsijoista, aivan kuten kaikki muutkin bisneskentät.

B2B-todellisuudessa voidaan sanoa, että asiakkaiden luottamus yrityksiin on yritysten toiminnan ja menestymisen edellytys. Piste. Koska asiakassuhteet tässä ympäristössä ovat pitkiä ja melkoisia resurssisyöppöjä, asiakas haluaa kaikin keinoin välttää luomasta suhdetta epäluottavaan kumppaniin.

Kun jo aiemmin mainittu Forrester selvitti poikkeuksellisen laajalla meta-analyysillä (vastaajia noin 20 000) B2B-kentän lainalaisuuksia, oli luottamus läpi toimialojen juuri se ominaisuus, jota ostaja-asiakkaat yrityksiltä eniten kaipasivat. Toki ilman tutkimustietoakin on melko lailla itsestään selvää, että et voi riskeerata yrityksesi tulevaisuutta – tai pahimmassa skenaariossa jopa olemassaoloa – yhteistyöllä kumppanin kanssa, jota ei varsinaisesti tunneta luotettavuudestaan.

Se, että herätät luottamusta asiakaskunnassa, niin nykyisessä kuin potentiaalisessakin, on siis aivan ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan harjoittamiselle B2B-ympäristössä – mahdollisesti tärkeämpää kuin missään muualla.

B2B-ympäristössä menestyminen ei kuitenkaan rakennu pelkälle luottamukselle, eikä varsinkaan pyhälle hengelle, vaan tarvitaan myös aitoa käytöstä. Kun puhutaan oikeastaan mistä tahansa kaupallisesta toiminnasta, nämä *sidosryhmätuen geneeriset manifestoitumat*, kuten me T-Mediassa olemme niitä tottuneet kuvaamaan, liittyvät haluun kuluttaa yrityksen ratkaisuja, investoida yritykseen, työskennellä siellä ja tietenkin puhua siitä kauniisti muille. Kirjan aiemmissa luvuissa näitä tekijöitä on kutsuttu organisaation liiketoiminnan edellytyksiksi. Tämä saattaa kuulostaa hiukan

mahtipontiselta, mutta kuvaavahan tämä ilmaisu pohjimmiltaan on. On hiukan vaikea nähdä juuri minkäänlaisen yrityksen menestyvän, jos siihen ei lähtökohtaisesti luoteta eikä siitä puhuta myönteisesti, saati että sinne virtaisi pääomaa ja päteviä työntekijöitä tai että sen ratkaisut tekisivät kauppansa.

Nämä luottamuksen ja käytöksen ilmentymät ovat onnistuneen liikkeenharjoittamisen näkökulmasta niitä tekijöitä, joita jokaisen bisnestoimijan tulee pyrkiä aikaansaamaan omalle yritykselleen – ja tietenkin vielä jonkin verran suuremmissa määrin kuin toimintaympäristön kilpailijat.

## **Miten parantaa yrityksen liiketoimintaedellytyksiä B2B-todellisuudessa?**

Pystyäkseen luomaan edellytykset liiketoiminnalleen ja hienovirtittämään niitä tarpeen tullen on totta kai ymmärrettävä, mistä nämä edellytykset kumpuavat. Ei ole liioiteltua sanoa, että oikeastaan koko T-Median nykymuotoinen tarkoitus ja toimintafilosofia ovat muovautuneet vastaamaan tähän kysymykseen, ja kruununjalokivenä ja tekemistä ohjaavana voimana tässä toimii Luottamus&Maine-malli. Kuten tässä kirjassa on jo aiemmin tuotu esiin, mallia kehitettäessä on pyritty tunnistamaan ja käsitteellistämään ne yleismielikuvat, jotka ovat erottamattomasti yhteydessä liiketoiminnan harjoittamisen kannalta kriittisiin käytöksiin. Yleismielikuvilla viitataan tässä yhteydessä tietenkin organisaation maineeseen, joka on purettavissa laadullisesti erilaisiin osiinsa.

Luottamus&Maine-mallin avulla on toteutettu kymmenen vuoden aikana lukematon määrä tutkimuksia sadoille organisaatioille ja vieläpä monissa selkeästi toisistaan poikkeavissa toimintaympäristöissä. Mallia

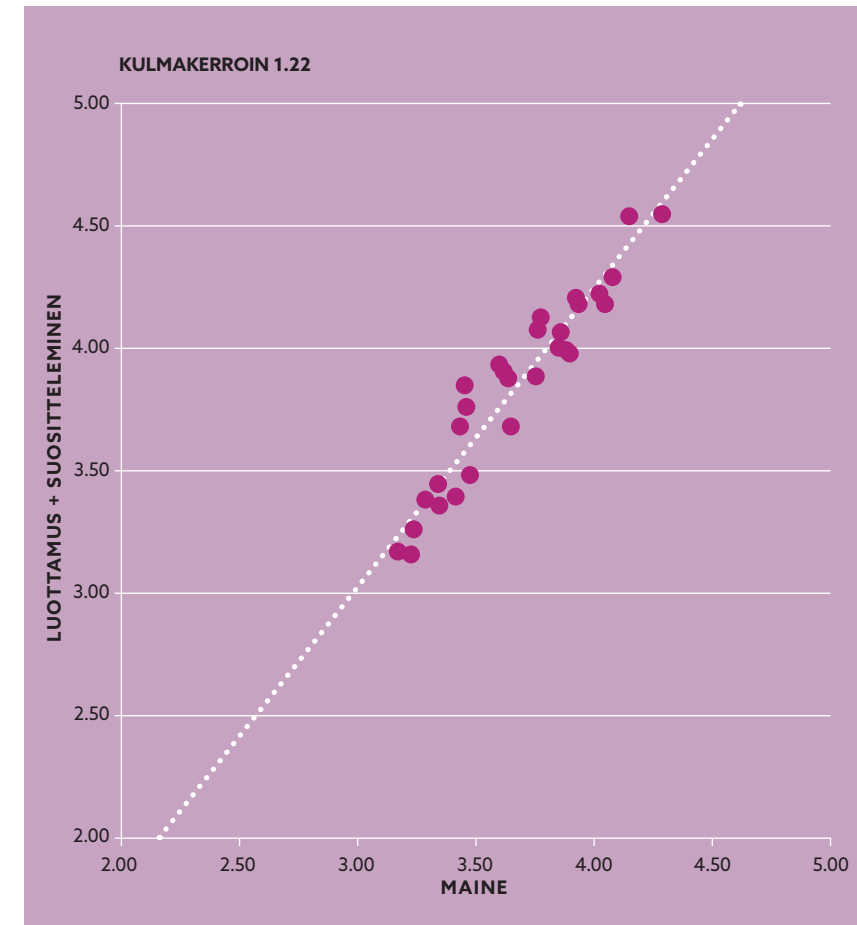
on sovellettu aivan yhtä onnistuneesti sekä kaupallisessa että ei-kaupallisessa todellisuudessa operoiviin organisaatioihin. Toisin sanoen vuosien saatossa on kumuloitunut suuri määrä dataa, joka mahdollistaa laajojen meta-analysien tekemisen.

Luottamus&Maine-mallia on sovellettu useasti myös valtaosin B2B-toimintaa harjoittavien yritysten kohdalla. Enkä nyt puhu vain kuluttajapuolen suuren yleisön keskuudessa tehdyistä kyselytutkimuksista; meille Matti Meikäläisille B2B-organisaatiot saattavat monesti tuntua etäisiltä, koska konkreetista kosketuspintaa niiden kanssa asioimisesta löytyy vain harvalta. Puhun nimenomaan B2B-ostaja-asiakkaiden keskuudessa tehdyistä tutkimuksista, ja tässä kohderyhmässä kosketuspintaa toden totta löytyy.

Myös tällaisia tutkimuksia on T-Mediassa kertynyt vino pino vuodesta 2013 alkaen. Tämä joukko vertailukelpoisin metodein toteutettuja tutkimuksia avaa meille ikkunan, josta voi katsoa kerättyjä dataa kokonaisuutena ja vetää syvempiä johtopäätöksiä sen suhteen, missä määrin maineen ja sidosryhmätuen dynamiikat kulkevat käsi kädessä B2B-ympäristössä.

Oheinen kuvio havainnollistaa maineen ja B2B-yritysten toimintaedellytysten välistä yhteyttä. Vaaka-akselilla kulkee maine ja pystyakselilla sidosryhmätuki (toimintaedellytyksistä ehkäpä ne kaikkein tärkeimmät siis: luottamus ja halu suositella yritystä kumppaniksi myös muille). Pallerot puolestaan havainnollistavat jokaista T-Median tekemää B2B-ostaja-asiakastutkimusta.

Tämä meta-analyysi on synnyttänyt tilastollisen mallin, jonka mukaan maineen muutos vaikuttaa B2B-yritysten sidosryhmätukeen keskimäärin kertoimella 1,22. Suomeksi sanottuna: kun B2B-yrityksen maine heilahtaa, luottamus siihen ja halu puhua siitä kauniisti bisnesmielessä heilahtaa suhteellisesti enemmän.



Maineen ja toimintaedellytysten yhteys B2B-todellisuudessa.



Tätä tietoa vasten voidaan hyvällä omallatunnolla väittää, että maine on yritysten välistä kauppaa harjoittavien organisaatioiden toimintaedellytysten kannalla keskeinen tekijä, kriittisen tärkeä jopa. Mainetta johtamalla B2B-yritykset lunastavat asiakkaiden luottamuksen ja ylläpitävät halua kuluttaa kyseisen B2B-yrityksen tuottamia ratkaisuja sellaisessakin tilanteessa, kun eteen tulee yllättävä kriisi. Jos yrityksen maine on mintissä mutta se vetää yhden kerran vihkoon, voisit kenties jatkaa sen suosittelemista muille, hyvällä omallatunnolla ja ilman pelkoa itsellesi koituvasta mainehaitasta. Etkö vain?

### **Yksi koko ei taidakaan sopia ihan kaikille**

Mutta oliko tässä tarinan pihvi? Eipä ollut. Se ehkäpä kaikkein kiinnostavin kysymys on edelleen auki: ovatko kaikki maineen osa-alueet yhtä tärkeitä riippumatta organisaatiosta ja ympäristöstä, jossa se operoi? Voin etupainotteisesti vastata, että eivät tietenkään ole.

Tarjottujen ratkaisujen, olivatpa ne sitten tuotteita tai palveluita, hintalaatusuhteeseen liittyvät mielikuvat ovat enemmän tai vähemmän merkityksellisiä ajureita toimintaedellytysten suotuisan kehittymisen kannalta kaikenlaisille organisaatioille kaikissa toimintaympäristöissä. Raha ja vaihdantaan uhrattu vaivannäkö puhuvat aina jossain määrin suhteessa ratkaisun laadukkuuteen. Mutta tämän jälkeen – ja joskus jopa ennen tätä – homma meneekin mielenkiintoiseksi.

Luottamus&Maine-mallin nerous piilee juuri siinä, että sen avulla on mahdollista tunnistaa kaikki organisaatiolle ja laajemmalle toimintaympäristölle vaikutukselliset, maineesta voimansa ammentavat käytösajurit, ja nämä ovat tavallisesti vahvasti kytköksissä myös muihin mainekäsityksiin kuin tarjottujen ratkaisujen hinta-laatusuhteeseen. T-Median aiemmissa

toimialakartoituksissa on jo saatu vihiä siitä, että siinä missä esimerkiksi vastuullisuuteen liitetyt mielikuvat korostuvat monesti tärkeinä käytösajureina julkisrahoitteisten organisaatioiden kontekstissa, tahtovat suurelle yleisölle tuttuun niin sanottujen perusyritysten kohdalla dominoida tuote- ja palvelutarjontaan liitettyjen käsitysten ohella yhä enenevässä määrin hallintoa ja työnantajakuvaan ympäröivät käsitykset.

Tämän luvun mehukkaimpaan pihviin eli siihen, mitkä mainekäsitykset ovat kriittisiä juuri B2B-yritysten toimintaedellytysten kehittymisen kannalta, pääsemme kiinni tekemällä edellä kuvatulle datalle kaksi syvempää vaikuttavuusanalyysia: klassisen korrelaatioanalyysin ja regressioanalyysin, joka niin ikään ammentaa ennustevoimansa elementtien välisistä korrelaatioista.

Nämä analyysit puhuvat samaa mielenkiintoista kieltä. Liiketoimintaedellytysten suotuisan kehittymisen kannalta kriittisiä maineen osa-alueita B2B-todellisuudessa ovat tuotteisiin ja palveluihin sekä hallintoon liitetyt mielikuvat – siis melkein pä samoin kuin kaikilla muillakin liiketoiminnan ja vähemmän bisnesvetoisen toiminnan harjoittamisen kentillä. Tämä ei sinänsä yllätä, jos peilataan asiaa jo edellä pohdittua vasten: vain harva haluaa toimia sellaisen kumppanin kanssa, jonka tarjoaman ratkaisun hinta-laatusuhde ei ole kunnossa tai jonka organisaation toiminnan pelikirja ei ole avoin ja läpinäkyvä – etenkin näinä aikoina, kun ESG-keskustelut ovat lisääntyneet ja lisääntyvät edelleen.

Mielenkiintoinen palikka on kuitenkin siinä, että analyysit nostavat yhtä tärkeinä käytösajureina esiin B2B-yrityksen johtoon ja sen harjoittamaan kommunikaatioon liitetyt mielikuvat. Toisin sanoen kun yrityksellä vaikuttaisi olevan yhtäältä kyvykäs johtajisto, jolla on selkeä bisnesvisio, ja toisaalta kun yrityksen kyky kuulla ja oikeasti ymmärtää asiakastaan on laadukasta, liiketoiminnan edellytykset vahvistuvat samalla tempolla.

## Mitä jäi käteen?

Mitä tästä kaikesta nyt sitten jäi käteen? Tarina aloitettiin kliseisillä uskomuksilla kaupankäynnin perusolemuksesta: ”Ratkaisu tekee kyllä kaupansa, jos myyjä vain osaa homman kilpailijoitaan paremmin.” Toinen vastaava hokema on: ”Ei asiakasta loppupeleissä kiinnosta mikään muu kuin se, kenen ratkaisu onnistuu ratkaisemaan hänen ongelmansa kaikkein parhaiten”. Siis myyjän taidokkuus ja ratkaisun laadukkuus, ei muuta. Nämä ovat hyviä pointteja, aivan kriittisen tärkeitä itse asiassa, mutta vähän väärin. Yhtälössä on mukana muutakin.

Tässä luvussa selvinneen pohjalta väitän rohkeasti, että tämä *muu* ei ole pimeää materiaa tai taikapölyä, vaan se on myyjäyrityksen mainetta, olemukseltaan aineetonta toki sekin. Tämän väitteen takana on helppo seistä, kun tietää, että maine vaikuttaa B2B-liiketoiminnalle suotuisien käytösten syntymiseen kertoimella, eikä ihan pienellä sellaisella. Viilaamalla tiettyjä mielikuvia voi siis saada suhteessa enemmän takaisin.

Sinänsä tämä ei ole uusi juttu. Me T-Mediassa olemme jo vuosia puhuneet maineen ja etenkin sen hallitun johtamisen merkityksestä liiketoiminnalle. Uutta oli kuitenkin sen valottaminen, miten osiinsa purettu maine yhteispelaa kivojen, ihanien ja ennen kaikkea hyödyllisten käytösmuotojen kanssa yrityskaupan todellisuudessa. Maistiaisena selvisi, että tälläkään alalla yksi koko ei sovi kaikille. Tuote- ja palvelutarjontaan, hallintoon, vuorovaikutukseen ja johtoon liitetyt käsitykset näyttäisivät olevan muita maineen osa-alueita vaikutuksellisempia käytösajureita ostaja-asiakkaiden silmissä.

Kiehtovaa, eikö vain? Kaikenlaiset implikaatiot alkavat jo pyöriä päässä. Mutkia hieman oikoen: B2B-yrityksen tulisi siis huolehtia siitä, että ainakin ratkaisujen hinta-laatusuhde, liiketoiminnan pelikirjan päivänvalon kestävyys, sidosryhmäkommunikaation taso ja ylimmän johdon uskottavuus ovat kunnossa.

En tietenkään väitä B2B-todellisuutta niin mustavalkoiseksi, että näiden käsitysten kuntoon laittaminen toimisi taikasauvan tavoin kentän jokaisen toimijan kohdalla. Kukin yritys on omansalainen. Mutta ei näiden ulottuvuuksien tarkempaa monitorointia myöskään tule laiminlyödä. Laajemman ympäristön lainalaisuuksilla on kuitenkin taipumusta ilmetä hyvällä prosentilla myös sen sisällä operoivien yksittäisen yksiköiden toiminnassa. Miksipä laajoja, isojen datamassojen toimiala-analyysijä muuten edes tehtäisiin?

Maineella on vaikutusta, ja sen ymmärtämisellä on oikeasti mahdollista muuttaa peliä: perusteellisella ymmärryksellä ja sitä seuraavalla maineen hallitulla, strategisella johtamisella muutos suhteessa B2B-kilpailijaan voi aikaansaada jopa niitä kuuluisia *eppisiä mittasuhteita*, jos nyt näin lopuksi vielä vähän ylirevitellään.

**PETTERI PUSKA** on T-Median data-analytiikasta syttyvä tutkimuspäällikkö. Petteri on lähestynyt mainetta paitsi yritysjohton strategisten linssien läpi myös useista muista näkökulmista lukemattomin tutkimusmenetelmin. Tämä reilun vuosikymmenen pituinen tutkimusmatka maineeseen on synnyttänyt joukon tieteellisiä julkaisuja, kuluttajapsykologisen väitöskirjan maineellisten signaalien lähettämisestä ja tulkinnasta sekä suuren määrän pienempiä keskustelunavauksia, jollaisesta tässäkin B2B-tarinassa on kyse.



ELISA RUNSAS

**”TÄTÄ TYÖTÄ  
ET VOI TEHDÄ ETÄNÄ”**

**K**oronapandemian hallitsevat vuodet ovat varmasti olleet meille kaikille hyvin mielenkiintoisia ja opettavaisiakin. Tämän juhlateoksen viimeinen luku on pyhitetty tarkastelemaan T-Median viime vuosia sellaisten linssien läpi, jotka eivät "normaalia" ikinä ehtineet nähdäkään. Peilaan tässä tekstissä omaa kokemustani laajemmin koko työelämäkenttään ja teen muutamia nostoja, joiden uskon hyödyttävän meitä kaikkia.

### **Alkutahdit**

Tammikuu 2020. Istun tamperelaisessa kahvilassa analytiikka- ja tutkimusyhtiö T-Median toimitusjohtajan Harri Leinikan kanssa. Harri on kutsunut minut epäviralliseen työhaastatteluun houkutellessaan asiantuntijaksi tutkimuksia myyvään ja asiakkaille tuloksia esittelevään asiantuntijatiimiinsä. Keskustellessamme mahdollisen tulevan pestini työnkuvasta, tehtävistä ja edellytyksistä Harri lausuu nuo sittemmin moneen kertaan huvitusta herättäneet sanat: "Kyllä tämä sinulta sitten sellaista muutosta edellyttäisi, että nykyinen kotikaupunki tulisi jättää taakse ja löytää uusi koti Helsingistä. Tätä työtä ei voi tehdä etänä."

**KUN HUHTIKUUN ENSIMMÄINEN** päivä vuonna 2020 koitti ja minun oli määrä aloittaa uudessa roolissani T-Mediassa, ei kenellekään koko maailmassa suositeltu kotoa poistumista kuin äärimmäisen tarpeen vaatiessa. Siellä sitten istuin minäkin, oman kotini toimistoksi muutetussa keittiössä, ja asensin postitse toimitettuja kuulokkeita päivän ensimmäistä Google Meets-kokousta varten.

Ja niin tekivät kaikki muutkin.

Jälkikäteen ajateltuna työelämän muutos oli minulle lopulta pienempi kuin useimmille. Nyt, kahden ja puolen vuoden jälkeen, voin jopa sanoa, ettei oma siirtymiseni T-Mediaan olisi voinut osua parempaan hetkeen.

Kun monet vielä ihmettelivät covid-19-viruksen muuttamaa toimintaympäristöä, pysähtyivät varomaan mahdollisesti virheelliseksi koituvien askelten ottamista ja jäivät odottamaan ”parempaa hetkeä”, minun mielesäni ei kaiken uuden keskellä käväissytäkään ajatusta, että olisin jäänyt odottamaan saamieni oppien jalkauttamista.

Uutuuden innostuksessani lähdin kontaktoimaan toimijoita esitelläkseni T-Median ainutlaatuista tutkimusosaamista ja ensiluokkaista Luottamus & Maine-tutkimusmallia. *Tämän jokainen johtaja ja johtoryhmä tarvitsee oman työnsä tueksi. Etenkin nyt, kun aikaa ja muita resursseja on vähän ja siitä huolimatta pitäisi pystyä tekemään vaikuttavia päätöksiä.*

**KUN TULEE UUTEEN** työympäristöön, ei kannata harteillaan rutiinia. Ainoastaan selkärepullista oppeja vanhoista tehtävistä. Uusi työntekijä saapuu paikalle innostuneena jakamaan eväänsä muillekin – sekä täyttämään repunaan uusien ihmisten ajatuksilla. Valmiina lunastamaan paikkansa, toiveenaan ylittää odotukset tultuaan valituksi osaksi organisaatiota. Näin on aina ollut, mutta juuri nyt ajattelen, että sekä T-Media että minä olimme erityisen onnekkaita: ehkäpä juuri koronan puhkeamishetkeen osunut alkunnostukseni vauhditti osaltaan organisaatiotamme etsimään aktiivisesti uutta normaalia, enkä minä uutena työntekijänä puolestani osannut edes kaivata mitään ”vanhaa normaalia”.

Innostuksen lisäksi toin tietenkin mukani lisää osaamista tiedolla johtamisessa, omalla ydinosaamisalueellani, joka oli juuri siinä hetkessä

merkittävässä roolissa. Tutkimus ja tiedolla johtaminen ovat liiketoiminnallisesti asioita, jotka korostuvat muutoksen keskellä. Toimintaympäristön ja sen myötä myös ihmisten arvoympäristön muuttuessa tulee aina ymmärtää, mitä organisaation tärkeimmät sidosryhmät ajattelevat ja miten he organisaatioon ja sen toiminnan jatkumoon siinä hetkessä luottavat. Suomessa johtajat eri organisaatioissa osoittivat upeasti kykynsä reagoida muuttuneisiin tilanteisiin, muun muassa selvittämällä entistä laajemmin tilannekuva eri sidosryhmien keskuudessa Luottamus&Maine-tutkimuksen avulla.

**LIIKETOIMINTAMME YTIMEN** ohella puolellamme oli myös se, että työmme oli helppo siirtää toimistolta kotiympäristöön. Näin kykenimme pitämään toimitusvarmuutemme, kun suureksi onneksemme säästyimme pitkään tartunnoilta ja laajoilta tartuntaketjuilta.

Kaikkein merkittävin tekijä on kuitenkin ehkä se, että T-Median yrityskulttuuriin ovat kautta historian kuuluneet ketteryys, kyky kuunnella ja kyky uudistua. Uusia ideoita on aina ollut lupa esittää ja kokeilla ja sen jälkeen todeta, onko järkevää jatkaa tällä tiellä vai palatako vanhaan. Lisäksi toimintaa T-Mediassa on aina ohjannut äärimmäinen kunnioitus toisia kohtaan, ja osin myös siksi työtä on tehty herkällä korvalla kuunnellen.

Uusia kulumia ajatteluun, tekemiseen ja tarpeisiin vastaamiseen siis kokeiltiin heti pandemia-ajan alusta lähtien. Ihan jokainen uusi keino ei tullut jäädäkseen, mutta sitten vaihdettiin, kokeiltiin uudelleen ja valittiin paremmin. Ja hei, virheitä sattuu, enkä niitä haluaisi välttääkään.

Koronan mahdollisista voittajista ja häviäjistä puhuttaessa kääntäisin ajatuksen vielä seuraavaan: valmistiko korona meidät siihen, että mikä tahansa muutos voi tulla koska tahansa – ja kun tulee, olemme valmistautuneet niin hyvin, että pärjäämme sen kanssa?

## Itsearviointia ja oppeja

Entisenä kilpaurheilijana olen oppinut elämässäni varsin hyväksi suoritusten reflektiojaksi, tekemisestä oppijaksi ja korjausliikkeiden tekijäksi. Koripalloharjoituksissamme käytettiin usein videonauhuria. Hyökkää, puolusta, käy katsomassa suoritus videolta. Ota kentälle palatessasi hyöty irti oppimastasi, korjaa se videolta näkemäsi peliasento, ja muista nyt hyvä ihminen edes kerran liikkua muodostelmassa muiden mukana.

Tätä kirjaa ja omaa lukuani varten tein pienen takaisinkelauksen vanhoja koripallo-oppejani hyödyntäen, jotta muistaisin korjata asentovirheet myös jatkossa ja ehkä jopa säilyttäisin peliasennon pallon ollessa kentän eri laidalla. Ja jotta kantaisin näitä oppeja mukanani pitemmällekin kuin seuraavaan peliin.

### OPPI 1: Koskaan ei tule sopivampaa hetkeä

Niillä, jotka pysäyttivät tekemisen maaliskuussa 2020 rauhoittaakseen tilanteen ja palatakseen sitten hetken päästä normaaliin, on saattanut käydä aika jokseenkin pitkäksi. Aluksi viikkoja, sitten kuukausia ja lopulta jopa vuosia jatkuneen korona-ajan varrella on mielestäni ollut syytä oppia, että asioiden edistämiseksi tulee harvoin sopivampaa hetkeä kuin *nyt*.

Odotimme koronarajoitusten väistymistä kuin kuuta nousevaa, ihan vain todetaksemme, että toimintaympäristömme oli jälleen muuttunut. Noin 1500 kilometriä meistä etelään käydään sotaa, joka on jälleen asettanut yhteiskunnallemme uudenlaiset raamit ja edellytykset. Niin vain silmänräpäyksessä helmikuussa 2022 ainoaksi oikeaksi päätökseksi jäi luopua toimijakohtaisesti suurestakin osasta omaa liiketoimintaa. Eikä muuten ollut toimijoilla kovin monta päivää aikaa reagoida, kun ihmiset jo vaativat hyvinkin tiukasti selontekoa.

Kysyn siis: auttoiko pandemia meitä varustautumaan myös muihin muutoksiin, kuten lähialueillamme syttyneeseen sotaan, vai aloitimmeko jälleen alusta? Viimeistään nyt olisi hyvä oppia, ettei tulevaisuus ole koskaan varma ja että parhaimmillaankin siitä voi tehdä ainoastaan ennustuksia.

**VÄLIOPPI:** Edellä mainitun kaltaisia markkinoilta poistumispäätöksiä tekevät muuten yrityksissä johtoryhmät. Ei kukaan yksin. Ei, vaikka ”maineasioista meillä vastaa viestintäjohtajamme”. Tässäkin on ehkä jotain mukaan otettavaa: Jos on kiinnostunut vain nykyhetkestä, maine ei kiinnostu pätkääkään. Jos organisaatio taas haluaa olla olemassa ja kukoistaa tulevaisuudessakin, on maine yrityksen johdon asia. Aina.

### OPPI 2: Ihmiset sopeutuvat yllättävän nopeasti

Muutoksesta toiseen seilatessamme olen huomannut, että ihmisten reaktiota muutoksiin on lopulta turha pelätä – ainakaan meillä T-Mediassa. Tässä yhteydessä viitataan muutokseen sen koosta riippumatta. Kykenimme työntekijöinä oppimaan etäyhteydet, näytön jakamiset ja omana teknisenä tukenamme toimimiset muutamissa viikoissa. Lähdimme kotiin kiikutettujen ulkoisten näyttöjen kanssa pikakomennuksella takaisin toimistolle – ihan vain palataksemme pian takaisin etäilemään.

Vuosikymmenemme oli jo aiemmin nimetty tehokkuuden aikakaudeksi, ja koronan myötä työteho on itse asiassa tehostunut entisestään. Ihmiset tunnistavat, että kotikonttorilla saa samassa ajassa enemmän aikaa kuin toimistolla. Työnantajan unelma!

Tutkimustulosten valossa etätyömahdollisuutta ei muuten enää pidetä työsuhte-etuna, vaan sitä odotetaan peruslähtökohtana. Seuraavaksi lienee hyvä opetella, miten hybridipalavereja toteutetaan siten, että osallistujat niin paikalla kuin etänäkin tulevat huomioituiksi ja pitävät tapaamista yhtäläisen hyvänä kokemuksena.

### OPPI 3: Rutiinit ovat perustus, jonka päälle rakennetaan.

#### Perustuksen ainesosat kannattaa valita huolella

Kysyin jokin aika sitten tiimiläisiltäni tulevan viikon tavoitteiden sijaan edellisen viikon keskeisintä oppia. Minulle vastattiin, että yllättävä kysymys oli hankala, koska siihen ei ollut ehtinyt etukäteen valmistautua.

Alettuumme järjestää työyhteisössämme säännöllisiä keskusteluhetkiä toimintaympäristön vaikutuksista eri toimialoilla mainemielessä olemme oppineet jatkuvasti uusia tapoja sanoittaa tutkimustyömme tärkeyttä.

Uudenlaisen visualisoinnin myötä oivalsimme esimerkiksi, ettemme olleet aiemmin riittävän selvästi viestineet, että Luottamus&Maine-tutkimuksen voi tehdä missä tahansa organisaatiolle tärkeässä sidosryhmässä. Siis suuren yleisön lisäksi vaikkapa omien asiakkaiden, rahoittajien, työntekijöiden (nykyisten ja/tai potentiaalisten) tai poliittisten päättäjien keskuudessa.

Vaikka rutiiniajattelussa on puolensa, olen havahtunut toteamaan, että kaikesta ei ehkä kannatakaan tehdä rutiinia. Äkkiä voi löytää itsensä toistamasta tarinaansa tilannekuvaa huomioimatta, puhumasta kielellä, jota toinen ei ymmärrä, tai rakentamasta kokonaisuudesta liian kankeaa, kuin tiilitaloa, joka muokkaustöitä tehtäessä lopulta sortuu omaan mahdottomuuteensa.

Riippuen siis siitä, millaisille asioille rutiinit ja sitä kautta tekemisensä perustan rakentaa, on päälle mahdollista rakentaa joustava osuus, joka on ketterä reagoimaan ympäristön muutoksiin. Maine on muuten samanlainen: parhaimmillaan tekemisen rutiini, jonkin sitäkin suuremman perusta.

### OPPI 4: Aitoa ihmiskontaktia eivät etäyhteydet voita

Olen ollut todistamassa tilannetta, jossa kaksi työyhteisöämme jäsentä väittelee siitä, ovatko he tavanneet aiemmin kasvokkain vaiko eivät. Toisen heistä oli aloittanut työskentelyn T-Mediassa vajaata puolta vuotta

aiemmin, keskellä korona-aikaa ja vieläpä pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Ajan hengessä työn aloitus ja perehtyminen olivat tapahtuneet pääasiassa etäyhteyksin, mutta ei kyseinen työntekijämme ihan ensimmäistä kertaa toimistolla ollut.

Tämä todellisuuden ja Teams-maailman välisen rajan hämärtyminen sai ajattelemaan asiaa laajemminkin. Pohdintani kohdistui erityisesti nuoriin, joille puhelinten takaa saavutettavissa oleva todellisuus tuntuu näyttävän toisinaan aidompana kuin se, jota me ihmisinä ilman aparaatteja elämme. Yhtäältä kollegoideni huvittavakin kinastelu sai myötätuntoni ja ymmärtäväsyyteni nuorempaa sukupolvea kohtaan kohoamaan. Loppujen lopuksi elämä eri somekanavissa käytävien keskustelujen, TikTok-videoiden ja selfieiden keskellä ei ole kovin kaukana siitä Teams-todellisuudesta, jota me tietotyöläisinä olemme kahden edellisen vuoden aikana oppineet kutsumaan työelämäksi.

Teams-palaverit tulivat kertarysäyksellä osaksi arkeamme ja mahdollistivat meille kaikille joustavuutta, vapautta ja työmatkoihin kuluneen ajan säästämistä. Samanlaista digiloikkaa olisimme tuskin ilman koronaa nähneet. Vaikka olisimme oppineet hyödyntämään laitteitamme samalla laajuudella, ei luottamus ihmisten kykyyn tehdä töitä kotoa käsin olisi välttämättä rakentunut ilman koronasuluista aiheutunutta pakkoa. Ja vielä hetkeä aiemminhan yleinen oletamus oli, että uusi asiakas tai yhteistyökumppani on syytä tavata ensimmäisellä kerralla kasvotusten, potentiaalisista asiakkaista ja yhteistyökumppaneista puhumattakaan.

Kaikkien hyvien puolien laidoilla piilee kuitenkin myös varjoja. Olen viime aikoina tunnistanut ilmiön, jonka olen nimennyt mielessäni koronahorrokseksi. Käytännössä se viittaa olotilaan, jossa on niin tottunut tekemään töitä kotoa käsin, ettei enää osaa haaveillakaan muusta. Riskinä tässä horrostilassa on, että oman parhaan tunnistaminen hämärtyy.

Etenkin seuraavat asiat askarruttavat:

- Ihminen on taipuvainen vertaamaan omaa työtään muihin. Kun ainoa vertailukohta kotikonttorilla on ihminen itse, on omaan suoritukseensa aina tyytyväinen eikä näe kehityskohteitaan.
- Energiat tarttuvat. Jos kotona ei satu olemaan puolisoa, joka on myös kollega, kuka meidät saa työmielessä innostumaan?
- Käykö pian niin, että kuvittelemme tavanneemme asiakkaamme tai potentiaalisen asiakkaamme seurattuamme heitä somessa ja luetuamme heidän haastattelujaan lehdestä, vaikkemme todellisuudessa ole päässeet yhteydenotossa suunnitteluvaihetta pidemmälle? (Työyhteisömme jäsenten kohdalla väittely mahdollisesta aiemmasta tapaamisesta jatkuu edelleen...)

### Näkökulmia asiakastyöhön ja erityisesti myyntiin

Myynnin maailma on varsin mielenkiintoinen, ja myynnin tekemisen tavoista ollaan yhteiskunnassamme varmasti montaakin mieltä. Kouluttajat ja konsultit jakavat erilaisia oppejaan, joissa toistuvat muutamat keskeiset periaatteet kouluttajasta riippumatta. Olen koonnut alle elementtejä, joita itse tunnistan tässä hetkessä siitä maaperästä, jonne tutkimustemme myyntiä T-Mediassa kohdistamme. Tässä kohtaa lienee syytä korostaa, etteivät nämä johtopäätökset ole yleistettävissä sellaisenaan koskemaan kaikkia tilanteita ja myynnin ympäristöjä. Toki toivon, että jokin näistä herättää ajattelemaan sielläkin.

**TAVOITETTAVUUS.** Kun meidän kaikkien työpäivät kuluvat Teams-tapaamisesta toiseen pienen biotauon kautta siirtyen, on ihmisiä aidosti haastavaa

tavoittaa. Jos maailmasta löytyisi kristallipallo, joka näyttäisi, milloin kenelläkin on vapaa hetki Teamsista, ostaisin sellaisen heti. Useammankin, maksoi mitä maksoi.

**KIIRE.** Suoraa seurausta Teams-palaverien vallankumouksesta. Oletko koskaan kuullut sanontaa: ”Työpäiväni alkaa, kun Teams-palaverit päättyvät.” Ja tämä tapahtuu usein vasta kello 16:n jälkeen. Jos onnesi on myötä ja saat tavoittelemasi henkilön langan päähän, on hän mitä todennäköisimmin matkalla kolmen minuutin päästä alkavaan palaveriin, Teams-palaverissa, mutta ”vastasi, kun ei tunnistanut numeroa”, tai vaihdattamassa autoonsa kesä-/talvirenkaita.

**AIKAPIHIYS.** Edellä mainituista ilmiöistä johtuen ihmisistä on tullut äärimmäisen tarkkoja oman aikansa käytöstä ja samalla taitavia allokoimaan aikansa vain kaikkein tärkeimpiin tekemisiin. Tämä on viisas, pohjimmiltaan ainoa oikea, toimintatapa, mutta näen siinä myös omat ongelmansa.

1. Asioiden tärkeyden arvioiminen a) lyhyen puhelinkeskustelun perusteella, b) kiireessä, c) kesken palaverin tai d) kaikkien edellä mainittujen asiointilojen vallitessa on usein melko haastavaa. Tämä asettaa myyntiä tekevän ihmisen riman melkoisen korkealle. Osaatko sinä perustella tarjoamanne tuotteen/palvelun hyödyn yhdellä lauseella puhelun avauspuheenvuorona?
2. Kun lukuisat eri palveluntarjoajat soittavat myyntipuheluita ”buukkaus-kärjellä” ja ehdottavat lyhyttä Teams-tapaamista, tulee puhelinsoitajista vastaanottajalle yhtä samaa höttöä. Tästä syystä en yhtään ihmettelekään, miksi kohta 1 aiheuttaa ihmisille hankaluuksia. Pandemia-aikana olemme tottuneet ehdottamaan tapaamisia etänä, mutta nyt



rajoitusten purkauduttua on kasvotusten tapaaminen jälleen mahdollista – ja usein jopa toiveena. Sanon usein tiimiläisilleni, että ei tehdä päätöstä toisten puolesta, vaan annetaan asiakkaan kertoa. Lienee hyväksi tässäkin: annetaan asiakkaan kertoa myös, haluaisiko hän tavata Teamsissa vai livenä.

3. Suosituksista huolimatta olemme jostain syystä edelleen taipuvaisia ostamaan sian säkissä, kunhan hinta vain on oikea. Tai ainakin valmiita kokeilemaan sitä. Vaikka kuinka yrittäisit luoda keskustelua innostaaksesi vastapuolen kuulemaan lisää, joudut nopeasti vastaamaan kysymykseen: "Mitä tämä maksaa?" Siitä tullaankin edellä esitettyyn lopputulemaan: olisiko syytä opetella perustelevaan tarjoamamme tuotteen/palvelun hyödyt yhdellä lauseella?

**TAVOITETTAVUUS + KIIRE + AIKAPIHIYS** = kalenteri täynnä seuraavat 2 kuukautta. Olivat edellä luetteleman ilmiöt sitten totta, kuvittelua tai jotain siltä väliltä, saavat ne aikaan sen, että myyvä osapuoli saattaa onnistuessaankin saada yhteisen ajan potentiaalisen asiakkaan kanssa järjestymään vasta kuukausien päähän. Tämä ei ehkä ole valtailmiö juuri nyt, mutta entä jos siitä tulee sellainen? Miten reagoida siihen, että jos haluamme saattaa jonkin myyntisyklin tiettyä ajankohtana päätökseen, on meidän tulevaisuudessa aikaistettava omaa myyntiaikaamme merkittävästi? Mistä otetaan ne kuukaudet, jotka tarvitaan lisää? Näitä kysymyksiä voisi olla hyvä pohtia jo nyt.

### Missä olemme nyt?

Kun kirjoitan tätä, on alkukesä 2022. Olen avannut tekstiluonnostelmani niin Espoon rantaraitilla kuin Espanjan aurinkorannoillakin, jopa niiden välisessä ilmatilassa. Edelleenkin en ole tavannut kaikkia työyhteisömme

jäseniä kasvotusten. Asiakkaistani tuskin puoltakaan. Kahden vuoden aikana olen ehkä kerran ollut viikon jokaisena arkipäivänä toimistollamme Kasarmitorin laidalla. Olemme rekrytoineet työyhteisöömme uusia osajia Nokialta, Oulusta ja Jyväskylästä. Muuttipa yksi työkaverimme Helsingistä Kempeleeseenkin. Hyvin on pärjätty!

Toivoakseni nämä kaksi vuotta ovat opettaneet meille ainakin sen, että muutoksia tulee ja tapahtuu jatkuvasti. Seuraavaksi toivottavasti hieman pienemmässä mittakaavassa, mutta missään tapauksessa niiltä ei voi välttyä, ja se tekee maineystä maratonjuoksua. Ihan jo siksi, että vaikkei itse tekisi mitään, vähintäänkin kilpailijat kehittyvät ja ovat pian kaukana edellä.

Muutosten väistämättömyyden ymmärtämisen ohella opimme toivottavasti ajattelemaan, että muutoksista seuraa aina myös jotain hyvää. Korona opetti meidät luottamaan toinen toisiimme ihmisinä ja työntekijöinä. Jo nyt voimme nähdä, miten puolisen vuotta kestänyt sota on tehnyt yhteiskunnastamme arvokeskeisemmän. Raha ei enää ratkaise yli eettis-moraalisten arvojen.

Me T-Mediassa autamme edelleen ennustamaan tulevaa. Lienee perusteltua sanoa, että olemme siinä myös onnistuneet: jo 10 vuotta sitten, kun Luottamus&Maine-tutkimusmallimme lanseerattiin käyttöön, oli siinä mukana talouden ohella seitsemän muutakin keskeistä mainemielikuvaa, joilla oli tutkitusti vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen: kyvykäs johtaminen, uudistuminen, tasavertainen ja hyvä työnantajuus, vastuu ympäristöstä, oikein toimiminen. Kaikkien kohdalla voimme nyökytellä tänäkin päivänä. Itse asiassa mittaustemme valossa kaikkien näiden osa-alueiden vaikutus maineeseen on tänään totta enemmän kuin koskaan aiemmin. Toimialasta, yhtiömuodosta, omistusrakenteesta, kohdemarkkinasta ja sijainnista riippumatta. Ja mikä hienointa, muutokset mainemielikuvien painoarvoissa on mahdollista todentaa vaikkapa kuukausitasolla! Tässä

olemme toimineet niin kuin opetamme, kuten jo Nina Elomaan ja Riku Ruokolahden ESG:tä käsittelevässä luvussa kävi ilmi.

**OMASSA MIELESSÄNI** vahvimpana lienee ajatus: En tiedä, millaista T-Mediassa on ollut *aina*. Olen tottunut elämään muutoksen keskellä ja kommunikoidaan niin tiimiläisten kuin asiakkaidenikin kanssa ja kuuntelemaan heitä tarkasti. Mitä jos asiakasta olisi aina kuunneltu ja kuunneltaisiin jatkossakin yhtä tarkasti kuin poikkeuksellisena Teams-aikakautena?

Maailma muuttuu, ja hyvä niin. Innolla ja reagointivalmiina jään odottamaan, mitä hienoa kohtaamme seuraavaksi. Muutosten tuomaa mahdollisuutta en halua ohittaa. Olkoot T-Median seuraavat 25 vuotta yhtä anteliaita, opettavaisia ja täynnä muutoksia kuin edellisekin. Työmme organisaatioiden luottamuksen kasvattamisessa ei koskaan ole ollut merkityksellisempää kuin nyt.

**PS**

Nykyisin ilmoitamme työpaikkailmoituksissamme mahdollisille uusille työkavereillemme, että osaajamme ovat aina lämpimästi tervetulleita toimistolle, mutta työssämme onnistuminen ei ole sijainnista kiinni. Tätä työtä, kuten mitä tahansa asiantuntijatyötä, voi todellakin tehdä etänä!

**ELISA RUNSAS** on T-Median Sales Lead ja tietojohdamisen asiantuntija. Elisa on koulutukseltaan johdon laskentatoimen KTM, ja opinnoissaan hän keskittyi data-analytiikan hyödyntämiseen johdon strategisessa päätöksenteossa. Elisaa kiinnostavat laajasti organisaation mahdollisuudet vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa tiedolla johtamisen avulla. B2B- ja B2C-myyntiin painottuneen työhistoriansa ohella Elisa on entinen ammattiuurheilija.

**HARRI LEINIKKA**

**VARTTI VAIKUTTAVUUTTA:  
T-MEDIAN ENSIMMÄINEN  
NELJÄNNESVUOSISATA**

**HARRI LEINIKKA** on T-Median  
perustajaosakas ja toimitusjohtaja.



LUOTTAMUS  
ÄÄNI

Juhlatunnelmia vuoden 2022 pörssiyritystutkimuksen onnistuneen julkistuswebinaarin jälkeen Suomen luontokeskus Haltiassa. Kuvassa vasemmalta oikealle suhdepäällikkö Kai-Vernerin Kaksonen, sales lead Elisa Runsas, toimitusjohtaja Harri Leinikka, koordinaattori Elina Seppä ja kehitysjohtaja Riku Ruokolahti.

Opiskelijoiden lehtiharrastus muuttui työksi:

# ”Yrittäminen on hauskaa puuhaa”

Harri Leinikka (25) ja Petja Partanen (27) päättivät pari vuotta sitten pistää pystyyn ikkoman aikakauslehden.

– Todettiin, että Suomesta puuttui teekkareita, korkeakouluja ja yritysmaailmaa yhdistävä lehti, joka ilmestyisi ihan tavallisesti, Harri Leinikka.

liikkeen meklarilta näyttävä kustantaja Leinikka ovatkin sopineet alusta lähtien toimivasta työnjaosta.

– Minä tuhlaan rahaa ja tullaan, mitä voisi tehdä, ja Petja on hirveänä pessimisti, joka hoitaa hankkeet, Petja Partanen valottaa.

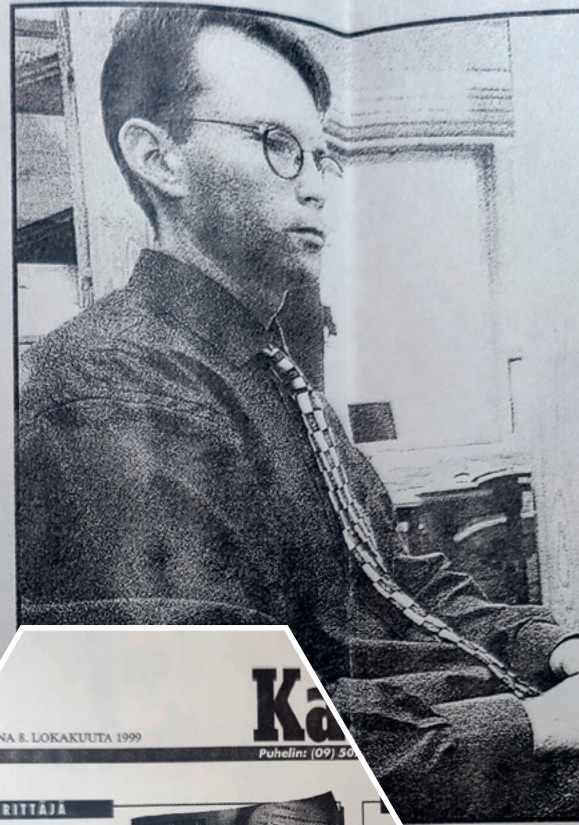
## T-MEDIAN

ensimmäisenä missiona oli yhdistää elinkeinoelämä, yliopistot ja opiskelijat. Toteutimme missiotamme viestinnän ja tutkimusten avulla. Alkuperäinen julkaisutoimintamme siirrettiin 2018 tehdyllä yrityskaupalla Sanoma-konserniin, jotta pystyimme keskittymään vielä voimallisemmin maineliiketoiminnan kehittämiseen.

– Minä olisin sen palkan korotuksen kannalla, Harri on taas tätä ehdottomasti vastaan. Tämä ehkä kertoo myös meidän suhteesta rahaan, Petja Partanen kertoo.

Toinen kuluttaa, toinen rahoittaa

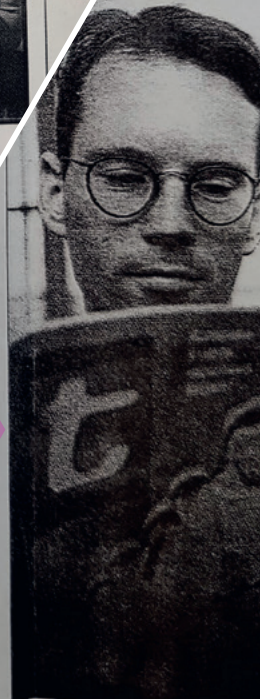
Viittä vaille valmiit diplomi-



## Yrittäjät ha

Kauppalehti noteerasi T-Median menestyksen jo vuonna 1999 ja on myöhemmin nostanut T-Median Suomen sadan menestyneimmän yrityksen joukkoon.

– Lehden teossa vaaditaan pitkäjänteisyyttä. Meillä meni kaksi vuotta siihen, että rehtorit ymmärsivät hankkeemme, Harri Leinikka kertoo.



vanhemmat ovat olleet tava-

Sara Lindström toimi pitkään T-Median toimituspäällikkönä. Saran ura on jatkunut menestyksekkäästi viestinnän konsulttina. Kesellä on yhtiömme toimitusjohtaja Harri Leinikka ja hänen vierellään toinen perustajaosakas ja päätoimittaja Petja Partanen. Petja toimii edelleen sisältöjen parissa yrittäjänä, kun taas T-Media keskittyy tutkimustoimintaan.



T-Median liiketoiminnan sisällöt ovat muuttuneet 25 vuodessa valtavasti.



T-Median kehittymisen ja palveluiden käytettävyyden taustalta löytyy niin kehitysjohtajamme Riku Ruokolahden (oik.) kuin perustajaosakkaamme AD Ari Nykäsenkin (kesk.) osaaminen. Arista on kehkeytnyt innovatiivinen sarjayrittäjä, ja Riku toimii edelleen T-Median kehitysjohtajana, osakkaana ja hallituksen puheenjohtajana sekä usean muun kehittyvän yhtiön hallituksen jäsenenä. Arin ja Rikun kanssa kuvassa skoolaa T-Median toimitusjohtaja Harri Leinikka.

# NOKIA

## MERELLISET HARRASTUKSET

yhdistävät monia t-medialaisia, ja näitä taitoja myös yhdessä kehitämme. Tässä kehitysjohtajamme Riku Ruokolahi kipparoi Platu 25 -sarjan venettä kohti veneluokan MM-kisoja.

T-Median ensimmäiset asiakkaat vuonna 1997 olivat Nokia, VTT ja TKK. Yhteistyömme on kestänyt monet myrskyt ja maailman sekä liiketoiminnan muutokset. Kaikki kolme ovat edelleen T-Median asiakkaita, TKK toki Aalto-yliopistona.



Purjehduksen olympiavoittaja Jyrki Järvi sparrasi kesällä 2016 koko henkilökuntaamme purjehduksen saloihin pitkäaikaisen tutkimusjohtajamme Sari Maunulan vastatessa oikeasta kurssista.

Yhteiset pelastusharjoitukset tuovat aina hymyn t-medialaisten huulille.

Omaa kelluntakokemustaan innolla odottelemassa kesällä 2022 data-analytikkomme Antti Pennala, laatu- ja tiedonkeruupäällikkömme Eila Lahti sekä sisaryhtiömme Third Rockin vastuullisuus-asiiantuntija Henni Savolainen.





Koko T-Median henkilökunta vilkuttamassa terveiset Suomen mantereen eteläisimmästä niemestä elokuussa 2019.

Sisaryhtiömme Third Rockin hallituksen puheenjohtajana ja vastuullisuuspalveluiden johtajana toimii Sari Kuvaja. Kuvassa ovat myös yhtiön hallituksen jäsenet Riku Ruokolahti (toinen vas.) ja Harri Leinikka (oik). Yhtiön ensimmäisen toimitusjohtajan Jirimiko Orasen (vas.) siirryttyä Netprofilen palvelukseen toimitusjohtajaksi nostettiin Leo Stranius ja yhtiön tehtäväksi linjattiin vastuullisen liiketoiminnan vauhdittaminen.



T-Median pitkäaikainen työntekijä ja osakas Päivi Salminen-Kultanen (kesk.) siirtyi 2018 T-Mediasta yrityskaupan myötä johtajaksi Oikotielle. Kuvassa mukana akateemiselle uralle lähtenyt tutkimuspäällikkömme Hanna Reinikainen (vas.), tutkijana työskennellyt ja nykyisin yrittäjänä toimiva Maria Vesanen (oik.) ja ensimmäinen tutkimusjohtajamme Mikael Thuneberg. Mikaelin jo T-Median aikana perustama Super Metrics on nykyisin yksi Suomen nopeimmin kasvavista globaaliin menestykseen nousseista startup-yhtiöistä. Vuonna 2011 otetussa tiimikuvassa taustalla näkyy myös toimitusjohtaja Harri Leinikka.





*T-medialaisten  
iloista tunnelmaa  
vuoden 2016 onnistuneen*  
**LUOTTAMUS&MAINE  
AWARDS**  
*-tilaisuuden jälkeen.*





T-Median perinteisiin kuuluu kiinteästi vuosittainen pesäpalloturnaus Suomenlinnassa. Haasteturnaukseen osallistuvat T-Median alumnijoukkue sekä kasvuyhtiöt Super Metrics ja Silverskin Information Security, joiden perustajat ovat niin ikään T-Median alumneja. Oheislajina turnauksessa on kuulantyohtö, jota meille kävi opettamassa olympiavoittaja Arsi Harju. Tykinkuulalle taas ovat antaneet kyytiä Wanhan waruswäen mustaruutiammunnan ystävät. Myös monet muut tarkkuutta ja taitoa vaativat lajit kuuluvat vakio-ohjelmistomme.

Osaamme myös

## JUHLIA JA PITÄÄ HAUSKAA,

emmekä ota itseämme liian vakavasti. Suhdepäällikkömme ja osakkaamme Kai-Vernerin Kaksonen toimii usein juhliemme seremoniamestarinamme, niin myös näissä vuoden 2017 pikkujouluissa.



STT:n entinen päätoimittaja sekä Talous ja nuoret TATin aikaisempi toimitusjohtaja Kari Väisänen toimii nykyisin T-Median vanhempana neuvonantajana ja hallituksemme jäsenenä. TAT oli T-Median osa-omistaja vuosina 2009-2015.



Toimitusjohtaja Harri Leinikka ja datatiimin vetäjä sekä osakkaamme Joonas Tarpila seuraavat hymyssä suin rap-artisti Karri Koiran esiintymistä TATin ja T-Median yhteisissä pikkujouluissa.



## HALL OF FAME

- 2022: Supercell
- 2021: Ponsse
- 2020: Ponsse
- 2019: Ponsse
- 2018: Ponsse
- 2017: Kone
- 2016: Kone
- 2015: Kone
- 2014: Supercell
- 2013: Kone

*Suomen maineikkaimmat yritykset on palkittu jo 10 kertaa. Pääministeri Juha Sipilä toi valtiovallan tervehdyksen ja palkitsi Ponsseen vuoden 2018 maineikkaimpana yhtiönä.*

**PONSSE**

**SUP  
ERC  
ELL**

**KONE**

**PALACE**



*Vuoden 2018  
opintomatkamme  
laadun, perinteen  
ja hyvin johdettujen  
perheyritysten  
maailmaan.*

# LOPUKSI: IHMISET TEKEVÄT IHMEITÄ

Olemme T-Median 25 toimintavuoden aikana tehneet asiakkaillemme jo yli 2 000 Luottamus&Maine-tutkimusta 40 eri maassa, ja olemme nousseet Kauppalehden arvioinnissa Suomen sadan menestyneimmän yrityksen joukkoon (2020). Meillä on ollut ilo ja kunnia palvella kaikkia Suomen yliopistoja, maailman parhaiksi kasvaneita startupeja, arvostetuimpia suomalaisia perheyriä, kansainvälisiä pörssiyrityksiä ja lukuisia toimialaliittoja sekä julkishallintoa. Asiakaskuntamme on laajentunut, mutta asiakaskollisuus on vahva: kaikki kolme ensimmäistä asiakastamme, VTT, Nokia ja TTK, ovat edelleen asiakkaitamme. Samalla sisaryhtiömme Third Rock Finland Oy on lunastanut paikkansa yhteiskunnassamme vastuullisen liiketoiminnan vauhdittajana.

Matkalla meitä ovat kirittäneet osaomistajanamme vuosina 2009–2015 toiminut Taloudellinen Tiedotustoimisto TAT ja Sanoma Media Finland, joka vuonna 2018 osti alkuperäisen medialiiketoimintamme, minkä jälkeen pystyimme keskittymään tutkimustoimintaamme. Tekemisellämme on nyt erityisen selkeä yhteinen fokus, yhteiset raamit ja yhteinen suunta. Todennamme tutkimuksillamme maineen liiketoimintavaikutukset ja kehitämme organisaatioiden johtamista sidosryhmien sekä yhteiskuntien kannalta kestävämpään suuntaan. Lisäämme luottamuksen määrää koko yhteiskunnassa.

## Mistä kaikki alkoi?

Ponnistimme liikkeelle Otaniemen tiedeyhteisöstä kolmen hengen poikkitieteellisen osaamisen ja opintolainojen voimin; 1990-luvulla osakeyhtiön perustamiseen tarvittiin 15 000 markkaa. Pääomaa ja omistajien omavelkaisia takauksia on tarvittu kasvuumme myöhemminkin, mutta rahaa oleellisemmaksi pääomaksi osoittautui heti alussa tiimimme, meidän erilaiset taustamme, erilaiset näkemyksemme ja toisiaan täydentävä osaamisemme.

Perustajistamme Ari Nykänen opiskeli Taideteollisessa korkeakoulussa, Petja Partanen TTK:ssa sekä Helsingin yliopistossa ja allekirjoittanut TTK:ssa – täydentäen insinööriopintojani Helsingin kauppakorkeakoulun puolelta. Erilaisuudesta tuli voimavaramme ja tavaramerkkimme. Tiimiimme liittyi pian lisää ihmisiä, joilla oli niin ikään erilaiset taustat. Saimme osakkaiksemme metsänhoitaja Päivi Salminen-Kultasen ja tulevan kehitysjohtajamme, BBA Riku Ruokolahden.

Tänä päivänä palvelemme asiakkaitamme jo lähes kolmenkymmen hengen voimin. T-Media-perheeseemme kuuluu maineesta väitelleitä tohtoreita, tutkijoita, data-analyttikkoja, taloustieteilijöitä, myynnin osaajia, opettajia, dosentti, Tieto-Finlandia-ehdokkuudesta nauttinut historioitsija, biologi, kokeneita seniorijohtajia, journalisteja ja kansalaisaktivisteja.

Näiden erilaisten ihmisen ja persoonien rekrytoiminen on vaatinut rohkeutta; olisihan helpompaa olla vain samanmielisten seurassa. Mutta ilman tätä erilaisten ihmisen upeaa joukkoa, ilman heidän osaamistaan, ajatuksiaan ja rikkaita keskustelujamme, emme olisi kehittyneet, uudistuneet ja menestyneet asiakkaidemme mukana. Ihmiset tekevät ihmeitä.

## Mitä seuraavaksi?

Olemme kulkeneet matkallamme myös mutkaisempia polkuja ja viettäneet aikaa kiertoteillä, mutta toisiimme luottaen olemme päässeet tähän, missä tänään olemme. On selvää, että olemme silti vasta alussa. Seuraamme jatkossa asiakkaidemme maineen lisäksi myös ESG-mielikuvia entistä useammassa sidosryhmissä, entistä useammassa maissa. Selkärankana kaikelle tekemisellemme toimivat Luottamus&Maine-malli ja jatkuvasti laajentuva datapankkimme, joka mahdollistaa kehittyneemmän analytiikan ja vaikuttavuuksien luotaamisen. Tämä tietämys jalostuu edelleen rikkaissa keskusteluissa asiakkaidemme kanssa. T-medialaiset panevat omat persoonansa, erilaisuutensa ja erikoisosaamisensa yhteiseen tietämyksen pottiin. Ensiluokkaisen tiimimme ja jatkuvasti kehittyvien työkalujemme ansiosta voimme mitata, rakentaa ja kasvattaa asiakkaidemme arvokkainta aineetonta pääomaa – luottamusta ja mainetta – niin Suomessa kuin maailmalakin. Yhdessä pääsemme pitkälle.

*Helsingissä 24. lokakuuta 2022*

*Harri Leinikka*

Perustajaosakas ja toimitusjohtaja, T-Media Oy

harri@t-media.fi

040 505 5001

**”Tässä vaiheessa on todennettavissa, että ne organisaatiot, jotka Luottamus&Maine-tutkimustamme käyttävät, tekevät mallin avulla sidosryhmiensä kannalta kestävämpiä valintoja ja rakentavat tätä kautta parempaa maailmaa.”**

Riku Ruokolahti 2022





