



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Katja Tuovinen

## **Yritysten selviytyminen mainekriiseistä**

Monitapaustutkimus yritysten maineenpalautusstrategioista

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Katja Tuovinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yritysten selviytyminen mainekriiseistä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Asta Salmi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	82

---

**TIIVISTELMÄ:**

Maine muodostuu ihmisten sekä yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Yrityksen julkinen kuva markkinoilla vaikuttaa sen menestymiseen, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yritys ei voi itse luoda tai hallita mainettaan, mutta se voi vaikuttaa siihen omilla teoillaan ja viestinnällä. Mikäli sidosryhmien mielikuvat ja kokemukset yrityksestä ovat huonot, joutuu yritys mainekriisiin. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää yritysten näkökulmasta, millaisia strategisia toimintamalleja yritykset voivat valita mainekriiseistä selviytyäkseen. Ensimmäisenä tavoitteena oli tarkastella, millaiset asiat vaikuttavat yrityksen maineeseen. Toisena tavoitteena oli selvittää, millaisia maineenpalautusstrategioita yritykset käyttävät mainekriiseissä.

Tutkimuksen aihe mainekriiseistä on ajankohtainen, sillä yrityksen maineen merkitys on yhä tärkeämpää yrityksen liiketaloudelle ja toiminnalle. Digitalisaation seurauksena tieto leviää reaaliajassa ympäri maailmaa ja yritysten mainetta seurataan yhä tarkemmin ja laajemmin. Tämä vaikuttaa yrityksestä saatavien, maineeseen liittyvien mielikuvien ja kokemusten syntyymiseen ihmisten mielessä. Mikäli yrityksen toiminta tai viestintä ei ole läpinäkyvää, tulee se julkiseksi riippumatta yrityksen toimista aina ennemmin tai myöhemmin. Myös kuluttajien käyttäytymisen on muuttunut globaalisti, mikä vaatii yrityksiltä yhä eettisempää toimintaa. Yritysten tulee kyetä arvioida maineensa tilaa markkinoilla, ennakoida mainetta uhkaavia riskejä, toteuttaa aktiivisesti maineenhallintaa ja varautua maineen palauttamiseksi maineenpalautusstrategialla.

Tutkimus on tutkimusmenetelmältään laadullinen monitapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin sekundäärisiä eli kirjallisia dokumentteja. Tutkimusaineisto koostui julkisista dokumenteista vuosilta 2017-2021. Aineiston analyysimenetelmänä toimi teoriaohjaava analyysi. Tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia aikaisempien teorioiden ohjaamana. Työn teoreettisessa viitekehyksessä on verrattu erilaisia yritysten mainekriisejä ja niiden yhteyttä William Benoitin imagon palauttamisen teoriaan sekä Coombsin SCCT-teoriaan. Aineiston teoriaosuuden perusteella selvisi, että maineeseen vaikuttavat kriisit voidaan jakaa kolmeen eri kriisiklusteriin, joissa korostuu yrityksen rooli suhteessa sen vastuuseen tapahtumassa. Empiriassa käsitellään, millaisia maineenpalautus- ja viestintästrategioita eri klustereihin sijoittuvat esimerkkirytykset ovat eri mainekriiseissä käyttäneet.

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että yritysten kyky tunnistaa ennalta maineriskien todennäköisyys ja vaikutusten vakavuus on riittämätöntä. Yrityksillä ei ole valmista maineenpalautusstrategiaa mainekriisejä varten, eikä sitä täten kehitetä aktiivisesti.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yritysten tulisi pyrkiä viestimään ja toimimaan avoimesti, jotta ne saavuttaisivat hyvän maineen sekä sidosryhmien luottamuksen. Tämä on erityisen tärkeää, sillä yrityksistä keskustellaan julkisesti, varsinkin sosiaalisessa mediassa, myös täysin riippumatta niiden omista toimista tai viestinnästä.

---

**AVAINSANAT:** maine, kriisi, maineenhallinta, strategia, viestintästrategia

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimusote ja metodologia	7
1.3	Tutkielman rajaukset ja rakenne	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
<b>2</b>	<b>Yrityksen maine ja mainekriisit</b>	<b>13</b>
2.1	Maineeseen liittyvät käsitteet	13
2.1.1	Maine	14
2.1.2	Imago	15
2.1.3	Brändi	15
2.2	Maineen muodostuminen	16
2.2.1	Arvoprosessi	17
2.2.2	Palvelukokemukset maineen muodostamisessa	19
2.3	Maineen merkitys organisaation toiminnassa	20
2.4	Maineriskien ennakointi	22
2.5	Maineriskityypit ja mainekriisien estäminen	24
2.6	Mainekriisien syntyminen	25
<b>3</b>	<b>Strateginen maineenhallinta</b>	<b>27</b>
3.1	Maineenhallinnan rakentaminen	27
3.2	Maineenhallinnan johtaminen	29
3.3	Kommunikoinnin tärkeys maineenhallinnassa	30
3.3.1	Riskit kommunikoinnissa	30
3.3.2	Kommunikointimallit	31
3.4	Yhteiskuntavastuu maineenhallinnassa	33
<b>4</b>	<b>Maineenpalautusstrategiat</b>	<b>37</b>
4.1	Mainekriisien kartoitus	37
4.2	Benoitin imagon palauttamisen teoria	38
4.3	Maineen palautussuunnitelma	40
4.4	Coombsin kriisiviestinnän teoria	41

4.5	Maineenpalauttamisen viestintästrategia	43
4.5.1	Viestinnän luotettavuus	43
4.5.2	Kriisitilanteen viestintä	44
4.5.3	Sisäinen viestintä	46
4.5.4	Ulkoinen viestintä	47
4.6	Strategioiden huomioiminen maineen palauttamisessa	48
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen metodologiset valinnat</b>	<b>49</b>
5.1	Kvalitatiivinen monitapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	49
5.1.1	Aineiston kerääminen	50
5.1.2	Tapausten valinta	50
5.2	Tutkimusaineiston analyysi ja luotettavuus	52
5.2.1	Tutkimuksen luotettavuuden määrittely	53
5.2.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>56</b>
6.1	Yritysten kohtaamat mainekriisityypit	56
6.1.1	Coombsin kriisiklusterit	56
6.1.2	Yrityksen sisäinen ja ulkoinen mainekriisi	57
6.2	Esimerkit yritysten käyttämistä maineenpalautusstrategioista	58
6.2.1	Johdon aiheuttama mainekriisi	58
6.2.2	Mainekriisi liittyen työntekijöiden kohteluun	59
6.2.3	Mainekriisi liittyen yrityksen laiminlyönteihin	60
6.2.4	Työntekijöiden aiheuttama mainekriisi	61
6.2.5	Sidosryhmien aiheuttama mainekriisi	62
6.2.6	Yleisistä mielikuvista aiheutunut mainekriisi	64
6.3	Yhteenvedo tutkimustuloksista	64
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>68</b>
7.1	Tutkimuksen tavoite ja tulokset	68
7.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	71
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	73
	<b>Lähteet</b>	<b>75</b>

**KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO****Kuvat**

Kuva 1.	Tutkimusprosessi	8
Kuva 2.	Maineen rakentumisen nelikenttä	16
Kuva 3.	Maineen muodostumisen kosketusrajapinnat	19
Kuva 4.	Kuvaus yrityksen maineriskeistä ja niiden estämisestä	25
Kuva 5.	Yrityksen kommunikointimalli	32
Kuva 6.	Luotetuimmat lähteet	44

**Taulukot**

Taulukko 1.	Tutkimukseen valitut tapaukset ja aineistot	51
Taulukko 2.	Maineklusterit ja niihin sopivat maineen palauttamisen ja viestinnän strategiat sekä yritysesimerkit.	66

# 1 Johdanto

Amerikkalainen sijoittaja Warren Buffet lausui viisaasti: ”Maineen rakentaminen kestää 20 vuotta, mutta sen voi menettää viidessä minuutissa. Jos mietit asiaa, tulet tekemään asiat toisin” (O’donnell, 2018). Maine muodostuu mielikuvista tai käsityksistä, joita ihmisillä on jostain asiasta. Siksi yritys ei voi hallita tai rakentaa itse mainettaan, mutta se voi vaikuttaa siihen oman tekemisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Hyvä maine tulee ansaita ja sen ylläpitäminen on yrityksille elintärkeää, sillä siihen liittyy työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien luottamus sekä kunnioitus yritystä kohtaan. Hyvä maine on yritykselle tärkeä menestystekijä. Mikäli yritys menettää hyvän maineen tai tulee mainekriisi, voi maineen ja kilpailuaseman palauttaminen olla todella vaikeaa.

Deloitte teetti 2018 yli 400 toimitusjohtajalle ja hallitusten jäsenelle riskien johtamistutkimuksen. Sen mukaan eri toimialojen johtajat listasivat maineriskin yritysten yhdeksi merkittävämmäksi peloksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että maineriskit olivat vaikuttaneet yritysten tulojen ja brändiarvon menetyksiin. Siksi jokaisen yrityksen tulisi miettiä omaa toimintaansa, huolehtia maineenhallinnasta ja varautua ennalta mahdollisiin maineriskeihin. Deloitte (2018) tutkimuksen mukaan yrityksissä ei kuitenkaan vielä riittävästi tunnisteta eikä osata varautua ennakkoon maineriskeihin tai sen vaikutuksiin yritykselle. Mainekriisien hallinnan avulla yritys kykenee tunnistamaan ajoissa toimintaan liittyviä tai tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia uhkia sekä pienentämään ja hallinnoimaan niitä (Rousku, 2017).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia erilaisia toimintamalleja yritykset voivat valita mainekriisistä palautuakseen. Tutkimuksen lähtökohtana on, millaiset asiat muodostavat riskejä yrityksen maineelle ja miten yritys voi selvittää negatiivisen julkisuuden vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Yrityksen mainekriisistä palautumista tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaiset asiat vaikuttavat yrityksen maineeseen?
2. Millaisia maineenpalautusstrategioita yritykset käyttävät mainekriiseissä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tärkeä mainekriisien ymmärtämisen kannalta. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, mistä yrityksen maine muodostuu ja mikä merkitys maineella on yritysten toiminnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia ominaisuuksia ja syntymekanismeja maineeseen vaikuttaviin mainekriiseihin liittyy. Millaisia erilaisia maineriskejä yrityksen tulee tunnistaa, ennakoida ja hallita? Näistä muodostetaan kokonaiskuva erilaisista yrityksien kohtaamista maineenkriiseistä ja niiden vaikutuksista yrityksen maineeseen.

Toisen kysymyksen tavoitteena on tutkia, mitä eri strategioita yritykset voivat käyttää mainekriisin sattuessa palauttaakseen maineensa. Eri maineenpalautusstrategioita tutkitaan William Benoitin imagon palauttamisen teorian sekä Timothy W. Coombsin SCCT-teorian avulla. Empiirisen tutkimuksen perusteella luodaan kuva valittujen esimerkkiyritysten mainekriiseistä. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten yritysten kriisiviestintää on toteutettu.

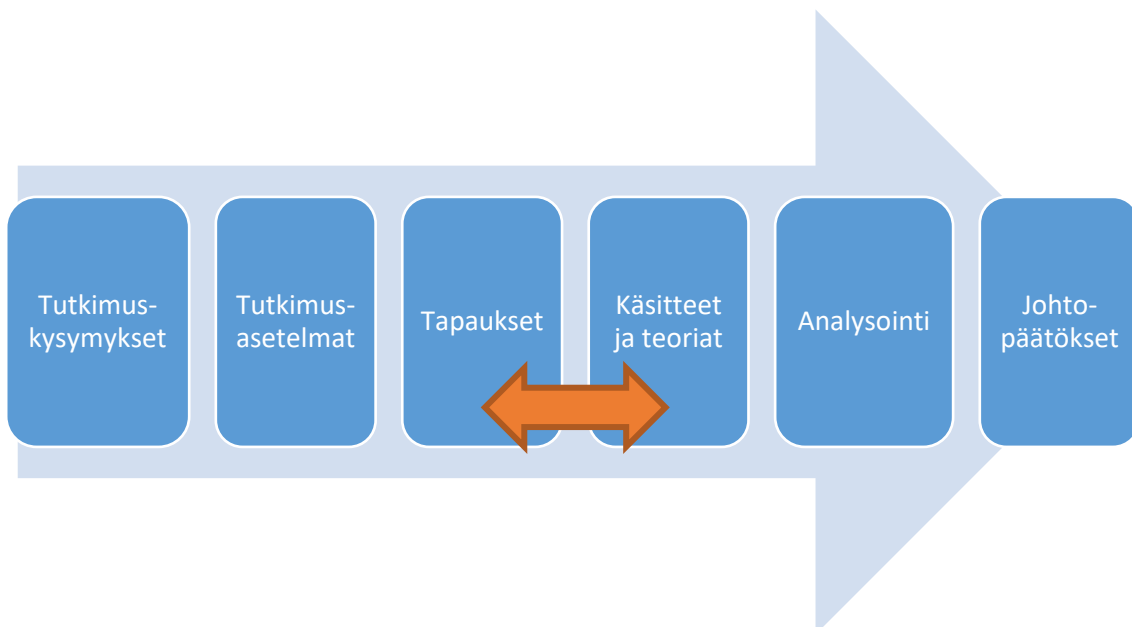
## **1.2 Tutkimusote ja metodologia**

Tutkielman tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan sanallisesti erilaisia ilmiöitä ja merkityksiä. Kyseinen tutkimusote on valittu siksi, että sen ansiosta on mahdollista ymmärtää ja kuvata syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä, sekä mahdollisesti luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. Lisäksi valitut tutkimusmenetelmät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin (Kananen, 2014, s. 17-20). Kvalitatiivisella tutkimuksella saavutettava tieto on suhteellista, tulkinnanvaraista ja

subjektiivista, sillä analyysi perustuu tutkijan omiin tulkintoihin. Tutkittavasta ilmiöstä voidaan saavuttaa vain yksi kuvaus, sillä eri tutkijat voivat löytää samasta tutkimusaineistosta erilaisia tuloksia. (Syrjälä, 2021.)

Tutkimuksen teorettinen viitekehys perustuu aikaisempiin tutkimuksiin maineesta ja mainekriiseistä. Aineiston keruu on toteutettu käyttämällä kirjallisia, valmiita dokumentteja. Tutkimuksessa hyödynnetään monitapaustutkimusta, jotta eri yritysten toimintamalleja mainekriiseistä selviytymisessä kyettäisiin ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti, teorettisesti yleistettävästi. Aineistoon on valittu esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat kohdanneet mainekriisejä, ja näistä kertovia julkisia dokumentteja julkaisuaikajalta 2017-2021. Tutkimuksessa teorian ja empirian kesken käydään vuoropuhelua läpi tutkimuksen.

Tapaustutkimusprosessi etenee useiden vaiheiden kautta ja tutkijan tehtävänä on läpi tutkimuksen miettiä teorian ja empirian suhdetta tavoitteiden toteutumiseksi. Seuraavaksi esitellään tapaustutkimusprosessi Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 19) määrittelemien työvaiheiden mukaisesti (kuva 1), sekä miten sitä on tässä työssä hyödynnetty.



**Kuva 1.** Tutkimusprosessi (mukaillen Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 19)



Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 19) mukaan ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa lähtökohtana ei ole valmis teoria, vaan tutkijalla on mahdollisuus tutkimuksen avulla esimerkiksi itse kehittää uutta teoriaa, tai täydentää aikaisempaa teoriaa. Ensin valitaan tutkimuksen aihe ja luetaan kirjallisuutta. Tämän jälkeen luodaan tutkimusasetelmat muotoilemalla tutkimuskysymykset ja määrittelemällä tutkimuksen kannalta keskeiset muuttujat ja rajaukset. Seuraavaksi Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 19) mukaan valitaan aineistossa tutkittavat tapaukset, minkä jälkeen määritellään teoreettiset käsitteet ja näkökulmat, joita tutkimuksessa tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa on edellisestä poiketen edetty siten, että teoriaohjautuvasti tutkitaan ensin teorioita ja sitten valitaan teorioiden ilmiöitä kuvaavia tapauksia. Kuvassa 1. on havainnollistettu oranssilla nuolella prosessista poikkeava etenemisjärjestys, missä on toteutettu teorioiden ja tapausten keskeinen saumattomampi vuorottelu. Eskola ja Suoranta (1998) kirjoittavat, miten laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin avulla tuotetaan tietoa tutkittavasta asiasta. Yinin (2013, s.325) korostaa, että monitapaustutkimuksessa on tärkeää analysoida aineistoa yksi tapaus kerrallaan. Lopuksi tutkimusprosessissa kirjoitetaan johtopäätökset eli yhteenveto.

### **1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne**

Tutkimuksen aihetta tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen aihe mainerisikeistä on ajankohtainen, sillä yrityksen maineen merkitys on yhä tärkeämpää yrityksen liiketaloudelle ja toiminnalle. Tieto leviää nopeasti, mikä vaikuttaa yrityksestä saatavien, maineeseen liittyvien mielikuvien ja kokemusten syntymiseen ihmisten mielissä. Tutkielman näkökulma on liikkeenjohdollinen, mutta sitä ei ole toteutettu minkään yrityksen toimeksiantona. Tämä antaa tutkijalle laajemmat valtuudet vertailla erilaisia yrityksiä eri toimialoilta sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Yrityksen maineenhallinnassa on tärkeää maineriskien ennakointi ja johtaminen, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään yritysten maineenpalautuksen eri strategioihin. Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta ja niiden alaluvuista.

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen aihe, sekä käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia ja näkökulmaa. Tutkimuksessa on kolme teorialukua. Toisessa luvussa keskitytään yrityksen maineen käsitteeseen ja selvitetään lyhyesti, miten imago ja brändi liittyvät maineeseen. Lisäksi tutkitaan, miten maine muodostuu sidosryhmien mielikuvien ja kokemusten avulla. Tämän jälkeen pohditaan, miten maine vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä käsitellään maineriskien ennakointia. Toisen pääluvun lopussa tutustutaan eri maineriskityyppeihin sekä miten mainekriisejä voidaan estää ja miten ne syntyvät. Kolmannessa luvussa selvitetään strategisen maineenhallinnan rakentamista, johtamista ja kommunikoimista, sekä tutkitaan yhteiskuntavastuun merkitystä yrityksen maineeseen. Neljännessä luvussa käsitellään mainekriisien kartoittamista, sekä maineen palautussuunnitelmaa. Luvussa syvennytään tutkimuksen kannalta tärkeisiin maineen palauttamisen- ja kriisiviestinnän teorioihin ja lopussa tutkitaan lisäksi maineenpalauttamisen viestintästrategiaa.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkielman metodologisia valintoja ja esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta, analyysi ja luotettavuus. Kuudes luku on tutkimuksen empirialuku. Siinä analysoidaan aineistoa käyttämällä teorialuvuissa esitetyjä asioita. Luvussa pohditaan, millaisia maineenpalautus- ja viestintästrategioita esimerkkiyritykset ovat käyttäneet maineensa palauttamiseksi. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esitellään liikkeenjohdon näkökulmasta suosituksia, joista voi olla hyötyä esimerkiksi maineen strategisessa johtamisessa. Luvun lopussa esitetään myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Työn lopuksi esitellään luettelo tutkimuksessa käytetyistä lähteistä.

#### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat *yrityksen maine*, *mainekriisi* ja *maineenpalautuksen strategiat*. Käsitteisiin perehdytään kirjallisuudessa esitettyjen määritelmien kautta.

Seuraavalla käsitteiden määrittelyllä pyritään selventämään, mitä keskeiset käsitteet tarkoittavat tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen ensimmäisenä käsitteenä on *yrittäjän maine*. Maine on abstrakti käsite, jolla on useita määritelmiä. Se muodostuu organisaation toiminnasta, ihmisten mielikuvista ja kokemuksista yrityksestä (Aula ja Heinonen, 2002, s. 36-37). Yrittäjän maineeseen liittyvät vahvasti asiakkaiden ja kuluttajien brändi- ja yritysmielikuva, jotka muodostuvat ihmisten vuorovaikutustilanteissa. Ihmisten mielikuvat yrityksen maineesta ovat aina henkilökohtaisia.

Tutkimus keskittyy selvittämään yrityksen maineen arvonluontiprosessia. Keskeisiä termejä ovat maine, imago ja brändi, sekä asiakkaan kokema maineen arvo. Yrittäjän maine muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi kun ilmaistaan mielipiteitä yrityksestä (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 143). Media ja eritoten sosiaalinen media levittävät yrityksistä sekä huonoja että hyviä kertomuksia nopeasti. Myönteiset mielikuvat luovat yritykselle hyvää mainetta, mitä yritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan. Kielteiset tai negatiiviset mielikuvat yrityksestä voivat merkitä yritykselle haasteita toimintaympäristössä sekä liiketaloudellisia menetyksiä. Miten yritys voi viestintästrategiallaan parantaa mainettaan, mikä on markkinoinnin ja toimintatapojen vaikutus, ja millainen vaikutus on asiakaskokemuksella?

Toisena käsitteenä on *mainekriisi*. Mitä maine merkitsee yritykselle? Tutkimuksessa selvitetään, mistä maine muodostuu ja miten sitä voi pyrkiä hallitsemaan. Mainekriisi tarkoittaa sitä, että yrityksen julkinen kuva vahingoittuu. Deloitte (2018, s. 10) tutkimuksessa kuvataan maineriskin syntyvän, kun yrityksen suoriutuminen ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Tästä voi seurata mainekriisi, esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyyn heikkeneminen ja kuluttajien sekä yhteistyökumppaneiden luottamuksen puute. Mainekriisi voi syntyä esimerkiksi yrityksen henkilöstön, yhteistyökumppaneiden, kuluttajien tai kilpailijoiden toiminnan, operatiivisen riskin tai toiminnan seurauksena. Tässä tutkimuksessa

esitellään ulkoisia ja sisäisiä mainekriisejä, jotka voivat vahingoittaa yrityksen mainetta. Tutkimuksessa pohditaan myös mainekriisin hallintaa yrityksen strategisena työkaluna.

Kolmantena käsitteenä on *maineenpalautuksen strategiat*. Yrityksellä voi olla erilaisia toimintatapoja mainekriisien käsittelyyn: vastuun kieltäminen tai vältteleminen, vaikutusten vähentäminen, toiminnan parantaminen sekä anteeksipyyttäminen (Benoit, 1997, s. 178-179). Keskeisiä termejä ovat kriisiviestintä, yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät. Yrityksessä tulee olla prosessit sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään maineenhallinnan johtamisessa. Mainekriisit ovat usein ennaltaehkäistävässä, tai niiden vaikutusta voidaan yleensä vähentää. Tutkielmassa tutkitaan, millaisia edellytyksiä mainekriisien hoitamisessa ja estämisessä on yrityksen viestinnällä ja johtamistavoilla. Tutkimuksessa esitellään esimerkkejä erilaisten yritysten sisäisistä ja ulkoisista mainekriiseistä, sekä millaisia toimintatapoja niiden käsittelyssä on käytetty.

## 2 Yrityksen maine ja mainekriisit

Tässä luvussa käsitellään yrityksen mainetta perustuen aikaisempaan akateemiseen kirjallisuuteen. Aluksi käydään läpi maineen määritelmää ja yrityksen maineeseen sidoksissa olevat käsitteet imago ja brändi, sekä miten ne eroavat toisistaan ja mitä yhteistä niillä on. Seuraavaksi tarkastellaan, miten maine muodostuu sidosryhmien mielikuvissa ja kokemuksissa. Lisäksi kuvaillaan arvoprosessia, jossa muodostuu asiakkaalle yrityksestä erilaisia mainetta määritteleviä mielikuvia. Kolmannessa kappaleessa tutkitaan maineen merkitystä yrityksen näkökulmasta. Neljännessä kappaleessa selvitetään erilaisia maineriskityyppejä ja miten niitä voi pyrkiä ehkäisemään ennalta. Lopuksi tutkitaan mainekriisien syntymistä.

### 2.1 Maineseen liittyvät käsitteet

Maineeseen liittyvät käsitteet, kuten maine, imago ja brändi, kuvaavat aineettomia ilmiöitä. Käsitteet ovat siksi hankalasti määriteltävissä, joten ne sekoitetaan usein toisiinsa. Vaikka maineella, imagolla sekä brändillä on eri määritelmiä, silti eri aineistojen mukaan ne tukevat ja täydentävä toisiaan. Aula ja Heinonen (2002, s.47) kirjoittavat, miten maine-, imago- ja brändi -käsitettä yhdistää niiden luoma mielikuva ihmisille yrityksestä, sen tuotteista sekä palveluista. Nämä mielikuvat muodostuvat yrityksen ja sen sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Yritys luo imagon avulla toivomaansa visuaalista mielikuvaa itsestään, brändin avulla mielikuvia yksilöllisestä tuotemerkistä ja toimintansa kautta mielikuvia omasta maineestaan (Aula ja Heinonen, 2002, s.61). Aula ja Heinonen (2002, s.1) tiivistävät näiden kolmen käsitteen erot seuraavasti: *"brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan"*.

### 2.1.1 Maine

Maine -käsitteellä on edelleen useita määritelmiä, vaikka sitä on tutkittu paljon. Gotsi ja Wilson (2001, s. 24, 29) tutkivat yrityksen imagoa ja mainetta käsitteinä. He tulivat siihen lopputulokseen, että ne määritellään kirjallisuudessa tarkoittavan joko kahta eri käsitettä tai toistensa synonyymejä (Gotsi ja Wilson, 2001, s.29). Aulan ja Heinosen (2002, s. 227, 230) mukaan yrityksen maine sisältää myös brändin, joka taas liittyy lähemmin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Yhteistä näissä on asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutuksellinen viestintä sekä yrityksen erottaminen muista yrityksistä.

Ihmiset muodostavat mielikuvia yrityksistä havaintojensa, kokemustensa, ympäristön mielipiteiden, markkinoinnin sekä vastaanottamiensa viestien vaikutuksesta. Vaikka ihmisten mielikuvat ovat aina henkilökohtaisia, niin maine muodostuu yhteisöllisesti, ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 45, 126). Yritys ei voi suoraan itse luoda mainettaan, mutta se voi vaikuttaa siihen viestinnällä ja teoilla. Maine on tarinoita, joita yrityksestä kerrotaan, ja yrityksen hyvistä teoista tulee kertoa hyvän maineen saavuttamiseksi (Aula ja Heinonen, 2002, s. 37).

Yritysten tulee kuitenkin huomioida, että maine on myös kulttuurisidonnainen asia. Eri kulttuureihin kuuluvat ihmiset arvostavat eri asioita, mikä vaikuttaa maineeseen liitettäviiin mielikuviin (Aula ja Heinonen, 2002, s. 42-43). Aulan ja Heinosen (2002, s. 44-45) mukaan maine riippuu myös aikasidonnaisuudesta. Asia, joka saattoi olla hyväksyttävää toimintaa yli kymmenen vuotta sitten, ei ole sitä enää ja voi johtaa siihen, että ihmisten mielikuvat yrityksen maineesta muuttuvat. Esimerkiksi yhteiskuntavastuullisuus on yrityksissä yhä tärkeämpää maineen kannalta, sillä ihmisten asenteet ja arvot ovat muuttumassa yhä eettisimmäksi.

Yrityksen hyvä maine lisää luottamusta yleisesti asiakkaiden, sidosryhmien ja yrityksen välillä. Hyvästä maineesta voi olla yritykselle paljon hyötyä, esimerkiksi kasvattamalla sijoittajien ja työnhakijoiden kiinnostusta (Aula ja Heinonen, 2002, s. 259, 263). Eckert (2017, s. 147) kirjoittaa Fombrunin ja Van Rielin määritelleen yrityksen maineen

seuraavasti: *”Yritysmaine on yrityksen aikaisempien toimien ja tulosten kollektiivinen arvio yrityksen houkuttelevuudesta tietyille sidosryhmälle suhteessa muiden yritysten vertailuryhmään, jonka kanssa yritys kilpailee resursseista”*.

### **2.1.2 Imago**

Yrityksen imagokäsitteellä voidaan tarkoittaa monia eri asioita, mutta yleisimmin sitä käytetään kuvaamaan yritystä visuaalisesti, esimerkiksi mainoskampanjan tai logon avulla (Foroudi ja muut, 2014, s. 2270). Yrityksen imago on sidosryhmien muodostama, muuttuva kuva yrityksestä (Aula ja Heinonen, 2002, s. 48, 50). Aula ja Heinonen (2002, s. 51-51) kirjottavat, miten maine ja imago eroavat toisistaan jo lähtökohdiltaan, sekä miten niiden avulla vaikutetaan mielikuviin yrityksestä eri keinoin. Heidän mukaansa imago on yrityksen muodostama visuaalinen kuva, jonka avulla yrityksen kuvaa kiilloteetaan paremmaksi. He kirjoittavat, että maine taas kuvastaa yrityksen asemaa julkisuudessa. Verkossa, erityisesti sosiaalisessa mediassa, leviävät yrityksen narratiivit. Tällaiset mainenarratiivit voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että yrityksen imagon tunnettavuudella on vain vähän vaikutusta yrityksen maineen muodostumiseen ihmisten mielessä (Foroudi ja muut, 2014, s. 2275).

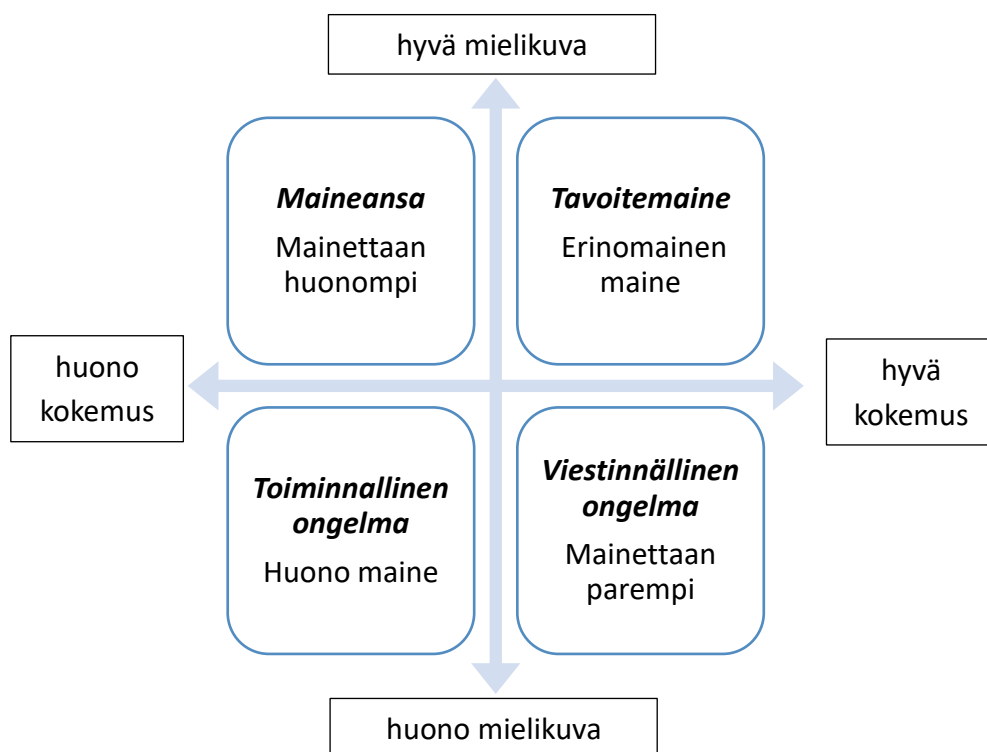
### **2.1.3 Brändi**

Brändi tarkoitti alun perin polttomerkkiä, jolla lehmät merkattiin omistajansa mukaan. Nimi tarkoitti siis poltettua merkkiä, jolla tuote erotettiin muista tuotteista (Aula ja Heinonen, 2002, s. 53). Brändi luotiin yli sata vuotta sitten kulutustuotteiden markkinoinnin ja myymisen tueksi. Se muodostuu nimestä, käsitteestä, merkistä tai jostain muusta ominaisuudesta, joka erottaa yrityksen tuotteet tai palvelut kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 20, 26). Malmelin ja Hakala (2011, s. 17-18) mukaan brändi on muuttunut kuvastamaan mielikuvia ja yrityksen toimintatapaa, sitä miten yritys toimii ja viestii. Brändi yhdistää yrityksen asiakkaisiin ja muihin sidostyhmisiin (Malmelin ja Hakala, 2011, s.39). Kulmalan (2014, s. 177, 187) mukaan brändit

voivat viestinnän keinoin rakentaa mielikuvia ja jopa muuttaa ihmisten ajattelutapaa ja suhtautumista erilaisiin asioihin. Brändit ovat yrityksille liiketaloudellisesti merkittävää pääomaa, sillä tunnettavuutensa sekä luotettavuutensa avulla yritys rakentaa suhteita kuluttajiin ja vahvistaa asemaansa kilpailluilla markkinoilla (Kulmala, 2014, s. 178). Malmelin ja Hakala (2011, s. 28-29) korostavat, miten brändiä tulee johtaa ja siihen tulee panostaa, sillä se on investointi yrityksen tulevaisuuteen sekä hyvään maineeseen. Vahvat brändit kestävät myös negatiivista julkisuutta. Brändin tulee edustaa yrityksen arvoja, ja sille olisi määriteltävä viestinnällisiä tavoitteita, kuten tunnistettavuus ja erilaistaminen sekä asiakaslupauksia (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 33, 42).

## 2.2 Maineen muodostuminen

Maineen rakentumisen kuvaamisessa voidaan käyttää Aulan ja Heinosen (2011, s.13) nelikenttää, jossa yrityksen maine jakautuu neljään eri maineprofiili -kategoriaan (ks. Kuva 2.). Nelikentässä kuvataan, miten sidosryhmien mielikuvat ja kokemukset yrityksestä muodostavat yrityksen maineen (Aula ja Heinonen, 2011, s. 13).



**Kuva 2.** Maineen rakentumisen nelikenttä (mukaan Aulan ja Heinosen, 2011, s. 13)



Maine voidaan kokea tai mieltää hyvänä tai huonona. Maineen nelikentän oikeassa yläkulmassa on yrityksen tavoitetila, jossa maine on erinomainen. Siinä yrityksestä muodostuneet mielikuvat ja kokemukset ovat hyviä. Kentän oikeassa alalaidassa kokemukset yrityksestä ovat hyviä, mutta mielikuva on huono, eli yritys on mainettaan parempi. Tämä on yrityksen kannalta huono tilanne, mutta helposti parannettavissa esimerkiksi viestinnällisin keinoin. Kentän vasemmassa yläreunassa yrityksellä on jostain syystä hyvä maine, mutta sidosryhmien kokemukset ovat huonoja. Yritys on voinut joutua tällaiseen maineansa ja muuttua mainettaan huonommaksi esimerkiksi antamalla liian suuria lupauksia, eikä se ole sitten kyennyt niitä lunastamaan. Kentän vasemmassa alalaidassa oleva yritys on mainekriisissä, sillä sidosryhmillä on siitä sekä huonot mielikuvat että kokemukset. Huono maine ei esimerkiksi houkuttele työnhakijoita hakeutumaan yritykseen tai sijoittajia sijoittamaan siihen. Tällöin yrityksen maine voi olla jo menetetty, mutta se voi yrittää selvitä tästä toiminnallisesta ongelmasta, jopa suoranaisesti mainekriisistä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulee vähentää markkinointiviestintää ja tehostaa toimintaansa. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 12-13.)

### **2.2.1 Arvoprosessi**

Hyvä maine syntyy, kun yritys ja sen sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, kohtaavat onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa, jossa muodostuu arvoa tuottavia mielikuvia (Aula ja Heinonen, 2002, s. 90). Asiakas ei hyödy yrityksen yksittäisestä tuotteesta tai palvelusta tai niissä olevasta arvoa tuottavasta ominaisuudesta, vaan arvo syntyy palveluiden koko palveluprosessista (Hallikas ja muut, 2014, s. 53–54). Bolton ja muut (2003, s. 282) selvittivät tutkimuksessaan, että palveluyrityksen sosiaaliset kontaktit asiakkaihin vaikuttivat positiivisesti asiakkaiden kokeman arvon lisäksi myös kokemukseen itse palvelusta ja yrityksestä. Pelkästään palvelun käyttökokemukset eivät siis riitä asiakkaan kokemaan arvonluontiin. Tarvitaan myös ymmärrystä siitä, mitä asiakkaalle tuottavia hyötyjä palvelun lisäksi tarvitaan onnistuneen maineen tuottamisessa.

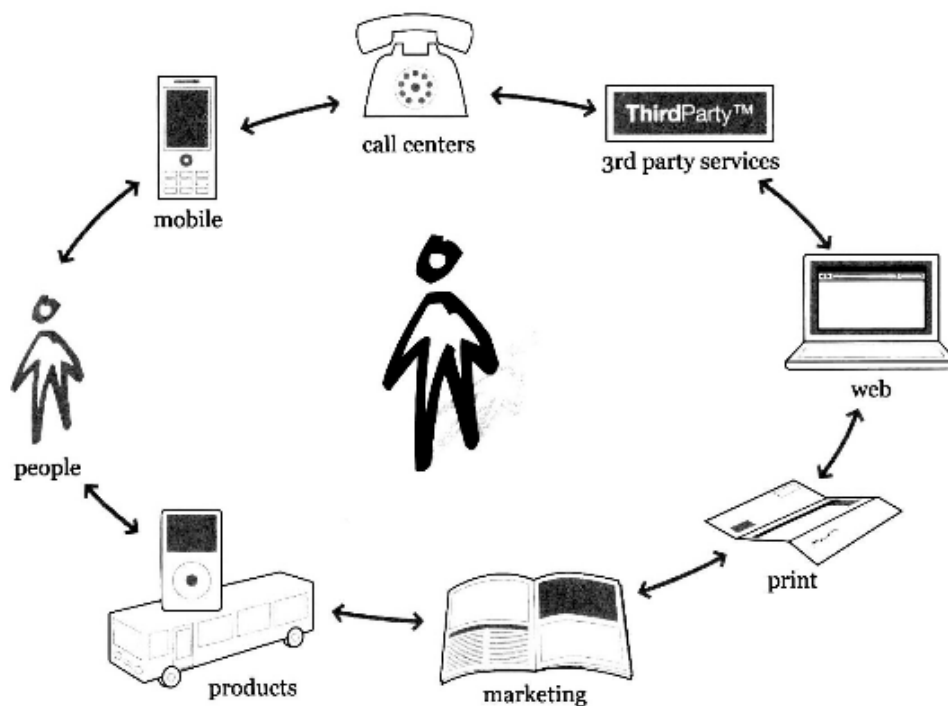
Hyvä maine ja luottamus yritykseen ovat asiakkaalle tärkeitä arvoja, jotka yritys voi ansaita arjen tekojen kautta. Yritys ei voi yksipuolisesti luoda maineeseensa vaikuttavaa arvoa. Grönroosin (2011, s. 242, 246 ja 2012, s. 1522) mukaan palveluntuottaja ei voi luoda arvoa itse, vaan se voi tarjota vain arvonlupauksia. Kohtamäki ja Rajala (2016, s. 6) mainitsevat useista tutkimuksista, joissa korostetaan, miten arvo syntyy vasta kun asiakas käyttää palvelua. Arvo ei se synny esimerkiksi tuotteen oston yhteydessä, vaan se muodostuu palvelutapahtuman tai kokemuksen jälkeen. Arvo ja käsitys yrityksen toiminasta syntyvät aina käyttäjän oman prosessin tai asiakkaan ja palveluntuottajan sekä muiden mahdollisten osapuolien yhteisen prosessin tuloksena.

Asiakkaat hahmottavat yrityksen maineen eri tavoin riippuen saatavasta informaatiosta, sekä omista ja muiden kokemuksista. Yrityksen maine rakentuu sen kyvystä kohdata haasteita avoimesti. Asiakkaan ja yrityksen väliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä tiedon jakamisen tilanteita, sillä silloin asiakkaalle muodostuu reaaliaikaisesti kokemuksia, mielikuvia ja ymmärrystä yrityksestä. Teknologian kehittyessä myös internet ja sosiaalinen media ovat muuttuneet yhä tärkeimmäksi maineen mielikuvien ja tiedon lähteiksi. Näissä toteutuvat erilaiset palvelukokemukset luovat asiakkaalle mielikuvia ja kokemuksia esimerkiksi yrityksen palveluista ja toimintatavoista. Malmelin ja Hakala (2011, s. 92) muistuttavat, että asiakkaalle muodostuvan yritysmielikuvan kannalta hänelle ei ole juurikaan merkitystä siitä, tapahtuuko vuorovaikutustilanne verkossa vai fyysisesti myymälässä, sillä kaikissa kyseessä on kuitenkin asiakaspalvelutilanne.

Vargo ja Lusch (2016, s. 10) kirjoittavat, että yritys ei voi luoda arvoa, mutta se voi osallistua yhdessä asiakkaan kanssa arvon luomiseen ja sen tarjoamiseen. Yritys ei täten voi tuottaa yksipuolisesti myöskään mielikuvaa arvosta asiakkaalle, vaan asiakas muodostaa sen yhdistäen itse eri kanavista tulleita mielikuvia. Malmelin ja Hakala (2011, s. 136) muistuttavat, että kuluttajat eivät kuitenkaan aina jaksaa etsiä objektiivista tietoa yrityksestä, vaan he tekevät päätöksiä usein riittävän uskottavana pitämiensä omien mielikuviansa perusteella.

### 2.2.2 Palvelukokemukset maineen muodostamisessa

Seuraavan kuvan (ks. Kuva 3.) avulla Løvlie, Downs ja Reason (2008, s. 74) selventävät asiakkaan mielikuvien ja arvokokemuksien syntymistä yrityksen tarjoamien eri kanavien kosketuspintojen avulla. Palvelun ytimessä on yrityksestä kiinnostunut asiakas. Käyttäessään palveluita asiakas muodostaa mielikuvia yrityksestä markkinointimateriaaleista, fyysisten laitteiden sekä virtuaalisten palveluiden käytön yhteydessä, tukipalveluista ja sidosryhmien vuorovaikutuksissa.



**Kuva 3.** Maineen muodostuksen kosketusrajapinnat (Løvlie ja muut, 2008, s. 74)

Esimerkiksi yrityksen luoma palvelukokemus ei vastaa aina asiakkaan kokemaa palvelukokemusta eikä yritys voi aina edes vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Mikäli ihmisellä ei ole omaa kokemusta jostain yrityksestä tai sen tuotteesta, nousevat ystävien ja sosiaalisesta mediasta löytyvät suositukset tärkeiksi tiedonlähteiksi mielikuvien syntymisessä. Mikäli yritys pystyy tukemaan asiakasta näissä kokemuksissa luomalla yhdessä

asiakkaan kanssa mielikuvia ja arvoa, voi tuloksena olla syvällisempi asiakasymmärrys. Tätä vuorovaikutuksellista tapahtumaa voidaan hyödyntää esimerkiksi viestinnässä maineen parantamisessa. Eri kosketusrajapintojen luomat palvelukokemukset muodostavat asiakkaalle myös yrityksestä käsityksen, jonka perusteella asiakas arvioi yrityksen mainetta.

### **2.3 Maineen merkitys organisaation toiminnassa**

Maineen vaikutuksesta yritykseen on useita näkemyksiä. Yleisesti maine voi vaikuttaa yrityksen eri alueilla kuten talous, strategia, markkinointi, organisaatio, sosiologia ja kirjainpito (Fombrun ja Van Riel, 1997, s. 5). Myönteistä julkisuuskuvaa sekä mainetta pidetään yritykselle hyvänä kilpailutekijänä. Ihmisillä olevat myönteiset mielikuvat yrityksestä auttavat sitä myös erottautumaan kilpailijoiden palveluista ja tuotteista.

Reputation Institute on tehnyt viimeisen 10 vuoden aikana globaaleja mainetutkimuksia. Vuonna 2020 julkaistuun tutkimukseen vastasi yli 80 500 ihmistä. Sen mukaan yritysten hyvä maine perustuu tuotteiden ja palveluiden laadukkuuteen, innovaatiolla johtamiseen ja päämäärätietoiseen kasvuun. Tutkimuksen mukaan hyvän maineen ansiosta ihmiset tuntevat yrityksen kilpailijoitaan paremmin ja ovat 78% halukkaampia ostamaan yrityksen tuotteita ja 70% kiinnostuneempia työskentelemään yrityksessä. (Reputation Institute, 2020.)

Yrityksen mainetta on vaikea kopioida tai jäljitellä, sillä se on tulosta yksilöllisestä strategiasta sekä organisaatioissa vallitsevasta yrityskulttuurista (Fombrun ja Van Riel, 1997, s. 7, 8). Hyvä maine lisää yrityksen myyntiä lisäten sen markkinaosuuksia sekä tunnettuutta (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 97). Aula ja Heinonen (2002, s. 62-63) kirjoittavat myös tutkimuksista, joiden mukaan hyvä maine tuo yritykselle taloudellisia ja strategisia etuja. Näitä ovat vahvempi markkina-asema, jolloin muilla yrityksillä on haastavampaa tuoda markkinoille kilpailevia palveluita. Lisäksi hyvämaineisen yrityksen omille

tuotteille on mahdollisuus luoda hinnoitteluetua sekä hyvän laadun mielikuvaa. Hyvä maine helpottaa pääsyä pääomamarkkinoille ja luo kiinnostusta sijoittajien mielessä. Hyvä maine vaikuttaa myös alentavasti yrityksen oman pääoman kustannuksiin (Maung ja muut, 2020, s. 3).

Yrityksen maineeseen liittyy myös sen maine työnantajana. Yrityksen tunnettavuus hyvän maineen ansiosta auttaa rekrytoimaan parempia työntekijöitä (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 97). Hyvä työnantajan maine ei rakennu hetkessä, vaan tietoisesti yrityksen sisäisen toiminnan kehittämällä. Aula ja Heinonen (2011, s. 186) korostavat, miten kaikki tekemiset yrityksessä joko vahvistavat tai heikentävät sen houkuttelevuutta työnantajana. Flanagan ja O'Shaughnessy (2005, s. 458) tutkivat, miten yrityksen henkilöstön irtisanomiset vaikuttavat yrityksen maineeseen. Tutkimuksessa havaittiin, että irtisanomisilla oli yleisesti vahva negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen. Sillä ei ollut tutkimuksen mukaan merkitystä, minkä kokoinen tai miten menestyvä yritys oli. Mielenkiintoinen piirre tutkimuksessa oli, että vanhemmat yritykset selvisivät maineen laskusta uusia yrityksiä paremmin, sillä uusien yritysten maine markkinoilla ja luottamus sidosryhmiin ei ole riittävän vahva (Flanagan ja O'Shaughnessy, 2005, s. 458). Hyvämaineisiin yrityksiin on myös tarjolla ammattimaisempia sekä sitoutuneempia työntekijöitä (Aula ja Heinonen, 2011, s. 23). Maine tekee siis yrityksestä sidosryhmien mielessä muita yrityksiä paremman valinnan, koska mielikuva siitä on luotettava ja vetovoimainen (Aula ja Heinonen, 2002, s. 63).

Yrityksen on käytävä jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat, media, viranomaiset ja yhteistyökumppanit. Aula ja Heinonen (2011, s. 163) muistuttavat, että sidosryhmät laajenevat jatkuvasti. Määrittely tulee ulottaa myös epäsuoriin sidosryhmiin, esimerkiksi asiakkaiden asiakkaisiin. Yrityksen johdon on saatava työntekijät sekä yhteistyökumppaneiden henkilöt ymmärtämään yrityksen hyvän maineen ja keskinäisen yhteistyön tärkeys sen rakentamisessa.

Aula ja Heinonen (2002, s. 174) korostavat, että yrityksen tulee olla tietoinen, millaisena sidosryhmät kokevat yrityksen maineen ja toiminnan. Benoitin (1997, s. 182-183) mukaan yrityksen tulee tunnistaa sille relevantit sidosryhmät. Maineselvitys auttaa yritystä keskittämään resursseja oikeisiin asioihin sidosryhmän suhteiden hoitamisessa. Mutta ovatko kaikki sidosryhmät maineen kannalta yhtä tärkeitä? Yhden sidosryhmän, esimerkiksi sijoittajien, priorisointi muiden kustannuksella ei ole järkevää, koska se estää maineen julkista rakentamista laajemmalle. Vuorovaikutus kannattaa kohdistaa kaikkiin sidosryhmiin, jotka ovat pitkäaikaisesti tekemisessä yrityksen kanssa ja joilla on vaikutusta yrityksen markkina-arvon kehitykselle. (Aula ja Heinonen, 2002, s. 235-237.)

Yrityksen brändi, maine ja sidosryhmien suhteet vaikuttavat yrityksen arvoon ja kykyyn menestyä pitkällä aikavälillä (Murray, 2003, s. 143). Maine on yritykselle aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen markkinoilla (Aula ja Heinonen, 2002, s. 90; Murray, 2003, s. 142). Yrityksen imagon, brändin ja maineen arvoa on vaikea mitata. Yhteistä näille kolmelle käsitteelle on, että koska ne syntyvät ihmisten mielikuvissa, ovat ne helposti vahingoittuvia (Kulmala, 2014, s. 188). Erityisesti maineen menettämisen arvo tulee merkittäväksi, mikäli yrityksen markkina-arvo laskee nopeasti. Maungin ja muiden (2020, s.1 2) mukaan esimerkiksi yrityksen sosiaalisesti vastuuton esiintyminen vaikuttaa yrityksen arvon laskuun. On arvioitu, että sosiaalisen median yleistymisen jälkeen mainetapahtumien vaikutus yritysten osakekursseihin on kaksinkertaistunut (Allianz, 2020, s. 22).

## **2.4 Maineriskien ennakointi**

Positiivisen yritysmaineen rakentamisen lisäksi yritysten tulisi tehdä skenaarioanalyyskejä tai riskikartoituksia maineriskien ennakoimiseksi ja arvioimiseksi. Niiden avulla yritys voi pyrkiä estämään tai lieventämään tapahtumia, jotka saattavat johtaa mainekriiseihin ja heikentää yrityksen mainetta (Eckert, 2017, s. 155).

Yrityksen tulisi laatia esimerkiksi riski- ja häiriötilanteiden varalle valmius-, jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmat yrityksen toimintojen ylläpitämiseksi sekä palauttamiseksi (Rousku, 2017, s. 1-5). Deloitteen (2018) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioilla ei ollut riittävästi kykyä tunnistaa maineeseen vaikuttavia tapahtumia, analysoida riskejä tai ennustaa mahdollisia riskin vaikutuksia yrityksen brändiin tai maineeseen. Ilmeisesti yrityksissä ei ymmärretä maineriskien mahdollisuuden laajuutta digitalisoidussa yhteiskunnassa. Yritysten johto voi myös olettaa, että muut riskit aiheuttavat kriisien muodostumisen ja varautuvat siksi ensisijaisesti vain muihin kuin mainekriiseihin (Deloitte, 2018).

Yrityksessä tulee ymmärtää, millainen maine sillä eri sidosryhmien, kuten henkilökunnan, asiakkaiden, sijoittajien, yhteistyökumppaneiden ja median mielestä. Tämä on tärkeää, sillä yrityksen oma näkemys maineestaan ja sidosryhmien todellinen näkemys sen maineesta voivat erota toisistaan (Eckert, 2017, s. 146). Tätä varten yrityksen tulee siis tutkia sekä mitata maineensa tilaa sidosryhmiensä ja keskeisten avainhenkilöiden sekä julkisuuden osalta (Aula ja Heinonen, 2002, s. 174-175).

Maine perustuu suurelta osin siihen, miten sidosryhmät arvioivat yrityksen toimintaa suhteessa omiin odotuksiinsa (Coombs, 2007, s. 164). Maineen mittaamisen arvioimiseksi on kuitenkin olemassa erilaisia tekniikoita kuten sidosryhmien kyselyt, asiakas- ja työntekijäpalautteet ja analytiikka esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä ja medianäkyvyydestä (Eccles, Newquist ja Schatz, 2007, s. 110). Yrityksen johdon tulee siis tietää ja ymmärtää, mitä sen eri sidosryhmät siltä odottavat, haluavat ja tarvitsevat. Tunnistamalla nämä asiat, yritys voi kertoa sidosryhmilleen toimistaan, miksi ne ovat tärkeitä ja mitä hyötyä niistä on strategisesti sekä yritykselle että sen sidosryhmille (Murray, 2003, s. 148).

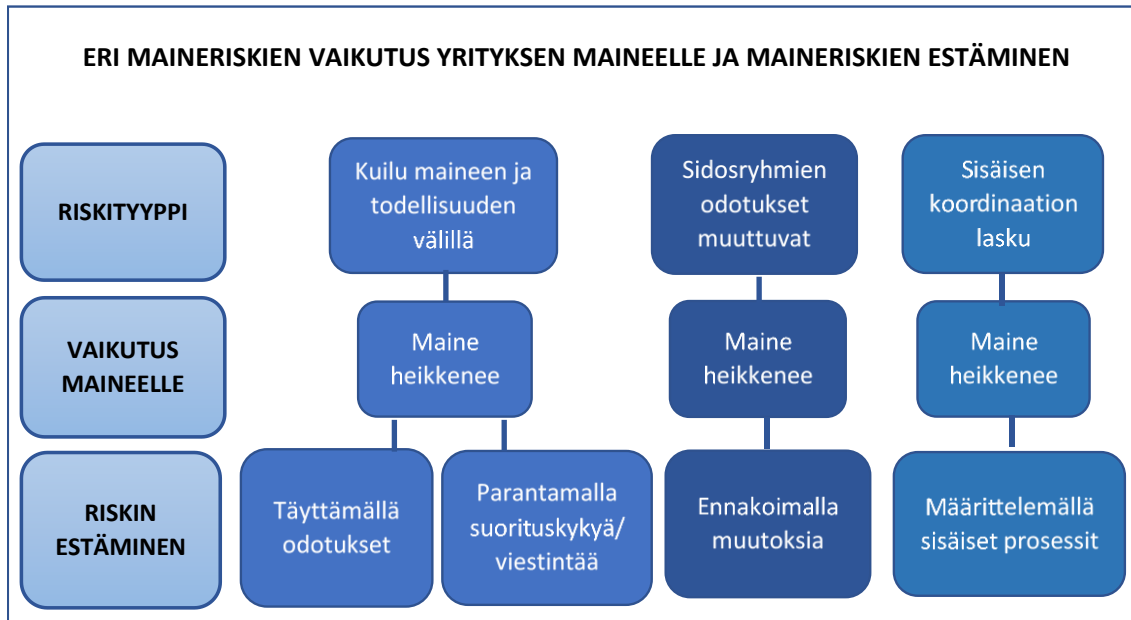
## 2.5 Maineriskityypit ja mainekriisien estäminen

Neufeldin (2007, s. 40) mukaan maineriskit voivat olla sekä negatiivisia että positiivisia. Positiivisen riskin ansiosta yritys voi parantaa omaa mainettaan, markkinaosuuksia, osakkeen arvoa ja kannattavuutta. Esimerkiksi Toyota ryhtyi valmistamaan ympäristöystävällisempiä autoja ennen kuin niille oli kysyntää. Kun ostajat ryhtyivät haluamaan tällaisia autoja, oli Toyota edellä kilpailijoitaan ja menestyi. (Neufeld, 2007, s. 40.) Negatiivinen maineriski voi johtaa mainekriiseihin. Tällöin on vaarana yrityksen markkinaosuuksien menetys, liiketaloudelliset tappiot sekä jopa yrityksen lopettaminen (Neufeld 2007, s. 40). Negatiivista mainekriisiä pidetään tänä päivänä yritysten suurimpana riskinä, mutta siltikään kaikissa yrityksissä maineenhallintaa ei vielä johdeta (Murray, 2003, s. 142). Moni yritys toteuttaa sen sijaan kriisinhallintaa, jolloin yrityksessä keskitytään rajoittamaan reaktiivisesti maineeseen liittyviä uhkia (Eccles ja muut, 2007, s. 106).

Eccles ja muut (2007, s. 106-107) määrittivät kolme erityyppistä maineriskiä (ks. Kuva 4.): 1. kuilu yrityksen maineen ja todellisuutta välillä, 2. sidosryhmien uskomukset ja odotukset yrityksestä muuttuvat, sekä 3. yrityksen sisäisen koordinaation laatu. Mikäli yrityksen maine on sidosryhmien mielestä todellisuutta parempi, todellisuuden paljastuessa sen maine heikkenee, kunnes se vastaa todellisuutta. Tämän kuilun estämiseksi ja poistamiseksi yrityksen tulee joko täyttää odotukset esimerkiksi parantamalla yrityksen suorituskykyä tai vähentää odotuksia lupaamalla vähemmän. Yritys voi parantaa tilannetta myös parantamalla viestintänsä sidosryhmille. (Eccles ja muut, 2007, s. 108.) Toinen maineriski voi syntyä, mikäli yrityksen toiminta pysyy muuttumattomana, mutta sidosryhmien odotukset muuttuvat (Eccles ja muut, 2007, s. 108). Esimerkiksi kuluttajien vaatimukset ympäristöystävällisistä tuotteista voi johtaa yrityksen maineen heikkenemiseen, mikäli se ei pysty muuttamaan tarjontaansa ekologisemmaksi. Yritysten tulisi ennakoida muutoksia seuraamalla trendejä ja markkinoiden muutoksia, mutta liian usein yritykset jättävät ennakoivat merkit huomioimatta ja vierittävät syyn tapahtuneesta toisalle (Eccles ja muut, 2007, s. 109). Kolmas maineriski on organisaatioiden tekemien päätösten heikko sisäinen koordinaatio, jolloin yhteistyö tai viestintä ei ole riittävää, tai



viestintä voi olla jopa vääristelty. Yritys voi välttää tästä johtuvan maineen heikkenemisen määrittelemällä sisäisen prosessin tiedon ja vastuun koordinoimiseksi yrityksessä. (Eccles ja muut, 2007, s. 109.)



**Kuva 4.** Kuvaus yrityksen maineriskeistä ja niiden estämisestä (Mukaiillen Eccles ja muut, 2007, s. 106-109.)

## 2.6 Mainekriisien syntyminen

Coombsin (2007, s. 163-164) mukaan kriisi on äkillinen ja odottamaton tapahtuma, joka voi häiritä yrityksen toimintaa ja aiheuttaa sen taloudelle ja maineelle vahinkoa. Kriisit voivat vahingoittaa myös yrityksen sidosryhmiä fyysisesti, emotionaalisesti ja taloudellisesti. Mainekriisi on aineeton riskimuoto, joka muodostuu erilaisista riskeistä, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen (Tuominen, 2013, s. 87). Mainekriisi vaikuttaa koko yrityksen maineeseen, eikä sitä voida korjata nopeasti, sillä maine mielletään ihmisten suhtautumisessa yritykseen ja sen muuttaminen vie aikaa. Murray (2003, s. 142) esittää mainekriisin eroavan perinteisemmästä kriisistä siten, että kriisejä, kuten tulipalosta tai tuotavuudesta johtuvia vahinkoja varten yritys pystyy ottamaan vakuutuksen, mutta sidosryhmien mielipiteisiin perustuvaa maineuhkaa varten ei ole vakuutusta.

Yrityksen maine voi kärsiä esimerkiksi huonosta palvelusta tai tuotteen laadusta kärsivän asiakkaan tyytymättömyydestä, joka herättää mediahuomion. Se voi liittyä yrityksen aiheuttamaan skandaaliin, esimerkiksi väärinkäytöksen tai epäeettisen käytöksen paljastuttua. Yritys voi omasta mielestään toimia oikein, mutta maine voi silti vahingoittua, esimerkiksi sidosryhmien käytöksen tai tekojen muututtua. Coombs ja Holladay (2012, s. 409) kirjoittavat parakriisistä eli näennäiskriisistä, joka on erityinen sosiaalisessa mediassa ilmenevä julkisen kriisin uhka, joka voi kasvaa mainekriisiksi. Siinä voidaan syyttää yritystä vastuuttomasta tai epäeettisestä käyttäytymisestä. Työntekijät voivat myös aiheuttaa mainekriisin käyttämällä sosiaalista mediaa yritystä vastaan, paljastamalla sisäisiä tietoja tai antamalla negatiivista palautetta.

Deloitte (2018) tutkimuksessa määriteltiin, että yrityksen mainekriisi voi syntyä, kun yrityksen suorituskyky ja toiminta ei vastaa asiakkaiden odotuksia liittyen organisaation vuorovaikutusstrategiaan, saavutuksiin tai henkilöstön ja johdon käyttäytymiseen. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksissä ei ole yksimielisyyttä siitä, mitkä asiat ovat voivat aiheuttaa yritykselle mainekriisejä. Esimerkiksi tuotteen turvallisuus ja laatu, yrityksen etiikka ja rehellisyys tai työntekijöiden kaltoinkohtelu jakoi toimitusjohtajien ja yritysten hallituksen jäsenten mielipiteitä. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä johtajien tärkeimpänä tehtävänä tulisi olla yrityksen maineen suojaaminen sekä tehokas strategisten riskien hallinnan johtaminen.

### 3 Strateginen maineenhallinta

Tässä luvussa tutkitaan, millaisia maineenhallinnan strategioita yritys voi käyttää. Aluksi pohditaan maineenhallinnan ja sen johtamisen tärkeyttä. Seuraavaksi selvitetään, miksi kommunikointi on tärkeää maineenhallinnassa sidosryhmien kannalta. Lisäksi tarkastellaan, miten yrityksen eri kommunikointimallit vaikuttavat sen maineeseen. Lopuksi tutkitaan, miten yrityksen yhteiskuntavastuu liittyy maineenhallintaan.

#### 3.1 Maineenhallinnan rakentaminen

Voiko yritys hallita omaa mainettaan? Maineenhallinta on yrityksen strateginen liiketoiminnan johtamistapa sekä organisaation toimintaa. Maineenhallinta on myös yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutuksen hallintaa, jolla pyritään vaikuttamaan myös sidosryhmien mielikuviin yrityksestä (Aula ja Heinonen, 2002, s. 212, 215). Aula ja Heinonen (2011, s. 33) tiivistävät maineenhallinnan ytimekkäästi: *”Maineenhallinta on siis ensisijaisesti taitoon sekä osaamiseen ja siten vaikuttamiseen liittyvä käsite.”* Positiivisen yritysmaineen tavoittelu on tärkeää ja se vaatii yritykseltä pitkän aikavälin toimia, joita voidaan nimittää yritysmaineen hallinnaksi (Eckert, 2017, s. 145).

Malmelin ja Hakala (2011, s. 123-134) kirjoittavat, miten yritysten liiketoiminnan vaikutus ihmisten mielikuviin perustuu usein yrityksen aineettomiin resursseihin. Näitä ovat henkilöstön osaaminen, yrityskulttuuri, yrityksen prosessit ja asiakassuhteet, johtamistavat sekä viestintä. Malmelin ja Hakala (2011, s. 97-98) muistuttavat, että yrityksen julkisuuskuva vaikuttaa yrityksen asemaan markkinoilla lisäämällä mahdollisuuksia sekä riskejä. Siksi maineen ja sen riskien hallinnan tulisi olla yrityksen johdolle, sen hallitukselle sekä koko henkilöstölle tärkeää.

Yrityksen henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä sanansaattajia. Desai (2018, s. 172) muistuttaa, että yrityksen maineenhallinnassa on keskeistä miettiä henkilöstön roolia, joka

on yrityksen maineen rakentamisessa merkityksellistä. Työntekijöitä voidaan esimerkiksi hyödyntää sosiaalisessa mediassa yrityksen mainelähteiläinä. Tämän tarkoituksena on tuoda yritykselle positiivista mainetta (Desai, 2018, s. 172). On kuitenkin muistettava, että sosiaalisessa mediassa raja henkilökohtaisen ja työelämän osa-alueista voi olla hämärtynyt (Desai, 2018, s. 174). Siksi yrityksissä tulisi ohjeistaa, miten työntekijöiden tulee toimia sosiaalisessa mediassa yritykseen liittyvissä asioissa. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki yrityksessä ymmärtävät, miten tärkeää hyvä maine on, miten sitä yrityksessä ylläpidetään ja miten tärkeää sen edistämiseen on sitoutua.

Aula ja Heinonen (2002, s. 103-104) kirjoittavat, että yrityksen toimintojen tulee olla sen arvojen mukaisia. Yrityksen hyvä arvopohja luo perustan hyvälle yrityskulttuurille, joka ohjaa toimintaa kohti hyvää mainetta (Aula ja Heinonen, 2002, s. 105). Yrityksen johdon vastuulla on viestiä ja toimia esimerkkinä henkilöstölle osoittaen, mitkä ovat yrityksen arvojen mukaisia ja oikeita tapoja toimia. Henkilöstöä on valmennettava esimerkiksi yrityksen arvoista, toimintatavoista ja toimintaohjeista.

Erinomainen maine on mahdollista saavuttaa vain hyvässä yrityskulttuurissa, jossa johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja arvostus, ilmapiiri on motivoiva ja palkitseva, sekä työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä (Aula ja Heinonen, 2002, s. 106). Työntekijän sitoutumisen kannalta on tärkeää, että hän voi samaistua yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Malmelin ja Hakala (2011, s. 70) kirjoittavat, miten nykyaikaisessa yrityksessä sisäisen viestinnän tarkoitus ei ole enää tiedon jakaminen työntekijöille, vaan yhteisen ymmärryksen luominen yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. Sisäisen viestinnän tulee olla avointa, jotta sen avulla voidaan rakentaa luottamuksellista ja arvostavaa yrityskulttuuria (Aula ja Heinonen 2011, s. 136).

### 3.2 Maineenhallinnan johtaminen

Maineen johtaminen perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolella. Jos niissä epäonnistuu, voi seurauksena olla kriisi (Aula ja Heinonen 2002, s. 166). Yrityksessä tulee olla käytössään strategisia työkaluja maineeseen liittyvien riskien tunnistamiseksi, seuraamiseksi ja hallinnoimiseksi. Deloitteen (2018) mukaan mainekriisin johtamisen ja viestinnän tavoitteena on kriisitilanteen hallittu hoitaminen ja normaalin toiminnan mahdollisimman nopea palauttaminen. Usein kyseessä on odottamaton tapahtuma, joka vaatii eritasoista ja suunniteltua kriisitilanteen viestintää ja prosesseja sekä yrityksessä sisäisesti että ulkoisesti.

Deloitteen (2018) tutkimuksessa selvisi, että yrityksissä ei ole riittävästi mietitty proaktiivisesti yrityksen maineen tilannetta, miten maineriskeihin varaudutaan ja miten riskin sattuessa toimitaan. Yrityksen johdon tulee olla valmius toimimaan nopeasti sekä kyetä mukautua erilaisiin tilanteisiin, jotka mainekriisi tuo esille. Usein valmistautumiseen ei ole etukäteen aikaa eikä varautuminen ole mahdollista. Siksi yrityksen johdossa tulee olla valmiina mietitty strategia maineenhallinnan tasapainoiselle lähestymis- ja johtamistavalle.

Coombs ja Holladay (2012, s. 412) tarkentavat, miten yrityksessä on tunnistettava strategisella tasolla, millaisia tuloksia halutaan ja millainen viestintästrategia voi auttaa mainekriisissä olevaa yritystä saavuttamaan haluttu lopputulos. Taktisella tasolla tarkastellaan sitten, mitä viestintäresursseja mainekriisin vastauksissa käytetään. Organisaatioissa tulee olla valmius vastata strategisiin riskeihin suunnittelemalla etukäteen toimintatapoja viestintään, toimintaan, riskin sietokyvyn hallintaan, sekä niiden vaikutusten mittaamiselle (Deloitte, 2018).

Maineenhallinnan tehokkaaseen johtamiseen kuuluu Ecclesin ja muiden (2007, s. 110) mukaan viisi vaihetta: 1. yrityksen maineen arviointi sidosryhmien keskuudessa, 2. yrityksen maineen todellisen luonteen arvioiminen, 3. maineen ja todellisuuden

puutteiden korjaaminen, 4. uskomusten ja odotusten muutosten seuraaminen ja 5. ylimmän johdon asettaminen toimitusjohtajan alle. Myös Eckertin ja muiden (2017, s. 146) mukaan maineriskien johtamisessa yrityksen tulee ensin määritellä yrityksen maine sekä maineriskit ja sen jälkeen mitata niitä. Tämä voi olla kuitenkin yrityksille hankalaa, sillä ei ole yleisesti käytössä olevaa maineriskin johtamisen mallia maineriskin määrittelemiseksi tai mittaamiseksi (Eckert ja muut, 2017, s. 146). Maineriskin johtamista hankaloittaa myös se, että eri sidosryhmien käsitykset ja mielikuvat yrityksen maineesta ovat toisistaan poikkeavia, ja sidosryhmän sisälläkin ne voivat olla hyvin yksilöllisiä (Eckert ja muut, 2017, s. 149).

### **3.3 Kommunikoinnin tärkeys maineenhallinnassa**

Aula ja Heinonen (2002, s. 37) kirjoittavat, miten yrityksen tulee hyvän maineen saavuttamiseksi tehdä oikeita asioita sekä viestiä niistä. Julkisuus on yritykselle tärkeää, sillä se tarvitsee menestyäkseen huomiota ja tunnettavuutta. Perinteinen media sekä sosiaalinen media vaativat avoimuutta. Avoin viestintä ja suhdetoiminta median toimijoihin on tärkeää luotettavan ja positiivisen julkisuuskuvan luomiseksi sekä ylläpitämiseksi. Yrityksen tulee analysoida omaa tilannettaan, markkinoiden muutoksia sekä tulevia trendejä julkisuudessa strategista päätöksentekoa varten.

#### **3.3.1 Riskit kommunikoinnissa**

Julkisuuteen sisältyy mahdollisuuksien lisäksi myös paljon riskejä. Aula ja Heinonen (2011, s. 80) muistuttavat, että yritykset eivät voi kontrolloida julkista mainettaan. Yrityksen julkisen maineen seuraaminen sekä analysoiminen on tärkeää, jotta yritys voi ennakoida tulevia mainehaasteita ja pyrkiä estämään mainekriisien syntymistä.

Kuluttajilla on yhä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen maineeseen julkisuuden kautta. Tuominen (2013, s. 75) kirjoittaa, miten suuri yleisö muodostaa mielikuvia yrityksen maineesta nimenomaan massamedian eli puskaradion tiedoista. Anonymiteetin ansiosta keskustelut ja mielipiteet voivat olla yrityksen näkökulmasta virheellisiä ja haitallisia. Negatiivinen keskustelu saa varsinkin sosiaalisessa mediassa nopeasti laajat mittasuhteet, mikäli yritys ei mitenkään niihin reagoi. Väärän informaation kasvu vaikuttaa maineriskin lisääntymiseen. Siksi yrityksen tulee jatkuvasti seurata maineensa tilaa ja itsestään käytävää keskustelua julkisuudessa.

Erilaiset kriisit luovat sidosryhmissä informaation tarvetta, sillä tietämättömyys aiheuttaa sidosryhmissä stressiä (Coombs, 2007, s. 165). Mainekriisien johtamisessa tulee olla yrityksessä nimetty henkilö, joka raportoi säännöllisesti ylimmälle johdolle ja hallitukselle tärkeimmistä mainekriiseistä liittyen sekä koko yritykseen että eri organisaatioihin ja miten niitä ennakoidaan ja hallitaan (Eccles ja muut, 2007, s. 114). Yhteistyö yrityksen henkilöstön ja sidosryhmien välillä, yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta, sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen voivat vähentää mainekriisien vaikutusta. Yrityksen tulee kertoa sidosryhmilleen, mitä korjaavia toimenpiteitä maineriskien ennaltaehkäisemiseksi sekä korjaamiseksi on tehty ja miten mainekriisit estetään tulevaisuudessa. Maineenhallinnan kannalta siis sidosryhmien, kuten asiakkaiden, ymmärtäminen on tärkeää, jotta työntekijät ja johto pystyvät reagoimaan myös heidän tarpeisiinsa oikein.

### **3.3.2 Kommunikointimallit**

Vuoden 2020 Edelman-luottamusbarometrissa hyvän maineen ja sidosryhmien luottamuksen ansaitsivat yritykset, jotka toteuttavat lupauksensa sekä toimivat eettisesti (Edelman, 2020, s. 18). Aula ja Heinonen (2011, s. 146-147) esittävät neljä kommunikointimallia (ks. Kuva 5.), millä yritys voi vaikuttaa sidosryhmien luottamukseen ja omaan maineeseensa.

1. Yritys, joka harjoittaa avointa viestintää sekä toteuttaa lupaamansa asiat, saavuttaa parhaimman maineen ja luottamuksen sidosryhmissä (Aula ja Heinonen 2011, s.146). Mainekriisien korjaamiseksi luvattujen toimintatapojen muutoksien tulee olla kuitenkin todenmukaisia. Yrityksen henkilöstön on myös aidosti sitouduttava toimintatapojen muutokseen. Tätä on seurattava ja johdettava, jotta se toteutuu eikä palata vanhoihin toimintamalleihin. (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 176.)
2. Mikäli yritys ei kykene avoimeen viestintään, ei luottamusta sidosryhmien kanssa pääse syntymään. Tällöin myöskään yrityksen hyvät teot eivät tule yleiseen tietoisuuteen eikä hyvä maine kehity (Aula ja Heinonen 2011, s. 146).
3. Kolmas vaihtoehto on kommunikoinnin ja tekemättömyyden yhdistelmä, jolloin oletetaan, että kukaan ei saa tietoon huonoja tekoja tai yritykseltä puuttuu kyky markkinoida ja kehittyä (Aula ja Heinonen 2011, s. 146). Tällaisen yrityksen maine on aika tuntematon tai huono.
4. Maineen ja luottamuksen kannalta huonoin malli on epärehellinen viestintä. Mikäli yritys lupaa viestinnässään toteuttaa muutoksia, mutta todellisuudessa mitään ei konkreettisesti tehdä, menettävät ihmiset luottamuksensa yritykseen (Aula ja Heinonen 2011, s. 147). Tässä mallissa yrityksen elinkaari ei ole pitkä, sillä tekemättä jättäminen tai tekojen peitteleminen totuudesta poikkeavalla viestinnällä johtaa sidosryhmien luottamuspulaan ja huonoon maineeseen.



Kuva 5. Yrityksen kommunikointimalli (mukaillen Aula ja Heinonen, 2011, s. 147)



### 3.4 Yhteiskuntavastuu maineenhallinnassa

Vastuullisuus on yhä keskeisempi osa isojen yritysten liiketoimintastrategiaa. Kuluttajien kiinnostus kierrätettävyydestä, ekologisuudesta ja yritysten yhteiskuntavastuusta ovat lisääntyneet viime vuosina. Sijoittajat vaativat yrityksiltä yhä enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Malmelin ja Hakala (2011, s. 139) kirjoittavat mainevakuutuksesta, joka tarkoittaa sitä, että yritysten tulee raportoida yhteiskuntavastuustaan osoittaakseen maineensa sekä toimintansa eettisyyttä. Pelkkä raportointi ei kuitenkaan tee yrityksen toiminnasta tai sen maineesta yhteiskuntavastuullista, vaan sen on myös toteutettava sitä toiminnassaan. Aula ja Heinonen (2011, s. 26) korostavat, että maineen yhteiskuntavastuu ei suoranaisesti tarkoita yritykselle taloudellista tehokkuutta. Mikäli yrityksen julkinen kuva on vakaa, on heidän tutkimustensa mukaan vastuullisesti toimivien yritysten markkina-arvo kuitenkin yleensä muita parempi. Yrityksen arvot, kehittäminen, viestintä sekä esiintyminen julkisuudessa vaativat kokonaisvaltaista yhteiskuntavastuullista johtamista yrityksessä (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 159-160).

Yrityksen tulee aina huomioida vastuu toimintojensa yhteiskunnallisista vaikutuksista, sillä sen toiminnan eettisyys ja yhteiskuntavastuullisuus vaikuttavat myös sen maineeseen (Pérez-Cornejo ja muut, 2019, s. 513). Yrityksen tulee toiminnassaan huomioida eri sidosryhmät, työntekijät, yleiset normit, suositukset, sopimukset ja lainsäädäntö. Yhteiskuntavastuun voi luokitella useaan eri vastuualueeseen riippuen yrityksen toiminnasta. Aula ja Heinonen (2002, s. 132, 138) kirjoittavat, miten yrityksen yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta jakautuu yleensä sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen, mutta lisäksi voidaan määritellä myös yhteiskunnan hyvinvoinnin vastuu. Työntekijöiden oloista ja hyvinvoinnista sekä ympäristöstä huolehtiminen ja paikallisen talouden kehittäminen ovat tärkeitä yrityksen rooliin kuuluvia kokonaisuuksia yhteiskuntavastuun hoitamisessa. Näiden laiminlyönti voi johtaa mainekriiseihin.

Yrityksen sosiaalista vastuuta yhteiskunnassa kuvataan usein termillä Corporate Social Responsibility (CSR). Carrollin (1999, s. 269-270) mukaan 1950 -luvulla ja aikaisemmin

yrittäjän velvollisuutta toteuttaa sellaisia käytäntöjä ja tehdä päätöksiä, jotka ovat yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen mukaisia. 1960-luvulla vastuun määritelmä tarkentui, kun Keith Davis kirjoitti yritysvastuun liittyvän yrittäjän päätöksiin ja tekoihin ilman taloudellisia syitä sekä että niitä voidaan pitää sijoituksina, jotka pitkällä aikavälillä tuottavat taloudellista etua (Carroll, 1999, s. 271). 1970-luvulla aihetta käsiteltiin yhteiskunnallisen suorituskyvyn (CSP=corporate Social Performance) kautta kehittämällä yrityksen toimintaperiaatteita, prosesseja ja menettelytapoja (Carroll, 1999, s. 287). Yritysten yhteiskuntavastuullisuudessa peräänkuulutettiin myös yritysten vastuuta ympäristöhaittojen vähentämiseksi. 1990-luvulla vastuullinen liiketoiminta laajeni koskemaan yrityksen sidosryhmiä, yritysetiikkaa, CSP:ia ja yrityksen kansalaisuutta (Carroll, 1999, s. 288). Yritysten tulee huomioida liiketoiminnassaan osakkeenomistajien, sidosryhmien ja yhteiskuntavastuullisuuden esittämät vaatimukset.

Porter ja Cramer (2011, s. 64) väittävät, että yritykset toteuttavat vanhanaikaisesti yhteiskuntavastuuta, sillä ne kokevat sen lähinnä ylimääräisenä työnä ja kuluna ilman selkeää hyötyä yritystoiminnalle. Heidän mukaansa yrityksen tulisi ymmärtää, että panostaminen ympäröivään yhteiskuntaan vaikuttaa myönteisesti myös yrityksen omaan maineeseen sekä menestykseen pitkällä aikavälillä. Tätä kutsutaan jaetun arvon eli Creating Shared Value (CSV) käsitteeksi. Siinä ei ole kyse vain sosiaalisesta vastuusta, hyväntekeväisyydestä tai jatkuvasta kehityksestä vaan uudesta tavasta yhdistää liiketoiminta ja yhteiskunta taloudellisesti sekä arvon luomiseksi. (Porter ja Cramer, 2011, s. 64, 76.) Neufeldin (2007, s. 40) mukaan nykyään yritykset kohtaavat mainehaasteita, jotka johtuvat sidosryhmien toiminnasta ympäri maailmaa. Tällaisia maineeseen liittyviä huolenaiheita ovat yrityksen ympäristövaikutukset, työntekijöiden kohtelu, ihmisoikeudet ja yhteisösuhteet eli erilaiset sosiaaliset vastuut.

Liike-elämässä vastuullisen yritystoiminnan tulisi perustua luottamuksellisuuteen, avoimuuteen ja yhteistyöhön (TEM 2016, s. 52). Valitettavasti näin ei ole aina, vaan yritysten

toiminnoista löydetään usein epäkohtia, joita yleisten normien mukaan pidetään epäluottamuksen ja epäeettisen käytöksen mukaisina, jopa vastuuttomina. Myös arvostettujen globaalien yritysten toimintatavoissa paljastuu skandaalimaisia väärinkäytöksiä, jolloin voidaan epäillä, onko niiden toiminta lainkaan vastuullista. Ihmisoikeudet, lahjonta, korruptio ja kestävän kehityksen toteutus aiheuttavat vaikeita kysymyksiä yritysten päätöksenteossa (TEM, 2016, s. 52-53). Varsinkin globaalisti toimivan yrityksen vastuullinen toiminta ja arvot eivät voi olla erilaisia eri maissa.

Isot julkiset yritykset ovat kuluttajien sekä sidosryhmien aktiivisessa seurannassa, ja vastuullisuuden noudattaminen on tärkeää myös yrityksen maineen ja kilpailuaseman kannalta. Vastuullisuus muuttuu nopeasti globalisaation ja kestävän kehityksen vaatimusten myötä. On kuitenkin muistettava, että yritysten hyväksytyt toiminta vaihtelee eri kulttuureissa sekä eri aikakausina (Aula ja Heinonen, 2011, s. 19). Se, mikä oli ennen yleisesti hyväksyttävää toimintaa voi vuosien kuluttua olla jopa laitonta. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (TEM, 2016) mukaan yritysten on vaikea hahmottaa, mitä yhteiskuntavastuu merkitsee ja miten kyseisiä teemoja hallitaan. Globaalisuus luo haasteita yrityksille, sillä eri maissa on erilaisia lakeja ja määräyksiä myös vastuullisuuteen liittyen.

Yritykset toteuttavat maineenhallintaa kertomalla toiminnastaan viestinnän avulla, julkaisemalla raportteja ja selvityksiä sekä avoimella vuorovaikutuksella asiakkaiden, sidosryhmien sekä viranomaisten välillä. Kansalaisten lisääntynyt kiinnostus ja tietoisuus yritysten toimintoja kohtaan, kuten niiden aiheuttamista ongelmista ympäristölle ja yhteiskunnalle, on lisännyt yritysten laajempaa raportointia toiminnastaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM, 2018) mukaan suurten pörssiyhtiöiden, luottolaitosten ja vakuusyhtiöiden tulee raportoida yhteiskuntavastuustaan kirjanpitolain velvoittamana. Yhteiskuntavastuuraportti lisää avoimuutta, jota sen sidosryhmät toivovat. Siinä tulee raportoida yrityksen toimintalinjoja koskien taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia asioita sekä miten yritys toteuttaa ihmisoikeuksien, korruption sekä lahjonnan torjuntaa. (TEM, 2018.)

FIBS teetti vuonna 2017 Suomen 1000 suurimmalle yrityksille yritys vastuututkimuksen (2018, s. 4). Sen tavoitteena oli selvittää suomalaisten yritysten näkemyksiä yritys vastuuseen liittyvistä haasteista sekä mahdollisuuksista. Vastauksista ilmeni, että enemmistö yrityksistä piti vastuullisuutta erittäin tärkeänä osana liiketoimintaa. Tutkimuksen mukaan (FIBS, 2018, s. 6, 10) yrityksen tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen ja menestystekijöiden varmistaminen olivat tärkeimmät syyt vastuulliselle toiminnalle. Vastuullisuus koettiin olevan myös keino tehostaa maineeseen liittyvää riskienhallintaa. Vastuullisuuden osalta haasteiksi ilmoitettiin vastuullisuuden integrointi koko liiketoimintaan sekä toimitusketjujen hallinta (FIBS, 2018, s. 10).

## 4 Maineenpalautusstrategiat

Tässä luvussa käsitellään erilaisia yrityksen maineenpalautusstrategioita. Aluksi selvitetään, miksi mainekriisien kartoitus on yritykselle tärkeää. Toisessa kappaleessa esitellään Benoitin imagon palauttamisen teoriaan, jota yritys voi hyödyntää maineenpalauttamisstrategiana. Tämän jälkeen tutustutaan maineen palautussuunnitelmaan. Neljännessä kappaleessa tutustutaan Coombsin kriisiviestinnän SCCT -teoriaan kriisiviestinnän erilaisista strategioista maineen hallinnassa ja sen palauttamisessa. Seuraavaksi pohditaan yrityksen maineenpalauttamisen näkökulmia kriisiviestinnän keinoin. Ensin käsitellään viestinnän luotettavuutta, sitten tutkitaan kriisitilanteen viestintää, joka jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto, mitä tutkimuksen teorialuvuista löydettyjä strategioita lähdetään tutkimaan mainekriisien kontekstissa yritysesimerkkien avulla.

### 4.1 Mainekriisien kartoitus

Maineeseen liittyy paljon riskejä, jotka voivat olla hallittuja tai hallitsemattomia. Siksi yrityksissä tulisi olla huomioituna maineenhallinnan johtamisessa proaktiivisesti riskienhallinnan strategia. Kriisi voi tulla yllättäen, mutta kriisin hallinta alkaa vasta sen tapahduttua. Kriisienhallinta tarkoittaa negatiivisten, ei toivottujen uhkien määrittelemistä ja ennakoitua (Kulmala, 2014, s. 45). Kriisienhallinnassa toteutetaan reaktiivisesti koordinoitua ja suunnitelmallista toimintaa, jolla johdetaan ja hallitaan riskejä (Rousku, 2017, liite 1: 3). Mainekriisin johtamisessa siirrytään käyttämään riskienhallinnassa ennalta määriteltäviä kriisijohtamisen toimenpiteitä (Seeck, 2009, s. 5).

Kriisien hallinnan tärkeimpänä tavoitteena tulisi olla yrityksen brändin ja liiketoiminnan jatkuvuuden sekä asiakkaiden ja sijoittajien palvelun turvaaminen erilaisissa haasteissa (AON, 2019, s. 1). AON julkaisi vuonna 2019 Global Risk Management -tutkimuksen, jossa kysyttiin 60:ssä eri maassa toimivien yritysten riskijohtajilta, mitä riskejä he pitivät

merkittävimminä yrityksensä kannalta. Brändi- tai maineriskin uhka on ollut vuonna 2017 suurin pelätty riski ja vuonna 2019 se oli edelleen toiseksi suurimpana pidetty uhka yrityksen toiminnalle (AON, 2019, s. 3). Jos yritys menettää maineensa, vaikuttaa se usein työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien menetyksiin sekä liikevaihdon alenemisena. Eli maineriskit vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

Yrityksessä on pystyttävä reagoimaan ajankohtaisiin tilanteisiin, olivat ne sitten pieniä maineeseen vaikuttavia uhkia tai isoja mainekriisejä. Yrityksen tulee tarkastella maineriskiä miettimällä, millaiset maineriskit ovat yritykselle todennäköisimpiä ja merkittävimpiä. Tällöin riskikartoituksessa voidaan huomioida toimenpiteet muuttuneessa tilanteessa. Coombsin (2007, s. 166) mukaan yrityksen mainekriisin haitallisuuteen vaikuttavat yrityksen vastuu kriisistä, yrityksen kriisihistoria ja yrityksen aikaisempi maine. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka kykenevät tehokkaasti hallitsemaan kriisejä ja toimimaan mainekriisin sattuessa, voivat nostaa arvoaan markkinoilla mainekriisin jälkeisenä vuotena jopa 6% (Allianz, 2020, s. 22). Usein mainekriiseistä selviytyminen vaatii yrityksessä nopeita ja laajoja muutoksia. Näitä voivat olla uusien toimintatapojen omaksuminen sekä yrityksen sisällä että yhteistyökumppaneiden osalta (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 165).

## **4.2 Benoitin imagon palauttamisen teoria**

Yritysten tulee valita toimiva strategia suojellakseen mainettaan, toimiakseen ennaltaehkäisevästi ja tehdäkseen oikeita korjaavia toimenpiteitä maineeseen vaikuttavissa haasteissa. Benoitin (1997, s. 182) mukaan yrityksen on tunnettava mainekriisin luonne sekä väitetyn teon vakavuus voidakseen reagoida asianmukaisesti. Reagointi tulisi räätälöidä kriisin ja siihen liittyvien sidosryhmien mukaan. William Benoitin vuonna 1997 julkaisemassa teoriassa (1997, s.179) on viisi imagon palauttamisen strategiaa: vastuun kieltäminen, vastuun välttäminen, vaikutusten vähentäminen, toiminnan parantaminen ja anteeksipyyttäminen. Yritys voi hyödyntää näitä strategioita kohdatessaan mainekriisin.

1. **Vastuun kieltämisen strategiassa** yritys voi kieltää teon tapahtuneen, vähätellä teon haitallisuutta tai omaa vastuutaan joko kokonaan tai osittain. Yritys voi myös syyttää muita, väittämällä että toinen henkilö tai organisaatio olisi vastuussa kyseisestä teosta. (Benoit, 1997, s. 179-180.)
2. **Vastuun välttämisen strategia** voi tapahtua neljällä eri tavoin. Yritys voi sanoa, että sen teko oli vain vastatoimi eli reaktio vastapuolen loukkaavaan tekoon. Yritys voi myös syyttää asiassa tärkeän tiedon tai hallinnan puuttumista. Kolmannessa vaihtoehdossa yritys syyttää loukkaavan toiminnan tapahtuneen vahingossa, esimerkiksi onnettomuuden takia. Jos yritys pystyy vakuuttamaan yleisön siitä, että kyseinen teko tapahtui vahingossa, sitä olisi pidettävä vähemmän vastuussa ja yrityksen maineelle aiheutuvia vahinkoja olisi vähennettävä. Neljänneksi yritys voi esittää, että loukkaava käyttäytyminen tapahtui hyvillä aikeilla vastapuolta kohtaan. (Benoit, 1997, s. 180.)
3. **Teon vaikutusten vähentämisen strategiassa** on kuusi eri vaihtoehtoa. Yritys voi yrittää vähätellä kyseisen teon koettua loukkaavuutta. Yritys voi pyrkiä vahvistamaan yleisön positiivisia tunteita itseään kohtaan kompensoidakseen väärään teokseen liittyviä negatiivisia tunteita. Toinen mahdollisuus on yrittää minimoida väärään teokseen liittyviä negatiivisia tunteita. Kolmanneksi yritys voi käyttää eriyttämistä, jossa teko erotetaan muista vastaavista loukkaavista toimista ja pyrkiä selittämään toimi muita vastaavia kriisejä vähäisemmäksi. Neljäs tapa on yrittää sijoittaa teko suotuisampaan kontekstiin, esimerkiksi väittämällä, että eläinkokeiden tutkimuksen hyödyt ihmisille ovat suuremmat kuin eläimille aiheutuvat haitat. Viidenneksi yritys voi tehdä vastahyökkäyksen syyttäjäänsä vastaan tai kyseenalaistaa syyttäjää vähentääkseen kritiikkiä itseään kohtaan. Kuudenneksi yritys voi vähentää teon vaikutusta maksamalla korvauksia loukkauksen kohteelle. (Benoit, 1997, s. 180-181.)
4. **Toiminnan parantamisen strategiassa** yritys lupaa korjata ongelman. Tämä toiminta voi tapahtua lupaamalla palauttaa tilanne kriisiä edeltävään tilaan tai lupaamalla estää loukkaavan toiminnan toistuminen tulevaisuudessa. (Benoit, 1997, s. 181.)

5. **Anteeksipyytämisen strategiassa** yritys ottaa vastuun teoistaan pyytämällä anteeksi ja tunnustamalla teot. Tällöin kysymykseen voivat tulla myös moraalinen ja taloudellinen vastuunkanto. (Benoit, 1997, s. 181.)

### 4.3 Maineen palautussuunnitelma

Yrityksellä tulee siis olla valmiina strategia maineen palauttamiseksi mainekriisien varalta. Stephen Gee (2013) esittelee kuusivaiheisen riskienhallinnan suunnitelman, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen maineeseen sekä sidosryhmien luottamukseen sitä kohtaan.

1. Mainekriisin tapahtuessa yrityksen tulee tunnistaa maineriski, sekä liittykö se sidosryhmiin, markkinoihin, työympäristöön tai ympäristöön yleisesti. Ulkoisia kriisitekijöitä voivat olla poliittiset muutokset tai yhteiskunnalliset suuntaukset, kuten trendit ja asiakaskäyttäytyminen. Sisäisiä kriisitekijöitä voivat olla hallinnolliset riskit.
2. Yrityksen tulee arvioida mainekriisi sen todennäköisyyden ja vaikutusten vakavuuden kannalta. Mainekriisi sekä sen mahdollisuus on kyettävä kuvata selkeästi. Yrityksen tulee arvioida sen vaikutus liiketoimintaan esimerkiksi markkinaosuuksien ja asiakasuskollisuuden näkökulmasta.
3. Näiden vaiheiden jälkeen yrityksessä tulee päättää, onko sen reagoitava mainekriisiin vai ei. Mikäli mainekriiseissä on sosiaalisia, ympäristöön liittyviä tai eettisiä ulottuvuuksia, voi yritykselle muodostua vastuuta ja sen on toimittava riskienhallinnallisesti.
4. On olemassa mainekriisejä, joihin yritys ei voi paljon vaikuttaa, esimerkiksi ilmastomuutos. Maineen pelastamiseksi sen on silti tehtävä päätös käytettävissä olevien resurssiensa ja kapasiteettinsa rajoissa olevista riskienhallinnan toiminnoista.
5. Yrityksellä tulee olla maineenhallinta -suunnitelma, miten se reagoi erilaisiin mainekriiseihin.



Yrityksen tulee seurata ja arvioida erilaisia mainekriisien mahdollisuuksia säännöllisesti, sillä niiden todennäköisyys ja vaikutusmahdollisuudet voivat muuttua. Myös maineenhallintastrategiaa ja maineenhallinnan valmiuksia tulee kehittää jatkuvasti.

#### **4.4 Coombsin kriisiviestinnän teoria**

Maineenhallinnassa strategisesti valittu kriisiviestintä auttaa oikean informaation keräämisessä ja jakamisessa sidosryhmille. Coombs (2007, s. 163) on laatinut kriisiviestinnän SCCT -teorian (Situational Crisis Communicatio Theory) siitä, miten kriisiviestintää voidaan hyödyntää ja millaista kriisiviestintästrategiaa tulisi käyttää eri kriiseissä maineen hallinnassa ja sen palauttamisessa. Coombsin teorian perustana on William L. Benoitin imagon palauttamisen teoria. Benoit keskittyi teoriassaan imagon palauttamisen strategiisiin ratkaisuihin, ja Coombs kehitti omaa teoriasa huomioimalla myös sidosryhmien suhtautumisen kriisiin (Schwarz, 2008, s. 34).

Coombsin (2007, s. 174) mukaan SCCT -teoria tarjoaa myös mekanismin ennakoida, miten sidosryhmät reagoivat yrityksen mainekriisiin. Näiden reaktioiden ymmärtäminen antaa yritykselle mahdollisuuden ennakoida kriisin aiheuttaman maineuhan tason. Coombsin tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset kriisityypit, yrityksen kriisihistoria ja aiempi suhdehistoria yritykseen muokkaavat sidosryhmien reaktioita. Kriisiviestintästrategiat vaikuttavat sidosryhmien käsityksiin ja toimintoihin (Schwarz, 2008, s. 33). Koska maine muuttaa sidosryhmien vuorovaikutusta organisaatioiden kanssa, maineen suojaaminen tuottaa myös sidosryhmien käyttäytymiseen liittyviä etuja (Coombs, 2007, s. 174).

SCCT -teoria määrittelee kolme eri kriisiviestinnän strategiaa, jotka perustuvat yrityksen rooliin vastuun ottamisessa kriiseissä: 1 vastuun kieltäminen, 2 vastuun vähättely ja 3 vastuun uudelleenrakentaminen (Coombs, 2007, s. 170).

1. **Kriisivastuun kieltämisen -strategiassa** yritys hyökkää viestinnässään syyttäjäänsä vastaan tai kieltää kokonaan kriisin olemassaolon. Viestinnässä syytetään yrityksen ulkopuolista tahoja tapahtuneesta tai yritetään kieltää yrityksen osallisuus kriisissä.
2. **Kriisivastuun vähättely -strategiassa** yritys vähättelee tapahtuneessa omaa vastuutaan tai aikomustaan vahingoittaa sidosryhmiä. Viestinnässä esitetään kyvyttömyyttä hallita kriisin aiheuttamia tapahtumia sekä vähätellään kriisin aiheuttamia vahinkoja.
3. **Kriisin uudelleenrakentamisstrategiassa** yritys myöntää kriisin ja tarjoaa aineellista apua tai muuta hyvitystä uhreille. Viestinnässä sidosryhmiltä pyydetään anteeksiantoa ja otetaan täysi vastuu kriisistä.

Kriisiviestinnässä yrityksen kriisiviestinnästä vastaavan tulee esittää mediassa yrityksen tarina tai näkemys tapahtumasta. Coombs (2007, s. 170) neuvoo yrityksiä käyttämään kieltämisen strategiaa kriiseissä, jossa se joutuu disinformaation uhriksi tai uhrin asemaan, vähättely -strategiaa vahinkotapauksista johtuvissa kriiseissä ja uudelleenrakentamisstrategiaa kriiseissä, joiden uudelleen tapahtuminen on estettävissä. Mikäli sidosryhmät hyväksyvät yrityksen viestintästrategian ja tukevat yrityksen kantaa, yritys säästyy mainehaitoilta tai ne muodostuvat pieniksi (Coombs, 2007, s. 171).

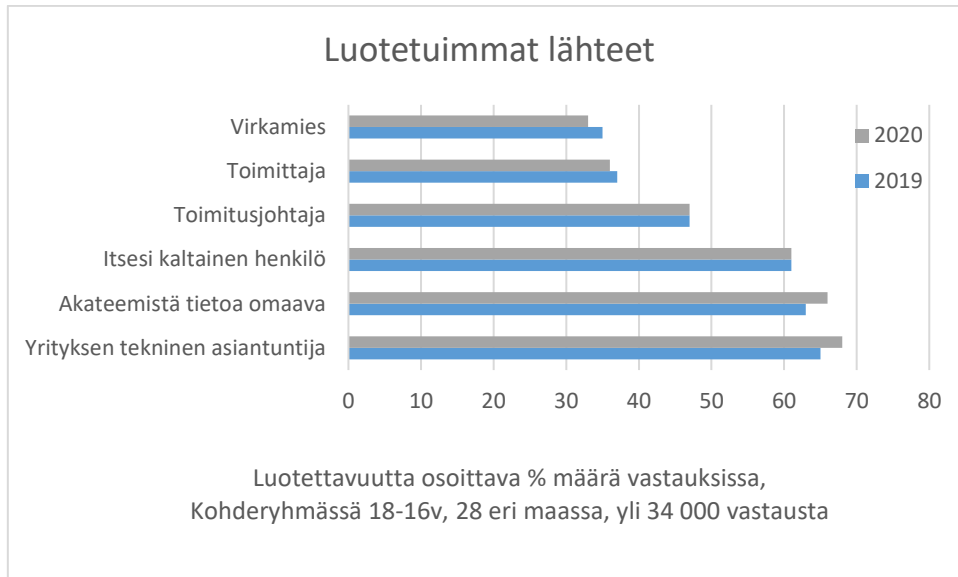
Claeys (2014, s. 187) toteaa, että SCCT-malli voi olla tehokas yrityksen maineen palauttamisessa mainekriisitilanteessa. Strategia toimii parhaiten, kun sidosryhmät ovat itse osallisina mainekriisissä tai osoittavat tukensa yritykselle ja mikäli yritys kykenee laatimaan viestintänsä järkevästi. Yrityksen tulee viestinnässään pyrkiä saavuttamaan ympäristön hyväksyntä muistuttamalla sidosryhmiä yrityksen aikaisemmista hyvistä töistä tai esittämällä uutta, positiivista tietoa yrityksestä. On silti muistettava, että sidosryhmät voivat muodostaa käsityksiä mediassa esitettyjen kriittisten tietojen vaikutuksesta sekä reagoida kriiseihin tunteilla. Näihin seikkoihin yrityksen on vaikea vaikuttaa (Coombs, 2007, s. 173).

## 4.5 Maineenpalauttamisen viestintästrategia

Malmelin ja Hakala (2011, s. 142) kuvailevat, miten maineriskit leviävät nopeasti, ikään kuin epidemiana. Viestintäteknologian kehitys nopeuttaa tiedon kulkua ja informaation määrä kasvaa jatkuvasti. Erityisesti juuri tämän takia sosiaalinen media on käyttäjien näkökulmasta erinomainen viestikanava. Tämä voi olla kuitenkin maineensa parantamiseen pyrkivän yrityksen näkökulmasta painajaismaista, koska he eivät voi hallita viestintää (Desai, 2018, s. 171). Ympäri vuorokautisten uutisjaksojen ansiosta tapahtumat ja uutiset leviävät aiempaa nopeammin netin, sosiaalisen median ja muiden kanavien välityksellä (Deloitte, 2018). Yrityksen maine muodostuu tiedoista, joita sidosryhmät saavat yrityksestä. Tietoa on saatavilla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, raporteista (media ja mainonta), muilta ihmisiltä (suusanallisesti ja mielipidekirjoitukset), mutta yleisimmin uutisten välityksellä (Coombs, 2007, s. 164).

### 4.5.1 Viestinnän luotettavuus

Edelmanin (2020, s. 63) 2020 -luottamusbarometrissa tutkittiin, mitä tietolähdettä ihmiset 28 eri maassa pitävät luotettavimpana (ks. Kuva 6). Edelmanin (2020, s. 63) tutkimuksen mukaan luotettavimmaksi tietolähteeksi arvioitiin vuonna 2020 yrityksen tekninen asiantuntija tai muu akateemista tietoa omaava henkilö. Vastaajan itsensä kaltaisen henkilön suositus oli heti seuraavaksi luotetuin tiedonlähde. Vähiten luottamusta herättävät tahot olivat toimittajat sekä valtion virkamiehet (Edelman, 2020, s. 63).



**Kuva 6.** Luotetuimmat lähteet (mukailien Edelman, 2020, s. 63)

Sosiaalisessa mediassa on yrityksistä paljon tietoa, jonka todenperäisyyttä ei voida todentaa. Väärän tiedon käsite voidaan määritellä virheellisenä informaationa, jolla ei pyritä vahingoittamaan ketään, mutta sen avulla levitetään yrityksestä joko vahingossa tai tahallaan haitallisia tai epätarkkoja tietoja. Disinformaatioksi kutsutaan informaatiota, jota jaetaan harhaanjohtamis- ja vahingoittamistarkoituksessa, esimerkiksi valeuutiset. (Wardle ja Derakhshan, 2017, s. 20.) Näiden sisältöjen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja asenteisiin yritystä kohtaan, esimerkiksi lietsomalla vihaa tai pelkoa (Wardle ja Derakhshan, 2017, s. 7). Tutkimuksen mukaan yhä useampi kuluttaja luottaa sosiaalisen median lähteitä mieluummin ystävien ja perheenjäsenten suositteluihin, sillä heidän on vaikea arvioida eri medioiden tiedon luotettavuutta (Wardle ja Derakhshan, 2017, s. 12). Yritysten tulisi aktiivisesti seurata sosiaalisen median kanavia voidakseen tehokkaasti torjua sekä korjata väärää informaatiota (Wardle ja Derakhshan, 2017, s. 80).

#### 4.5.2 Kriisitilanteen viestintä

Kriisiviestinnän tavoitteena on suojella ja parantaa yrityksen mainetta (Tuominen, 2013, s. 169). Yrityksessä tulee olla yhteinen linjaus yrityksen arvoista, tavoitteista sekä tavasta viestiä. Yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee tukea yrityksen strategiaa. Yritykset

koskettavat laajaa yleisöä, paikallisia kansalaisia, viranomaisia, poliitikoita, osakkaita, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä. Jokaisella edellä mainituilla on mahdollisesti erilaisia etuja, huolenaiheita ja tavoitteita yritykseen liittyen. Siksi yrityksen kriisiviestinnästä vastaavan on tunnistettava yritykselle tärkeimmät yleisöt (Benoit, 1997, s. 178).

Mainekriisissä olevan yrityksen tulee kuitenkin priorisoida kriisiviestiänsä sidosryhmi-  
leen varmistuen, että tärkein yleisö rauhoitetaan ensin, ja sitten käyttää aikaa ja vaivaa muille yleisöille (Benoit, 1997, s. 182-183). Coombs ja Holladay (2012, s. 410) muistuttavat, että yrityksessä tulee myös määritellä, onko kyseessä mainetta uhkaava tapahtuma, vai jo mainekriisiksi laajentunut asia. Mikäli kyseessä on näennäiskriisi, on yrityksessä ensin päätettävä, vaatiiko näennäiskriisi edes yrityksen toimia.

Yrityksen viestintästrategiassa tulee olla määriteltynä, millaista viestintää, missä kanavissa ja mitä ydinsanomaa yritys kriisitilanteessa toteuttaa (Kulmala, 2014, s. 186). Malmelin ja Hakalan (2011, s. 166) mukaan yrityksen viestinnän tulee olla selkeää ja johdonmukaista, jotta sidosryhmille voisi muodostua yhdenmukainen mielikuva yrityksestä. Sidosryhmät luovat mielikuvia ja tekevät päätöksiä sen mukaan, mitä asioita kriisiviestinnässä korostetaan (Coombs, 2007, s. 167). On tärkeää, että maineenpalautusstrategiaa tukevan viestinnän sisältö on yhdenmukainen riippumatta siitä, kohdennetaanko se sijoittajille, medialle, sidosryhmille, asiakkaille tai henkilöstölle.

Kriisiviestintä vaatii yrityksen viestintävastaavalta laajaa osaamista viestinnän eri osa-  
alueista. Hänen on ymmärrettävä eri medioiden ja viestintätoimenpiteiden vaikutusmahdollisuudet (Malmelin ja Hakala, 2011, s. 175). Aula ja Heinonen (2002, s. 144) muistuttavat, että *"maineen osalta mediajulkisuus on kaksiteräinen miekka."* Tällä tarkoitetaan, että yritys tarvitsee julkisuutta hyvän maineen leviämiseksi, mutta jos yrityksen toiminta ei perustu todellisuuteen, leviää tieto myös epäkohdista nopeasti. Kulmala (2014, s. 183) listaa onnistuneen viestinnän sisältävän esimerkiksi seuraavia ominaisuuksia: tavoitettavuus, ymmärrettävyys, vetovoimaisuus, erilaisuus, uskottavuus ja luotettavuus.

### 4.5.3 Sisäinen viestintä

Tuominen (2013, s. 168) korostaa, että kriisiviestintä on tärkeää myös yrityksen sisällä oikean tiedon välittämiseksi nopeasti. Yrityksen sisäisen viestinnän tulee olla organisoitua. Usein on kuitenkin havaittavissa, että yrityksissä viestinnän johtaminen on puutteellista. Yrityksen strategian ja maineenhallinnan toimintatapoja tulee viestiä ymmärrettävästi yritysten työntekijöille. Mainekriisien aikana sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli, sillä sen avulla voidaan pyrkiä lisäämään organisaatiossa tietoa ja vuorovaikutusta, vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin, vahvistamaan yritysidentiteettiä tai ohjaamaan yrityskulttuuria (Kulmala, 2014, s. 184-185).

Arantola (2006, s. 131) korostaa, miten tiedon jakaminen yrityksessä lisää tiedon vastaanottavuutta sekä muuttaa työntekijöiden ajattelutapoja. Tiedon tulee olla myös läpinäkyvää ja totta, jotta vastaanottaja uskoo sitä. Ihmiset sisäistävät ja ymmärtävät tiedon eri lailla, joten ymmärryksen mahdollistava olennainen tieto pitää pystyä jakamaan organisaatioissa ymmärrettävästi (Said ja muut, 2015, s. 1174). Tietoa voidaan jakaa tehokkaasti esimerkiksi yrityksen sisäisessä Intranetissä, sähköpostitse, infotauluilla, koulutustilaisuuksissa sekä työnkierron avulla. Tietoa tulisi jakaa yrityksessä ennalta myös eri päätösten suunnitteluvaiheissa, kuten strategian ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä resurssien suuntaamisessa (Arantola, 2006, s. 99).

Henkilökuntaa tulee kouluttaa koko työsuhteen aikana säännöllisesti maineenhallintaan liittyvissä asioissa. Uuden työntekijän perehdyttämisessä on hyvä olla yrityksessä laadittu perehdyttämisohjelma. Siinä työntekijä oppii yrityksen arvoista ja toimintakulttuurista. Yritykseen tai toimialaan liittyvät käytännön esimerkit auttavat henkilöstöä ymmärtämään, mistä mainekriiseissä on kysymys ja mitkä voivat olla seurauksia sääntöjen rikkomisesta. Yrityksen jokainen henkilö on tärkeä maineenhallinnan kannalta, sillä hän edustaa sidosryhmille suoraan yritystä luoden joko hyvää tai huonoa mainetta (Aula ja Heinonen, 2011, s. 61). Siksi työntekijöiden tulee ymmärtää, mikä hänen roolinsa

organisaatiossa on, millaista käyttäytymistä häneltä odotetaan, sekä millainen käyttäytyminen on sallittua ja mikä ei. Maineenhallinta on jokaisen työntekijän asia, joten henkilökunnan innostaminen, oikeaan toimintaan kannustaminen sekä vuorovaikutusosaamiseen panostaminen ovat maineenhallinnan johtamisen ja toimintatapojen viestinnän tärkeimpiä tavoitteita.

#### **4.5.4 Ulkoinen viestintä**

Malmelin ja Hakala (2011, s. 73-74) muistuttavat, miten yrityksen viestintä vaikuttaa ihmisten mielikuviin yrityksestä. Rationaalinen viestintä vaikuttaa sidosryhmiin eri tavoin kuin emotionaalinen viestimuo. Claeys ja Cauberghe (2014, s. 184) kirjoittavat, miten emotionaalisesti kehystetyt viestit vetoavat todennäköisesti vastaanottajien tunteisiin, ja rationaalisesti kehystetyt viestit vetoavat taas vastaanottajien järkevyyteen esittämällä tietoa objektiivisesti ja suoraviivaisesti. Yrityksen maineenpalautusstrategiassa viestinnän tulee olla järkevällä tavalla sovitettuna kriisityyppiin sopivaksi, jotta sidosryhmät pitäisivät strategiaa uskottavana ja mielekkäänä. Tällöin myös maineenpalautusstrategia hyväksytään helpommin, jolloin se johtaa kriisin jälkeen positiivisempaan suhtautumiseen yritystä kohtaan. (Claeys Cauberghe, 2014, s. 184.)

Malmelin ja Hakala (2011, s. 73-74) korostavat, että yrityksen välinpitämättömästi johdettu viestintä tai viestimättä jättäminen herättää ihmisissä epäluuloja ja voi aiheuttaa yritykselle vahinkoa. Läpinäkymätön viestintä voi aiheuttaa negatiivisten huhujen ja mielikuvien syntymistä. Negatiivinen medianäkyvyys voi saada asiakkaat ja sijoittajat hylkijänsimään yritystä, mikä voi johtaa mainekriiseihin ja aiheuttaa taloudellista tappiota. Reputation Instituten (2020) tekemän tutkimuksen mukaan aktiivinen kriisiviestintä voi parantaa yrityksen mainetta. Tutkimuksessa ilmeni, että 68% ihmistä suosittelee aktiivisesti yritystä ja 67% tulee yrityksen asiakkaaksi, mikäli yritys onnistuu mainekriisin viestinnässään. Mikäli yritys ei reagoi mainekriisissä mitenkään, 56% kuluttajista lopettaa sen tuotteiden ostamisen.

## 4.6 Strategioiden huomioiminen maineen palauttamisessa

Yrityksellä tulee olla maineenhallintastrategia, jotta sillä on valmius kohdata erilaisia maineriskejä. Tämä tarkoittaa maineen kannalta kielteisten asioiden eli maineriskien määrittelemistä yrityksen näkökulmasta sekä niihin varautumista. Kappaleessa 2 kuvattiin yrityksen maineen muodostuvan ihmisten mielissä mielikuvien ja kokemusten kautta. Hyvä maine vaatii sekä hyviä mielikuvia että kokemuksia, mutta yrityksen ja sidosryhmien näkemys niiden todellisesta tasosta voivat erota toisistaan. Siksi on tärkeää, että yrityksen on tunnistettava maineensa tila ja hallittava mainettaan eri strategioiden avulla.

Strategista maineenhallintaa -käsittelevässä luvussa nousi selkeästi esille, kuinka tärkeää maineenhallinnan johtaminen sekä kommunikointi sidosryhmien kanssa ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yrityksen teot ja viestintä vaikuttavat suoraan sidosryhmien luottamuksen ja arvostuksen muodostukseen. Luvussa ilmeni, että mikäli yrityksen toiminta tai viestintä ei ole todenperäistä ja vastuullista, vaikuttaa se sen maineeseen negatiivisesti ja voi johtaa mainekriiseihin.

Maineenpalautusstrategiat -luvussa käytiin läpi, miten tärkeää yrityksen on tunnistaa ja arvioida mainekriisin vaikutusta yrityksen maineelle. Maineen palauttamiseksi yrityksellä tulee olla valmiina sekä toiminta- että viestintästrategia mainekriisien varalta. Tutkimuksessa esiteltiin Benoitin imagon palauttamisen teoria, joka ohjaa yritystä oikeisiin toimenpiteisiin mainekriisin luonteen ja vakavuuden mukaisesti. Coombsin kriisiviestintän SCCT-teoria tarjoaa yritykselle toimivan viestintästrategiamallin mainekriiseissä. Näiden kahden teorian perusteella rakennetaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen empiirisessä osiossa syvennytään seuraavaksi analysoimaan yritystapauksia teorioista johdettujen maineenpalautus- ja viestintästrategioiden avulla.



## 5 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä luvussa esitellään sekä perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Aluksi käydään läpi tutkimusmenetelmää, sekä aineiston keruu- ja valintamenetelmiä. Lopuksi kuvataan aineiston analyysiä sekä arvioidaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta.

### 5.1 Kvalitatiivinen monitapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista monitapaustutkimusta, jossa valittujen yritystapausten avulla pyritään etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tapaustutkimus tarjoaa syvällistä tietoa sekä kokonaiskuvaa ja konkreettista ymmärrystä jostain tapauksesta. Tapaustutkimus voi olla kuvaileva (tutkii käytännön tilanteita), selittävä (tutkii asioiden välisiä suhteita), eksploratiivinen (tuottaa uusia ideoita), strateginen (tuottaa teoriasta eri näkökulmia), intensiivinen tai ekstensiivinen (syvällinen tai yleistävä) tai välineellinen (tutkii, onko kyse ilmiöstä vai tapauksesta) (Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 9-17). Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 5-6) mukaan tapaustutkimus on monipuolinen tutkimuksellinen lähestymistapa, joka voidaan jakaa esimerkiksi intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tulkinta ja ymmärtäminen. Ekstensiivisessä monitapaustutkimuksessa etsitään aineistosta yhteisiä malleja tai ominaisuuksia ja useaa tapausta vertailemalla pyritään saavuttamaan uusia teoreettisia ideoita sekä hahmottamaan laajempaa kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytetään ekstensiivistä tutkimusta, jolloin aineistoon valikoidut yritystapaukset toimivat välineinä mainekriisi -ilmiöitä tutkiessa ja selitettäessä. Tutkimuskysymyksiin vastataan analysoimalla aineiston sisältöä sekä esimerkkeinä toimivien yritysten valitsema maineenpalauttamisen strategioita.

### 5.1.1 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi perustua primäärilähteisiin kuten haastatteluihin, havainnointeihin tai sekundäärisiin eli valmiiseen aineistoon, kuten artikkeleihin, kirjoihin, verkkoteksteihin tai elokuvaan. Aineiston laatu on määrää suurempi, sillä tutkimuksessa pyritään analysoimaan tapauksia mahdollisemman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta, 1998.) Laadullisen tutkimuksen aineiston määrä voi olla loppumatonta, joten tutkijan tulee kyetä rajata teoreettisen viitekehysten ja tutkimusongelman ratkaisussa tarvittava aineisto (Eskola & Suoranta, 1998). Eriksson ja Koistinen (2005, s. 6) kirjoittavat, että tutkijan on kyettävä perustelemaan, miksi tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset ovat tutkimuksen kannalta valikoitu mukaan.

Tutkimus alkaa teorian lukemisella ja sitten aineiston keräämisellä. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä sekundäärisiä aineistoja eli kirjallisia, valmiita dokumentteja. Tavoitteena oli löytää aineistoa, joka soveltui hyvin tutkimuksen tavoitteiden vastaamiseen ja on riittävän monipuolinen. Aineistoa on kerätty sekä kotimaisista että kansainvälisistä internetlähteistä, kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista.

### 5.1.2 Tapausten valinta

Tutkimuksen aineiston valinta on ollut harkinnanvaraista, tavoitteena oli löytää mahdollisimman erilaisia esimerkkejä yrityksiä kohdanneista mainekriiseistä. Valintaan vaikutti maineriskin saama huomionarvo ammattimaisessa uutismediassa. Mainekriisi tuli olla julkaistu luotettavassa uutislähteessä, kuten suomalaisessa Ylen uutisessa tai ulkomaisessa Financial Timesissä. Lisäksi tapauksesta etsittiin pääuutisen lisäksi muita verkossa julkaistua uutismateriaalia, jonka avulla selvitettiin esimerkin soveltuvuutta ilmiön tutkimisessa, esimerkiksi yrityksen vastinetta mainekriisin käsittelyssä. Taulukossa 1. on

esitelty tutkimuksen yritysesimerkit, pääuutisen julkaisuajankohta ja uutislähde sekä tapausta selittävän tukiaineiston lähteet ja julkaisuvuosi.

**Taulukko 1.** Tutkimukseen valitut tapaukset ja aineistot.

TAPAUS	JULKAISUAIKA	PÄÄAINEISTO	TUKIAINEISTO
<b>Starbucks</b>	22.8.2017	The Financial Times	Business Insider (2017)
<b>Happy Socks</b>	12.1.2018	Finnwatch	Happy Socks (2021)
<b>Pihlajalinna</b>	11.9.2018	Yle Uutiset	Pihlajalinna (2019)
<b>Posti Group</b>	27.11.2019	Yle Uutiset	Posti (2019), Pro gradut Kojo (2014) ja Kaukovaara (2020)
<b>Elisa</b>	18.1.2020	Yle Uutiset	Elisa (2021)
<b>Esperi Care</b>	23.1.2020	Yle Uutiset	T-Media (2020), Esperi Care (2019 + 2021)

Tutkimukseen haluttiin mukaan esimerkkejä erilaisten yritysten mainekriiseistä, joista materiaalia on saatavilla julkisista verkkolähteistä helposti. Tutkimuksen yhteydessä havaittiin, että usein aineisto oli maksullista, eikä verkosta ollut saatavilla avoimia versioita. Tämä rajoitti tapauksia käsittelevien ja tutkimuksessa käytettävien artikkeleiden määrää. Esimerkiksi Talouselämä kirjoitti Happy Socks -yrityksen vastuullisuudesta, mutta artikkeli oli maksumuurin takana. Artikkelin lähteeksi oli kuitenkin ilmoitettu Finnwatch, joka valikoitui mukaan luotettavana kansalaisjärjestönä. Aineistoon on valittu mahdollisimman tuoreita dokumentteja, joiden julkaisuajankohta on välillä 2017-2021. Aineistoon valikoitui lopuksi kuusi yritysesimerkkiä. Näistä kotimaisia yrityksiä edustivat Pihlajalinna Oy, Posti Group Oyj, Elisa Oyj ja Esperi Care Oy. Ulkomaisia yrityksiä tutkimuksessa edustivat Starbucks ja Happy Socks. Sopivan aineiston löytäminen osoittautui haastavaksi, ja mainekriisejä koskevien artikkeleiden vähyyden takia julkaisuajankohtaa laajennettiin neljään vuoteen alun kahden vuoden sijaan. Tätä vanhempia uutisjulkaisuita ei voida pitää enää kovin tuoreina.

Rajausten ansiosta aineisto tarjoaa ajankohtaista tietoa erilaisista mainekriiseistä tutkimustavoitteeseen vastaamiseksi. Tutkimuksessa käsiteltyjä yritystapauksia on rajattu

mukaan mainekriisin tapahtuman tuoreuden sekä teoriaa kuvaavan hyödyllisyyden mukaisesti. Lisäksi näin ajankohtaisista ja varsinkin kotimaan erilaisiin yrityksiin liittyvistä mainekriisien ilmiöistä on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, joten tapausten avulla on mahdollista kehittää ymmärrystä yritysten tavoista selviytyä mainekriiseissä. Tavoitteena on ollut löytää aiheesta uusia ajatuksia mahdollisimman ennakkoluulottomasti.

Tutkimuksessa käytettyjen esimerkkiyritysten mainekriisien tulee erota toisistaan rikkaan empiirisen aineiston saavuttamiseksi. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 13) selittävät, että tapaustutkimuksessa käsiteltäviä ilmiöitä tai tutkimuksen kohteina olevia tapauksia tutkitaan tutkimuskysymyksen kannalta relevanttien kriteerien, esimerkiksi tapahtumien, kohderyhmien tai ajanjakson mukaan. Yinin (2013, s. 327) mukaan monitapaustutkimuksen yksittäisistä tapauksista ei voida tehdä yleistyksiä, mutta niiden avulla voidaan tulkita laajempia ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös välineellistä monitapaustutkimusta, jolloin tavoitteena ei ole ymmärtää valittuja yritystapauksia itsessään, vaan niiden avulla tuotetaan syvempää tietoa yritysten käyttämisestä maineen palautukseen liittyvistä strategioista teoreettisten käsitteiden havainnollistamiseksi ja testaamiseksi.

## **5.2 Tutkimusaineiston analyysi ja luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monella eri tavoin. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teoria toimii apuna analyysin etenemisessä (Tuomi ja Sarajärvi, 2011, s. 96). Tässä tutkimuksessa on ensin määritelty tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä, jonka jälkeen tutkimuksessa on mahdollista aineiston avulla löytää uusia näkökulmia (Eskola ja Suoranta, 1998). Tutkimuksessa voidaan hyödyntää teoriaa tiedon etsimisessä, luokittelemisessä ja analysoinnissa. Teorian tulee kuitenkin liittyä tutkimuskysymyksiin ja empiirisessä tutkimuksessa haetaan vastauksia näihin kysymyksiin (Eskola ja Suoranta, 1998).

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 97) mukaan teoriaohjaava analyysi vaatii tutkijalta abduktiivista päättelylogiikkaa eli aineistolähtöisyyden ja valmiiden teorioiden vaihtelevuutta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia aineistosta aikaisempien teorioiden ohjaamana. Tämä tapahtuu vertailemalla erilaisia yritysten mainekriisejä ja niiden yhteyttä teorioihin. Tässä tutkimuksessa tulkitaan aineistoa suoraan ilman erillistä koodausta, jolloin analyysitapa on intuitiivista ja vaatii tutkijalta laajempaa ymmärtämistä sekä kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 31).

### **5.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden määrittely**

Tuomi ja Sarajärvi (2011, s. 136) kirjoittavat, miten tutkimusmenetelmien luotettavuutta määritellään validiteetin (tutkitaan oikeita asioita sekä tutkimustulosten ennustettavuuden) ja reliabiliteetin (tulosten pysyvyyden) mukaan. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen teorian ja käsitteiden yhteensopivuutta ja miten tutkimuksessa näitä hallitaan tieteellisesti. Ulkoinen validiteetti on tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen sekä johtopäätösten suhdetta aineistoon, onko se uskottavaa ja kuvaavatko ne ilmiötä. (Eskola ja Suoranta, 1998.) Reliabiliteetti toteutuu, jos tutkija on tuottanut jonkin tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä, tai yhteistä tapaa tulkita ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta voi muuttua tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Toisaalta myös tutkimuksessa tuotettu uusi tieto tai näkökulma luo reliabiliteettia (Eskola ja Suoranta, 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuuden mittaaminen on haastavaa, sillä esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävää arviointikriteeristöä ei ole. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on hankala määritellä, koska aineiston rajaus, käsittely ja analysointi ovat subjektiivisia ja perustuvat tutkijan tekemiin valintoihin. Yleisinä luotettavuuden kriteereinä pidetään kuitenkin esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta ja saturaatiota (Kananen, 2014, s. 145, 151). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuutta voidaan tulkita

arvioimalla tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. Tutkijan on mietittävä, onko tutkimuksen tulkittavuus uskottavaa. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistettävyyttä, mutta tämä voi olla laadullisessa tutkimuksessa haasteellista. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 34) kirjoittavat, että tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan lisätä tietoa tutkittavasta aiheesta tapausten avulla. Eskola ja Suoranta (1998) muistuttavat, että tutkijan tulee miettiä, vahvistavatko tehdyt tulkinnat tutkimuksessa muita samasta ilmiöstä tehtyjä tulkintoja.

### **5.2.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa on kerätty eri lähteistä, jotka ovat yleisesti saatavissa. Lähteistä saatua tietoa on sitten verrattu tutkijan omaan tulkintaan yritysten käyttämistä maineenhallinnan strategioista. Arvioitavuus on varmistettu perusteella tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkintamenetelmien valinnat. Tutkimuksen esimerkkiyrityksistä kertova dokumentaatio on peräisin julkisista lähteistä, kuten yritysten www-sivuilta ja Ylen Uutisista.

Tässä tutkimuksessa käytettyihin teorioihin ja tutkimusmenetelmiin on perehdytty etukäteen, jotta niiden soveltuvuus tutkimusilmiön tutkimiseksi on varmistettu. Tutkimuksen sisäistä validiteettia on vahvistettu tarkistelemalla tutkimuksessa koko ajan samaa tarkastelukulmaa sekä samojen tutkimuskysymysten kautta. Tutkimuksen saturaatio on saavutettu, kun ilmiön selitettävyydessä ei löytynyt uusia näkökulmia tutkimukseen. Empiirisessä tutkimuksessa tavoitellaan yleistä tietoa, joten aineiston laajuus ja yleistettävyys täytyy määritellä siten, että ne täyttävät tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Tässä tutkimuksessa käytettävissä teorioissa ilmeni toistoa, joten useampia esimerkkiyrityksiä ei otettu tutkittavaksi. Tutkija on perehtynyt myös muihin maineenhallintaa ja maineriskejä käsitteleviin tutkimuksiin saadakseen vahvistusta tulkinnalleen yritysten maineenpalautuksen strategioista.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa voidaan havaita useita haasteita. Eskola ja Suoranta (1998) luettelevat vaikeuksiksi kenttätutkimusten jälkeen tutkimustulkintojen varmistamisen mahdottomuuden tutkittavilta jälkikäteen, laajat aineistot, sekä tutkijan ja tutkittavan yhteisymmärryksen puutteen tai väärintulkinnan mahdollisuuden. Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 17) mukaan ekstensiivistä tapaustutkimusta on kritisoitu yksinkertaisesta analysoinnista. Tämän tutkimuksen heikkoudeksi voidaan määritellä se, että tutkimuksessa yritysten kohtaamat maineriskit eritellään rajatusti sekä ilman laajempaa toimintakontekstin esittelyä. Tapaustutkimusten heikkoudeksi määritellään myös se, että niiden avulla ei pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä (Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 34). Tässä tutkimuksessa on pyritty tuottamaan ymmärrystä mainekriiseistä valittujen tapausten avulla, mutta näistä muutamasta tapauksesta ei voida tehdä yleistyksiä.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja tulkinnat analyysin tuloksista. Luvussa tutkitaan, mitä empiirisiä havaintoja teoria tuo esille erilaisissa yrityksiä kohdanneissa mainekriiseissä. Analyysissä tutustutaan esimerkkeihin liittyen yrityksiä kohdaneisiin sisäisiin ja ulkoisiin mainekriiseihin. Empiirisessä analyysissä tulkitaan mitä maineenpalautus- ja viestintästrategiaa yritykset ovat käyttäneet mainekriiseistä palautuakseen.

### 6.1 Yritysten kohtaamat mainekriisityypit

Mainekriisi vaikuttaa kielteisesti useisiin yrityksen sidosryhmiin, kuten eri yhteisöjen jäseniin, työntekijöihin, asiakkaisiin, toimittajiin ja osakkeenomistajiin. Kriisit uhkaavat vahingoittaa mainetta, koska kriisi antaa ihmisille syyn ajatella huonosti organisaatiosta (Coombs, 2007, s. 164). Kriisityyppi määrittelee myös sen, miten vahvasti sidosryhmät pitävät yritystä syyllisenä tapahtuneeseen ja miten suurta uhkaa kriisi aiheuttaa yrityksen maineelle. Mainekriisit voivat johtua yrityksen sisäisistä teoista, tai sidosryhmien tai muiden ulkoisten tahojen vaikutuksesta.

#### 6.1.1 Coombsin kriisiklusterit

Coombs (2007, s. 166) luettelee kolme eri kriisiklusteria, joihin hän sijoittaa eri kriisityyppejä: 1. Uhriklusteri, jossa yritys on uhri ja sen vastuu tapahtuneesta on pieni, esimerkiksi luonnonkatastrofit tai huhut. 2. Vahinkoklusteri, joka johtuu tahattomuudesta ja yrityksen vastuu on vähäinen, esimerkiksi tuotteen tekninen virhe. 3. Estettävissä olevien kriisien klusteri, joka johtuu yrityksen tarkoituksenmukaisuudesta ja yrityksen vastuu on tapahtuneelle suuri, sillä tapahtuma olisi voitu estää. Tällaisia ovat esimerkiksi inhimillisestä virheestä johtuvat tapahtumat tai huonosta johtajuudesta aiheutuneet



lakirikkomukset. Coombsin (2007, s. 167-168) mukaan sillä, uskovatko sidosryhmät kielteisen tapahtuman johtuneen onnettomuudesta, sabotaasista tai yrityksen tahallisesta huolimattomuudesta, on merkitystä yrityksen maineelle.

### **6.1.2 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen mainekriisi**

Yritys voi omalla sisäisellä toiminnallaan aiheuttaa erilaisia mainekriisejä. Yrityksen toimitusjohtajalla on tärkeä julkinen asema yrityksen edustajana ja jos hänen maineensa on negatiivinen, vaikuttaa se suoraan myös yrityksen maineeseen ja arvoon, sillä ne ovat toisiinsa vahvasti sidoksissa (Aula ja Heinonen, 2002, s. 149). Myös yrityksen henkilöstö vaikuttaa yrityksen maineeseen (Aula ja Heinonen, 2002, s. 150). Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät vaikuttavat suuresti asiakkaiden muodostamiin mielikuviin yrityksestä. Aula ja Heinonen (2002, s. 91) kuvailevat asiakaspalvelussa tapahtuvia ”ensimmäisen tason” kohtaamisia yrityksen maineen kannalta vaativiksi, sillä niissä tapahtuvat kokemukset vaikuttavat yrityksen vetovoimaan ja niissä tapahtuvista kokemuksista kerrotaan myös muille.

On tärkeää, että asiakkaiden kanssa työskentelevät noudattavat yrityksessä määriteltyjä toimintatapoja. Jos työntekijät toimivat asiakaslähtöisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, muodostuu asiakkaille yleensä positiivinen kuva yrityksestä. Mikäli asiakaskokemus on kielteinen, on asiakkaalle syntynyt negatiivista mielikuvaa yrityksestä vaikea muuttaa. Esimerkiksi reklamaatiotilanteiden käsittelyä varten olisi työntekijöille annettava selkeät toimintaohjeet, jotta asiakkaalle jäisi kontaktista arvostettu ja positiivinen mielikuva. Siksi jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä, että heidän toimensa vaikuttavat ihmisten yrityksestä muodostuviin mielikuviin ja kokemuksiin eli täten myös yrityksen maineeseen.

Yritys voi joutua julkisen mainekriisiin ja kielteisen julkisuuden uhriksi sen sidosryhmien, kuten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai kilpailijoiden toimesta. Myös yrityksen

omat toimet tai viestintä liittyen sidosryhmiin voivat johtaa mainekriisiin. Neufeld (2007, s.38) muistuttaa, että mainehaittoja voi syntyä, vaikka sidosryhmien käsitykset yrityksestä eivät olisi edes todellisuuteen perustuvia.

## **6.2 Esimerkit yritysten käyttämistä maineenpalautusstrategioista**

Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa maineen peruselementteihin eli viestintään, oman henkilöstön ja sidosryhmien mielikuviin sekä omiin tekoihinsa. Tuomisen (2013, s. 166) mukaan yritysten suurimmat mainetta uhkaavat uhat ovat talousepäselvyydet, henkilöstön väärinkäytökset, negatiivinen mediajulkisuus sekä asiakaspalveluongelmat. Seuraavaksi tutkitaan eri yritysten mainekriisiesimerkkien kautta, millaisia strategioita yritykset ovat käyttäneet maineensa palauttamiseksi.

### **6.2.1 Johdon aiheuttama mainekriisi**

Yrityksen johto voi aiheuttaa yritykselle negatiivista mainetta omalla käytöksellään. Esimerkiksi Terveysyhtiö Pihlajalinna Oy irtisanoi Oulun toimitusjohtajansa, kun tämä käytti julkisesti vähäosaisista päihderiippuvaisista ihmisistä nimitystä ”ihmisroska” (Leppävuori ja Karjalainen, 2018). Yritys ilmoitti toimitusjohtajan lausunnon olevan heidän arvojensa vastainen ja siksi hänet irtisanottiin välittömästi luottamuspulan takia.

Toimitusjohtaja on tärkeässä roolissa yhtiön julkisuuskuvan kannalta ja siksi hänen tulee toiminnassaan välttää ikävää julkisuutta. Pihlajalinna Oy:n esimerkkitapauksessa kuvastuu Benoitin imagon palauttamisen teorian vastuun kieltämisen strategia. Yritys syytti tapahtuneesta toimitusjohtajaa ja kielsi yrityksen vastuun kokonaan. Myös viestintästrategiassaan yritys kielsi oman vastuunsa siirtäen vastuun tapahtuneesta täysin toimitusjohtajalle. Yritys esti toiminnallaan Ecclesin ja muiden (2007, s. 106-107) nimeämän

maineriskin, joka olisi voinut aiheuttaa kuilun yrityksen maineen ja todellisuuden välillä. Tämän kuilun estämiseksi yritys halusi täyttää sidosryhmien odotukset.

### **6.2.2 Mainekriisi liittyen työntekijöiden kohteluun**

Yritysten tavoitteena on toimia kustannustehokkaasti. Tämä tarkoittaa joskus yrityksen sisäisiä toimenpiteitä, jotka voivat johtaa työntekijöiden kannalta epätoivottuihin tuloksiin. Yrityksen tapa toteuttaa muutokset ja viestiä asiasta voivat pahimmillaan johtaa mainekriisiin, mistä kertoo seuraava yritysesimerkki.

Posti Group Oyj siirsi vuonna 2017 noin 2300 lehdenjakajaa tytäryhtiöönsä halvemman työehtosopimuksen piiriin. Tämän jälkeen Posti Group ilmoitti siirtävänsä vielä 7000 työntekijää lisää ja työntekijöiden peruspalkka alenisi keskimäärin noin 30%. Tavoitteena yrityksellä oli työntekijöiden palkkojen alentaminen yrityksen tuloksen parantamiseksi. Tästä alkoi Posti Groupin työntekijöitä edustavan Posti- ja logistiikka-alan unionin (PAU) lakko, joka laajeni eri liittojen tukilakoiksi. (Tolkki, 2019.) Posti Group kertoi toiminnan syyn olevan kiristynyt kilpailutilanne ja Suomessa voimassa oleva jakelua koskeva yleispalvelun säännös. Yritys korosti, että toimenpiteiden tavoitteena on hakea kasvua verkkokaupan ja logistiikan palveluissa (Posti Group Oyj, 2019). Julkisuudessa nousi kohu, kun selvisi, että samaan aikaan Posti Groupin toimitusjohtajan palkkaa oli viimeisten vuosien ajan nostettu erittäin korkeaksi.

Miten yritys toimi maineensa palauttamiseksi? Yritys käytti tapauksen yhteydessä välttelyä ja teon vaikutusten vähentämisen strategioita. Kriisiviestinnässä yritys ei juuri ennalta viestinyt asioista, joita aikoi toteuttaa. Mainekriisi johtui myös Ecclesin ja muiden (2007, s. 109) nimeämän riittämättömän sisäisen koordinoinnin takia, jolloin viestintä oli riittämätöntä. Herääkin kysymys, oliko yrityksessä ennakoitu riittävästi toimeenpanoilmoitusten aiheuttamaa kohua ja mainekriisin uhkaa? Yritys kertoi kyllä verkkosivuillaan syitä, mitkä olivat päätösten taustalla, mutta ennakoinnin sijaan

yrityksessä viestittiin vasta, kun maineriski kasvoi. Posti Groupin hallituksen puheenjohtaja kertoi tiedotteessaan, että toimitusjohtaja oli päättänyt uutisoinnin takia luopua kahden kuukauden palkastaan (Posti Group Oyj, 2019). Yrityksestä ei kuitenkaan myönnetty julkisuudessa, että toiminta olisi ollut epäeettistä. Itse asiassa myöhemmin toimitusjohtajan eroilmoituksen tiedottamisen yhteydessä lokakuussa 2019 yrityksen hallituksen puheenjohtaja kehui toimitusjohtajaa työpanoksesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta (Posti Group Oy, 2019). Yrityksen viestintästrategiassa mainekriisiä vähäteltiin.

Kojo (2014) tutki Postia (Itella Oyj) Pro Gradu-tutkielmassaan pörssiyhtiöiden maineenpalautusstrategioita yhteistoimintaneuvotteluja koskevissa viestinnässä vuonna 2014. Jo tuolloin tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että Posti käytti vastuun välttelemisen strategiaa syyttämällä toimiaan alan rakenteellisilla muutoksilla. Tutkimuksessa ilmeni myös, että yritys keskittyi viestinnässään ensisijaisesti sijoittajiin maineensa parantamiseksi. Posti Oyj:n vuoden 2019 postilakkoa on tutkinut myös Kaukovaara (2020). Hänen tutkimuksessaan selvisi, että yrityksellä oli ongelmia sekä viestinnässä että ulostulossa. Kaukovaara (2020) kirjoittaa, että maineriskiksi muodostuivat yrityksen työvoiman hyväksikäyttö, sekä tuotteisiin että palveluihin liittyvät ongelmat.

### **6.2.3 Mainekriisi liittyen yrityksen laiminlyönteihin**

Negatiiviset artikkelit ja julkaisut liittyen yritykseen vaikuttavat sen maineeseen negatiivisesti. Tällaisia aiheita voivat olla esimerkiksi skandaalit, oikeusjutut, sääntöjen ja lakien rikkomukset ja asiakasvalitukset. Espero Care Oy on asumispalveluita tarjoava hoitoalan yritys Suomessa. Yrityksen arvoja ovat lämminhenkisyys, luotettavuus, avoimuus, asiakaskeskeisyys ja tuloksellisuus (Espero Care, 2021). Kuitenkin viime vuosien uutisointien mukaan vain tuloksellisuus on ollut yrityksen toiminnassa tärkeintä.

Espero Care Oy nimettiin vuosina 2019 ja 2020 T-Median Luottamus&Maine -kyselyssä Suomen huonomaineisimmaksi yritykseksi (T-Media, 2020). Yrityksestä kertovat, paljon

julkisuutta saavuttaneet tiedot asiakkaiden laiminlyönneistä sekä epäkohdat työntekijöiden vähydestä ovat romahduttaneet yrityksen maineen (Pilke, 2020). Tuottojen maksimointi voiton tavoittelussa ovat lisänneet yrityksen toiminnan epäkohtia laittomuuden rajamaille, mikä on synnyttänyt huonon maineeseen.

Miten yritys toimi maineensa palauttamiseksi? Yritys vastasi mainekriisiin toiminnan parantamisen strategialla, eli lupaamalla parantaa toimintansa laatua ja henkilöstön hyvinvointia (Pilke, 2020). SCCT -teorian uudelleenrakentamisstrategian mukaisesti yritys otti vastuun kriisistä. Toisaalta yritys käytti hyväkseen myös maineenpalautusstrategiaa, jossa pyrki minimoimaan negatiivisia seikkoja perustelemalla epäeettistä toimintaansa sillä, että ilmiönä kasvun tavoitteen linjaus on kansainvälinen ilmiö. Eccles ja muut (2007, s. 109) kirjoittavat, että tällainen riittämätön, jopa vääristelty viestintä, voi johtaa yrityksen maineen heikkenemiseen.

Yrityksestä ei suoranaisesti pyydetty sidosryhmiltä anteeksiantoa, vaan toimitusjohtaja Aarnio- Isohanni (Esperi Care, 2019) totesi yrityksen olevan virheellisestä toiminnasta pahoillaan. Maineen palauttamiseksi yrityksen tulisi koordinoida jatkossa vastuuta yrityksessä paremmin (Eccles ja muut, 2007, s.109). Esperi Care Oy on luvannut sidosryhmilleen työskennellä maineensa parantamiseksi, esimerkiksi kehittämällä monia muutoksia toiminnoissaan (Esperi Care, 2019).

#### **6.2.4 Työntekijöiden aiheuttama mainekriisi**

Elisa OYJ:n tytäryhtiössä, telemarkkinointiyritys Enia Oy:ssä, paljastui 2019 järjestelmällistä huijaustoimintaa laajakaistamyynnissä. Osa puhelinmyyjistä oli ryhtynyt valehtelemaan asiakkaille, että asiakkaan käytössä oleva laajakaistayhteys ei ole riittävän hyvän laatuinen. Tavoitteena oli saada myytyä harhaanjohtavan tiedon ansiosta asiakkaille nopeampia liittymiä, jolloin myyjä sai lisämyynnin ansiosta lisää palkkaa. (Yle Uutiset, 2020.)

Miten yritys toimi maineensa palauttamiseksi? Ylen uutiset (2020) kirjoitti, miten yritys reagoi välittömästi asian tultua ilmi. Anteeksi pyytämisen maineenpalautusstrategiaa hyödyntämällä yritys otti vastuun työntekijöiden teosta. Viestintästrategiassaan yritys ilmoitti ottavansa tapahtuneesta myös taloudellisen vastuun. Elisan johtaja pyysi julkisesti anteeksi asiakkailta, ja myönsi että toiminta oli vastoin yrityksen arvoja, eikä ole hyväksyttävää. Julkisuuteen kerrottiin, että asia tutkittiin yrityksessä nopeasti ja tapahtuma selvitettiin (Yle, 2020). Toiminnan parantamisstrategian mukaisesti tapahtunut luvattiin analysoida tarkasti, jotta yrityksessä opittaisiin maineeseen vaikuttavasta negatiivisesta tapahtumasta ja toiminnan uusiutuminen voidaan estää tulevaisuudessa (Yle, 2020). Ecclesin ja muiden (2007, s. 109) mukaisesti yritys voi välttää mainekriisin määrittelemällä sisäisen prosessin ja vastuun koordinoimisen yrityksessä uudelleen. Elisan toiminnan kehittämistä viestiminen julkisesti mainekriisissä osoitti yrityksen halua vaikuttaa sisäisiin toimintatapoihin. Yritys julkaisee sivuillaan vastuullisuusraportteja ja sillä on esimerkiksi riskienhallintajärjestelmät, joiden avulla kehitetään toimintaa ja valvotaan yhtiön ohjeiden noudattamista (Elisa 2021).

### **6.2.5 Sidosryhmien aiheuttama mainekriisi**

Happy Socks -yritys on ruotsalainen design -sukkia ja -alusvaatteita myyvä kansainvälinen ketju. Yritys ei itse valmista tuotteitaan, vaan käyttää alihankkijoita. Happy Socks -yritys ilmoittaa verkkosivuillaan maat, joissa heidän tuotteitaan valmistetaan, mutta ei tarkemmin kerro tuotteiden valmistajia tai materiaalien alkuperää (Happy Socks, 2021).

Finér (2018a) kirjoittaa, että yritys ei ole suostunut ilmoittamaan Finnwatchille yksityiskohtaisempia tietoja käyttämiensä alihankkijoiden tehtaista Turkissa. Happy Socks -yrityksen markkinointipäällikkö vastasi kysymyksiin, etteivät ole kiinnostuneita vastaamaan aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Vastuullisen yrityksen toiminta ja markkinointi tulisi olla läpinäkyvää, mutta tämä ei ole toteutunut kyseisen yrityksen kohdalla. Yritys mainostaa tuotteidensa tuottavan ihmisille iloa ja onnellisuutta. Samalla se piilottelee sitä tosiasiaa,

että sidosryhmien valmistustavat merkitsevät tehtaiden työntekijöille mahdollisesti jopa kärsimystä (Finér 2018a). Markkinointipäällikön vastaus sai aikaan näennäiskriisin, eli vähättelevä lausunto sai aikaan negatiivista uhkaa yrityksen maineelle.

Vastuun kieltämisen strategian mukaisesti yritys jätti maineenpalautuksen strategiasaan aluksi reagoimatta mainekriisiin. Sitten yritys yritti viestintästrategiassaan kieltää kokonaan epäeettisen toiminnan. Negatiivinen julkisuus voi vaikuttaa suoraan yrityksen maineeseen, sen kilpailuasemaan markkinoilla ja liiketaloudelliseen tulokseen (Neufeld, 2007, s. 40). Täten myös alihankkijoiden epäeettinen toiminta voi tulla yritykselle kalliiksi, joten eettisesti vastuullinen toiminta tulisi olla yritykselle aina kannattavaa. Kuluttajat asioivat mieluummin vastuullisten yrityksen kanssa (Kotler, 2011, s. 133).

Eccles ja muut (2007, s. 109) muistuttavat, miten maineriskejä voi välttää seuraamalla trendejä ja markkinoiden muutoksia. Finérin (2018a) artikkeli Happy Socks -yrityksen vastuullisuudesta sai aikaan kuluttajien ja median kiinnostuksen. Kotler (2011, s. 133) kirjoittaa, miten yritykset ovat joutuneet muuttamaan markkinointitoimiaan kuluttajien painostuksesta. Usein varsinkin epäsuotuisan julkisuuden välttely pakottaa yrityksiä noudattamaan vastuullisia toimintatapoja. Negatiivisen kohun takia Happy Socks -yrityksen johto joutui ottamaan asiaan kantaa ja kertomaan toiminnastaan avoimemmin. Yritys muutti maineen palautusstrategiakseen toiminnan parantamisstrategian. Uudessa viestintästrategiassa aikaisempaa vastausta pahoiteltiin, virheelliset tiedot oikaistiin ja yritys lupasi muuttaa toimintaansa (Finér, 2018b).

Happy Socks -yritys on muuttanut toimintatapaansa vastuullisemmaksi vuoden 2018 mainekriisin jälkeen. Yritys toteuttaa nykyään maineenhallintaa tiedottamalla aikaisempaa enemmän tuotteiden valmistukseen liittyvistä asioista. Finnwatch (2020) selvitti kuitenkin, että yrityksen parannukset asiassa ovat vähäisiä. Yrityksen uudistunut maineenhallinnan strategia voi mahdollistaa maineriskien estämisen tai minimoimisen, mutta viestintä ei saa olla epärehellistä, tai toiminta voi johtaa uuteen mainekriisiin. Kotler (2011, s. 134) kertoo, miten jotkut yritykset muuttavat toimintaansa vastuullisemmaksi

vasta saadessaan siitä taloudellista hyötyä. Esimerkiksi tässä esimerkkitapauksessa aktiivisempi ja läpinäkyvämpi vastuullisuus parantaisi yrityksen mainetta entistä enemmän.

### **6.2.6 Yleisistä mielikuvista aiheutunut mainekriisi**

Starbucks-yhtiö joutui valeuutisen kohteeksi vuonna 2017, kun Twitterissä julkaistiin mainos ”Dreamer Day”-tapahtumasta, jossa kahvilaketju jakaisi ilmaisia kahvijuomia ilman asiakirjoja oleville maahanmuuttajille (Taylor, 2017). Väärennetty mainos levisi salamannopeasti verkossa ja nostatti paljon negatiivista arvostelua yritystä kohtaan (Kuchler, 2017, s.1).

Starbucks vastasi tapahtuneeseen käyttämällä maineen palauttamisessa vastuun kieltämisen strategiaa. Taylor (2017) kirjoittaa, miten yritys riensi viestintästrategiassaan nopeasti kieltämään tapahtuman ja ilmoitti Twitterin ilmoituksen olevan täysin perätön ja että ihmiset olivat saaneet väärää informaatiota. Sosiaalisessa mediassa nopeasti levinnyt valheellinen uutinen havainnollisti, miten yritysten tulee seurata mediassa tapahtuvia toimintoja valppaasti ja reagoida niihin nopeasti. Valeuutisella olisi voinut olla negatiivisia taloudellisia vaikutuksia ja se olisi voinut vahingoittaa yrityksen mainetta ja asiakkaiden luottamusta (Kuchler, 2017, s. 1). Tässä tapauksessa väärentäjän motiivi oli poliittinen, mutta Kuchlerin (2017, s. 1) mukaan se voi olla usein huomionhakuisuus tai mainostulojen saavuttaminen. Siksi suurimmat Internet-yritykset, kuten Facebook ja Google, ovat ryhtyneet hidastamaan väärin tietojen leviämistä esimerkiksi merkitsemällä tällaiset tiedotteet kiistanalaisiksi ja sulkemalla väärennetyiksi havaittuja uutissivuja.

## **6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole tutkia syvällisesti itse yritystapauksia, vaan tutkia ja selittää tutkittavaa ilmiötä. Tapauksista syntyvän empiirisen



tiedon avulla tutkija pystyy lisäämään jotain uutta olemassa olevaan teoriaan tai kehittämään uusia teoreettisia rakenteita (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 123).

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2.) on havainnollistettu erilaisia kriisityyppejä yhdistämällä Benoitin imagon palauttamisen- sekä Coombsin SCCT-teorioita toisiinsa. Tutkimuksen analyysin tuloksena taulukkoon on tyyteltty mainekriisejä Coombsin teorian mukaisesti uhriklusteriksi, vahinkoklusteriksi sekä estettävissä olevaksi kriisiklusteriksi. Eri klustereissa yrityksen rooli sekä vastuu kriisistä on erilainen. Taulukossa on myös mainittu Coombsin esimerkkejä erilaisista mainekriisien aiheuttajista.

Tutkimuksen löydöksenä oli strategioissa ilmenevät, Benoitin ja Coombsin teorioita yhdistävät samankaltaisuudet. Tutkimuksessa havaittiin, että nämä molemmat strategiat tukevat yhteisesti kussakin klusterissa mainittuja toimintamalleja, eli miten yritysten tulisi toimia eri mainekriiseissä hyvän maineensa palauttamiseksi. Maineenpalautusstrategioissa on mainittu eri klustereissa käytettävät, Benoitin esittelemät imagon palauttamisen strategiat sekä kyseisen strategian tärkein tavoite. Jokaiselle klusterille on Coombsin SCCT -teorian mukaisesti valittu sopiva viestintästrategia ja millä keinoin sen mukaisesti yrityksen tulisi vastata mainekriiseihin. Maineenpalautusstrategioiden kuvaamisessa on hyödynnetty edellä kerrottuja yritys-esimerkkejä, jotka on sijoitettu taulukon alaosaan kuhunkin tapaukseen sopivaan klusteriin.

**Taulukko 2.** Maineklusterit ja niihin sopivat maineen palauttamisen ja viestinnän strategiat sekä yritysesimerkit.

	UHRIKLUSTERI	VAHINKOKLUSTERI	ESTETTÄVISSÄ OLEVA KRIISIKLUSTERI
<b>Kriisityyppi</b>	Yritys on uhri	Tahaton kriisi	Tahallinen kriisi
<b>Yrityksen vastuu kriisistä</b>	pieni	vähäinen tai keskisuuri	suuri
<b>Kriisin aiheuttaja</b>	disinformaatio, luonnonkatastrofit, sabotaasi	tekninen virhe, onnettomuus, vahinko	inhimilliset virheet, huolimattomuus, väärin toimiminen
<b>Maineenpalautusstrategia</b>	Vastuun kieltäminen	Vastuun välttäminen, Vaikutusten vähentäminen	Vastuun välttäminen, Vaikutusten vähentäminen, Toiminnan parantaminen, Anteeksi pyytäminen
Maineenpalautusstrategian tavoite	Tärkeää tiedon jakaminen	Tärkeää todistaminen, ei saa olla aikaisempaa vahinkohistoriaa	Tärkeää korostaa positiivisia puolia ja minimoida negatiivisia tunteita.
<b>Viestintästrategia</b>	Vastuun kieltäminen	Vastuun vähättely	Vastuun uudelleenrakentaminen
	hyökätään syyttäjää vastaan	vähätellään vahinkoja esitetään kyvyttömyyttä	otetaan vastuu kriisistä
	kielletään kriisi tai osallisuus	hallinnassa	tarjotaan hyvitystä tai apua
	syytetään ulkopuolista tahoja		pyydetään anteeksiantoa
Yritysesimerkki	Pihlajalinna Oy	Posti Group Oyj	Esperi Care Oy
	Happy Socks		Elisa Oyj
	Starbucks		Happy Socks

Pihlajalinna Oy, Happy Socks ja Starbucks joutuivat mainekriisiin, jonka syntyyn yritys ei voinut itse suoranaisesti vaikuttaa, joten yritys kuuluu uhriklusteriin. Maineenpalautusstrategiassaan yrityksen tulee kieltää oma vastuunsa kriisistä ja viestinnässään tuoda esille omaa syyttömyyttään, jotta yrityksen hyvä maine palautuisi. Maineenpalautusstrategiassa on tärkeää tiedon jakaminen julkisesti sekä suoraan sidosryhmille. Kuten aikaisemmin todettiin, yrityksen maineenhallinnan viestinnän tulisi olla läpinäkyvää sekä yrityksen sisällä että ulkoisesti. SCCT-mallin mukaisesti yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin positiivisesti muistuttamalla heitä yrityksen toiminnan parantamisesta (Claeys 20014, s.187).

Esimerkiksi Pihlajalinna (2019) on raportoinut kehittävänsä toimintaansa seuraamalla ja hallinnoimalla henkilöstöhallintaan, maine- ja brändiriskeihin sekä asiakashallintaan kuuluvia vastuullisuusriskejä. Yritys luettelee maineriskeihin liittyviksi ongelmiksi

esimerkiksi haittatapahtumat, epäeettisen toiminnan, tietosuojarikkomukset ja asiakkaiden epäasiallisen kohtelun. Yritys pyrkii tunnistamaan ja estämään maineriskejä jatkossa riskienhallinnan toimenpiteillä, kuten toimenpideohjeistusten, perehdyttämisen sekä koulutuksen, selkeiden prosessien, kriisiviestintäohjeistuksen ja laadukkaiden käytäntöjen avulla (Pihlajalinna, 2019).

Posti Group Oyj on tutkimuksen ainoa esimerkkitapaus, jossa yritys on joutunut mainekriisiin tahattomasti, eli kyseessä on vahinkoklusteri. Maineenpalautusstrategiassaan yrityksen tulisi vähätellä vastuutaan tapahtuneesta ja viestinnässään vähätellä oma osuuttaan tai vaikutusmahdollisuuksiaan kriisin suhteen. Kuten muista tutkimuksista (Kaukovaara, 2020; Tolkki, 2019) ilmenee, Posti on toistuvasti hyödyntänyt samaa vahinkoklusterin mukaista maineenpalautuksen- ja viestinnän strategiaa mainekriiseissään. Mediassa on ollut useita negatiivisia uutisia Postista, ja se on pysynyt tutkimuksissa jo vuosien ajan Suomen huonomaineisimpien yritysten joukossa (T-Media, 2020). Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että yrityksen valitsemat, vahinkoklusteriin kuuluvat strategiat eivät ole onnistuneet palauttamaan yrityksen mainetta. Voidaankin jo peräti kyseenalaistaa, ovatko yrityksen mainekriisit tahattomia vai yhä uusiutuessaan jo jopa merkki yrityksen johdon välinpitämättömyydestä suhteessa yrityksen sidosryhmiin ja yrityksen maineeseen.

Esperi Care Oy:n, Elisa Oyj:n ja Happy Socksin mainekriisit kuuluvat estettävissä olevaan kriisiklusteriin. Happy Socks kuului ensin uhriklusteriin, mutta yleisen paineen kasvaessa se muutti strategiaansa ja myönsi vastuunsa kriisistä, joten se siirtyi estettävissä olevaan kriisiklusteriin. Vaikka yrityksen vastuu mainekriisistä olisi suuri, voi yritys maineenpalautusstrategiassaan pyrkiä vähättelemään sen vaikutuksia. Viestinnässään yrityksen tulisi kuitenkin reagoida tapahtuneeseen parantaakseen mainettaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi pyytämällä tapahtumaa anteeksi Elisan tavoin, sekä ottamalla kantaa siihen, miten tapahtuma estetään tulevaisuudessa.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen onnistumista kriittisestä näkökulmasta. Toisessa kappaleessa esitellään liikkeenjohdollisia suosituksia ja johtopäätöksiä. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Tutkimuksen tavoite ja tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä erilaisia toimintamalleja yritykset voivat valita mainekriisistä palautuakseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli, millaiset asiat muodostavat riskejä yrityksen maineelle ja miten yritys voi selvitä negatiivisen julkisuuden vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Tutkimuksessa käsiteltiin julkisesti saatavilla olevia, tuoreita yritystapauksia, joissa esiintyi selkeästi eri mainekriiseihin liittyviä strategioita. Aineistoon otettiin mukaan uutisia sekä julkisia dokumentteja julkaisuajalta 2017-2021. Tutkimuskysymyksiin on vastattu analysoimalla aineiston sisältöä sekä esimerkkeinä toimivien yritysten valitsema maineenpalauttamisen strategioita.

Aineiston analysoinnin tutkimusmenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia aineistosta aikaisempien teorioiden ohjaamana. Tämä on tapahtunut vertailemalla erilaisia yritysten mainekriisejä ja niiden yhteyttä William Benoitin imagon palauttamisen sekä Coombsin SCCT-teorioihin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto on suhteellista, sillä tutkittavaa ilmiötä kuvataan ja ymmärretään tutkijan tulkitsemana. Monitapaustutkimus on kuvailevaa ja kokonaisilmiön ymmärtämistä käytännön esimerkkien ja selittävän lähestymistavan kautta. Tässä tutkimuksessa on havainnollistettu eri yritystapausten avulla teoreettisia

yleistettävyyksiä. Nämä on koottu taulukkoon (Taulukko 2.), jossa kolmen eri maineklusterin yhteyteen on valittu niihin sopivat maineen palauttamisen- ja viestinnän strategiat sekä tutkimuksessa esitellyt yritys esimerkit. Maineklusterit on nimetty uhriklusteriksi, vahinkoklusteriksi sekä estettävissä olevaksi kriisiklusteriksi.

Tutkimuksen ensimmäisenä kysymyksenä oli selvittää, millaiset asiat vaikuttavat yrityksen maineeseen. Maine muodostuu aineettomista ilmiöistä, jotka luovat sekä negatiivisia että positiivisia mielikuvia ihmisille yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Maine muodostuu mielikuvien lisäksi myös hyvistä ja huonoista kokemuksista, mitä sidosryhmillä on yrityksestä joko suoraan omien tai epäsuorasti muiden ihmisten kokemusten kautta. Yrityksen maineeseen vaikuttavat myös sen yhteiskuntavastuullinen toiminta. Tämä tarkoittaa Aulan ja Heinosen (2002, s. 132, 138) mukaan erilaisia sosiaalisia, ekologisia, taloudellisia sekä yhteiskunnan hyvinvoinnillisia vastuita. Yritys ei voi suoraan itse luoda mainettaan, mutta se voi siis vaikuttaa siihen viestinnällään ja teoillaan. Yritys, joka harjoittaa avointa viestintää sekä toteuttaa lupaamansa asiat, saavuttaa parhaimman maineen ja luottamuksen sidosryhmissä.

Teoriaosuudessa tunnistettiin, että yrityksen maineeseen voivat vaikuttaa yrityksen sisäiset ja ulkoiset kriisit. Aineiston teoriaosuuden perusteella selvisi, että maineeseen vaikuttavat kriisit voidaan jakaa kolmeen eri kriisiklusteriin, joissa korostuvat yrityksen rooli suhteessa sen vastuuseen tapahtumassa. Kriisiklusterit muodostuvat erilaisista kriisityypeistä: 1. uhriklusteri, jossa yritys on uhri ja sen vastuu tapahtuneesta on pieni, 2. vahinkoklusteri, joka johtuu tahattomuudesta ja yrityksen vastuu on vähäinen, 3. estettävissä olevien kriisien klusteri, joka johtuu yrityksen tarkoituksenmukaisuudesta ja yrityksen vastuu on tapahtuneelle suuri, sillä tapahtuma olisi voitu estää.

Tutkimuksen toisena kysymyksenä oli selvittää, millaisia maineenpalautusstrategioita yritykset käyttävät mainekriiseissä. Tutkimuksessa selvisi, että maineenpalautusstrategioita on kolme: vastuun kieltäminen, vastuun vältteleminen ja toiminnan parantaminen.

Tutkimuksen esimerkkiyritykset sijoittuivat eniten uhriklusteriin sekä estettävissä olevaan kriisiklusteriin. Vahinkoklusteriin sijoittautui tutkimuksessa vain yksi yritys.

Uhriklusteriin kuuluvan yrityksen maineenpalautusstrategiana on vastuun kieltäminen. Tavoitteena on tiedon jakaminen sidosryhmille, missä yritys kieltää vastuunsa tapahtumasta ja osoittaa olevansa mainekriisin uhri. Tutkimuksessa voidaan todeta, että julkisuus voi tarjota sekä mahdollisuuksia että uhkia yritykselle maineenhallinnan kannalta. Yrityksen mahdollisuudet maineenhallinnassa, varsinkin sosiaalisessa mediassa, ovat minimaaliset. Sisältöjen nopea ja laaja leviäminen, ihmisten avoin osallistuminen, keskusteltavuus ja anonyymisyys johtavat siihen, että yrityksellä ei ole mahdollista hallita itseään koskevaa keskustelua (Tuominen, 2013, s. 83). Siksi yritysten tulee reagoida nopeasti esimerkiksi virheellisiin huhuihin maineriskien minimoimiseksi sekä hallitsemiseksi. Kulmala (2014, s. 183) korostaa, miten viestinnän ajoitus on tärkeää sen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen uhriklusteriin sijoittui esimerkkiyrityksistä Starbucks, joka joutui sosiaalisessa mediassa valeuutisen kohteeksi. Yrityksen nopea ja johdonmukainen reagointi sekä valmis viestintästrategia auttoi jopa varsin pirstaloituneeseen keskusteluun vaikuttamisessa ja maineen palauttamisessa.

Vahinkoklusterissa käytettävä maineenpalautusstrategia on vastuun välttäminen mainekriiseissä. Vahinkoklusterin maineenpalautusstrategian tavoitteena on myös mainekriisin vaikutusten vähentäminen, jolloin yrityksen vastuu kriisistä tulee osoittaa mahdollisimman vähäiseksi. Onnistuakseen yrityksen tulee kyetä todistaa, että sillä ei ole aikaisempaa mainekriisiä asiaan liittyen. Tutkimuksen esimerkkiyrityksistä Posti Oyj sijoittui vahinkoklusteriin. Se on eri tutkimusten ja uutisten mukaan on kohdannut jo useita mainekriisejä. Yritys on maineenpalautusstrategiassaan syyttänyt alan rakenteellisia muutoksia. Voidaankin todeta, että yritys on epäonnistunut sekä mainekriisien ennakoinnissa ja viestinnässään, koska se on kohdannut samoja mainekriisejä vuosien varrella jo useita.

Estettävissä olevaan kriisiklusteriin joutuvan yrityksen vastuu mainekriisistä on suuri. Mainekriisit voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja taloudelliseen menestykseen hyvinkin pitkään. Tässä kriisiklusterissa käytettävä maineenpalautusstrategia on toiminnan parantaminen. Tutkimuksessa tuodaan ilmi esimerkkien kautta, että maineenpalautusstrategiassaan yritykset voivat aluksi pyrkiä välttelemään vastuutaan, mutta hyvän maineen saavuttaakseen yrityksen tulisi heti myöntää vastuunsa. Viestintästrategiassaan yrityksen tulisi korostaa positiivisia tekojaan mainekriisin hoitamisessa. Esimerkkiyritys Espero Care Oy:n toimitusjohtaja Wentjärvi on myöntänyt, että yrityksen ongelmat aiheuttivat yritykselle mittavan mainehaitan (Nurmi, 2021). Yrityksen maine on kuitenkin parantunut, koska se myönsi vastuunsa ja kertoi maineenpalautusstrategiassaan positiivisista muutoksista toiminnassaan. Yrityksen toimintaa ja viestintää on muutettu läpinäkyvämmäksi esimerkiksi lisäämällä viestintää ja rakentamalla uutta toimintastrategiaa yhdessä koko henkilöstön kanssa (Nurmi, 2021).

## **7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että yritysten kyky tunnistaa ennalta maineriskien todennäköisyys ja vaikutusten vakavuus on riittämätöntä. Yrityksillä ei ole valmista maineenpalautusstrategiaa mainekriisejä varten, eikä niitä täten kehitetä aktiivisesti. Tätä havaintoa tukevat myös aikaisemmat tutkimukset yritysten maineriskien ennakoinnista ja valmiudesta (Deloitte, 2018; Murray, 2003; Eccles ja muut, 2007).

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä suosituksia liikkeenjohdolle. Tässä tutkimuksessa nousi esille havainto, että yrityksillä ei ole valmista maineenpalautusstrategiaa mainekriisejä varten. Olisi suositeltavaa, että yritykset laatisivat tieteellisen tutkimuksen pohjalle perustuvan kriisiviestintäsuunnitelman, jossa mainekriisit ovat tärkeässä osassa. Sopivaksi malliksi ehdotetaan esimerkiksi yrityksen mainekriisiviestintä SCCT-teorian strategisin keinoin.

Maineenhallinta tulisi olla oleellinen osa yrityksen johtamista. Sitä ei tulisi kuitenkaan tehdä keskitetysti vain johdon toimesta, vaan se tulisi sisällyttää koko yrityksen kulttuuriin ja käytäntöihin. Mainekriisien hallinta tulee olla yrityksessä suunnitelmallista, järjestelmällistä ja säännöllistä toimintaa. Tarkoituksena on varautua ennaltaehkäisevästi tapahtumiin, joilla voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. Mainetta uhkaavia riskejä tulee tunnistaa ja arvioida toteutumisen todennäköisyyden ja merkityksen kautta.

Tutkimuksessa ilmeni yllättävän laajasti, miten negatiivisten asioiden julkinen käsittely ja niihin reagoiminen on edelleen yrityksissä vaikeaa. Mainekriisissä yrityksen viestinnän tavoitteena tulisi olla tilanteen tehokas hallinta, keskeisten sidosryhmien informointi, lisävahinkojen estäminen ja mainehaittojen minimointi. Kokonaan reagoimatta jättäminen ei ole mainekriiseissä enää mahdollista. Yritysten toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja se vaatii yrityksiltä ja työntekijöiltä oppimiskykyä ja uudistumiskykyä. Kuluttajat edellyttävät yrityksiltä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Yrityksen ei kannata pyrkiä pidättyväiseen viestintäpolitiikkaan, mikäli se pyrkii saavuttamaan hyvän maineen ja luottamuksen sidosryhmissään. Läpinäkyvämpi viestintä sekä toiminta on tärkeää, sillä yrityksestä keskustellaan julkisesti myös täysin riippumatta sen omista toimista tai viestinnästä. Internetissä ja varsinkin sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu tavoittaa reaaliaikaisesti paljon ihmisiä ja julkisuus on muodostunut yhä arvaamattommaksi.

Mikäli yrityksen maineelle tapahtuu jotain negatiivista, herättää se ihmisten mielissä kokeuksia ja mielikuvia negatiivisista asioista yritykseen liittyen. Nopeasti leviävän ja kasvavan tiedon oikeellisuutta on yhä haastavampi tarkistaa. Verkossa tapahtuu tiedon tahallista vääristämistä sekä tiedon sisällön muuttamista. Ihmiset eivät välttämättä ymmärrä, onko tieto todenmukaista, ja näin vääristelty tieto leviää yhä laajemmalle. Näin voi syntyä aikaisemmin tutkimuksessa mainittu kuilu yrityksen maineen ja todellisuuden välille. Tehokas viestintästrategia mainekriisien hoitamiseksi julkisuudessa antaa useita keinoja tuoda esiin yrityksen omat näkökannat ja hyödyntää tilaisuuksia vaikuttaa



kuluttajien tietoihin, yleisiin mielikuviin ja käsityksiin yrityksestä, sekä heidän käyttäytymiseensä.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa yritysten tapausten otanta oli melko suppea, mikä johtuu siitä haasteesta, että yritysten mainekriiseihin liittyvää tietoa on vaikea saada. Yritykset eivät itse tuo aktiivisesti julki maineeseensa liittyviä negatiivisia tapahtumia, joten julkisuuteen oletettavasti päätyvät vain laajempia sidosryhmiä koskevat tapaukset sekä räikeimmät väärinkäytökset. Yhteydenotto esimerkkiyritykseen tutkimusaineiston syventämiseksi haastatteluilla ei tuottanut tulosta, sillä mainekriisejä käsitellään mieluummin yrityksen sisäisenä asiana eikä yrityksessä koettu aiheen käsittelyä täten aiheelliseksi.

Yrityksen tulee käyttää sekä perinteistä mediaa että sosiaalista mediaa kriisiviestinnässä, mutta sosiaalinen media tavoittaa laajemman kohderyhmän. Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa selvittää, miten yritykset hallitsevat mainettaan erityisesti sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kontekstit eli taustat ja olosuhteet vaikuttavat uutisten syntymiseen. Pienetkin asiat voivat laajentua nopeasti kriisiksi, joka voi uhata jopa yritysten mainetta. Sosiaalisen median konteksti on kompleksinen kokonaisuus, jota yritykset eivät voi hallita, mutta ne voivat pyrkiä vaikuttamaan siihen monin eri tavoin. Jokaisessa yritysten maineeseen liittyvässä tapauksessa tulisi yritysten toimia kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Verkkoympäristö luo uusia haasteita yritysten maineenhallinnalle. Tutkimuksen avulla yritykset voisivat saada näkökulmia ja työvälineitä maineenhallintaan nimenomaan sosiaalisen viestinnän kontekstissa.

Jatkotutkimuksena olisi myös kiinnostavaa selvittää, miten maineenhallinnan johtaminen on auttanut yritystä mainekriiseissä. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole selvitetty, ovatko valitut maineenpalautusstrategiat olleet tapausyritysten maineen kehittämisen kannalta oikeita. Syvällisempi tapaustutkimus voisi keskittyä tutkimaan tarkemmin

yhden valitun yrityksen maineenhallinnan johtamisen toteutumista, esimerkiksi selvittämällä yrityksen käyttämiä dynaamisia kyvykkyyksiä mainekriisitilanteissa.

Maineenhallinnan johtamiseen liittyvässä jatkotutkimuksessa tutkittavia asioita voisivat olla yrityksen käyttämät maineenhallinnan prosessit ja miten yritys on sisäisesti ja ulkoisesti maineenhallinnan johtamista toteuttanut. Sisäisiä toimintatapoja ovat esimerkiksi mainekriisitapauksen läpikäynti ja juurisyiden löytäminen, kriisijohtaminen, viestintä ja koulutukset toimintatapojen muutoksissa tulevaisuuden mainekriisien ehkäisyssä. Ulkoisia toimintatapoja ovat esimerkiksi yrityksen sidosryhmien ja median huomiointi eli teot ja viestintä sekä mainekriisin aikana että sen jälkeen. Tapaustutkimuksen ansiosta yrityksen olisi mahdollista muodostaa laajempaa ymmärrystä esimerkiksi haastatteluiden ja prosessitutkimusten avulla siitä, millainen maineenhallinnan johtamisen taso sillä on ennakoita, hallita ja estää mainekriisejä. Jatkotutkimuksen avulla voisi olla mahdollista auttaa yritystä analysoimaan mainekriisejä syvällisemmin sekä kehittämään omaa maineenhallinnan johtamistaan. Tapaustutkimuksessa tuotettuja teoreettisia johtamismalleja voitaisiin hyödyntää myös muissa yrityksissä, joissa pyritään kehittämään toimintaa ja tekemään päätöksiä muissa vastaavanlaisissa konteksteissa.

## Lähteet

- Allianz Global Corporate & Specialty SE. (2020). *Allianz Risk Barometer Result Appedix 2020*. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf>
- Aon plc. (2019). *Global Risk Management Survey. Executive Summary 2019*. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta: <https://www.aon.com/getmedia/e4f87881-52be-46ae-8f34-8daba97f3de2/2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Exec-Summary.aspx>
- Arantola, H. (2006). *Customer Insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: WSOYpro.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine. Menestystekijä*. Porvoo. WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *M2 Maineen uusi aalto*. Helsinki. Talentum.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review* 23(2), 177-186.
- Bolton, R. N., Smith, A., & Wagner, J. (2003). Striking the right balance: Designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271–291.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Claeys, A-S. & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis investment and message framing. *Journal of Business Research* 2014(67), 182-189.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 2007(3), 163–176. Palgrave Macmillan Ltd.
- Coombs, W. T. & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*. 2012(38), 408-415.
- Deloitte Development LLC. (2018). *CEO and board risk management survey*. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/risk/articles/ceo-and-board-risk-management-survey.html>
- Desai, A. (2018). Corporate Communication through Social Media: Strategies for Managing Reputation. *The Journal for Decision Makers*, 43(3) 171-174.
- Eccles, R., Newquist, S., & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review* Feb 2007, Vol.85(2), pp.104-114
- Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk. Definition and measurement from a (risk) management perspective. *The Journal of Risk Finance* Vol. 18 2017(2), 145-158.
- Edelman Inc. (19.1.2020). *The 2020 Edelman Trust Barometer report*. Noudettu 2021-1-5 osoitteesta: <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- Elisa Oyj. (2021). Noudettu 2021-1-10 osoitteesta: <https://elisa.fi/yhtiotieto/hallinnointi/riskienhallintaa>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

- Esperi Care Oy. (2021). Noudettu 2021-1-6 osoitteesta: <https://www.esperi.fi/tietoa-meista>
- FIBS Oy. (2018). *Fibsin yritysvastuututkimus 2017*. Noudettu 2020-10-28 osoitteesta [http://www.fibsry.fi/images/FIBS\\_Yritysvastuututkimus2017\\_Tiivistelma\\_v3.pdf](http://www.fibsry.fi/images/FIBS_Yritysvastuututkimus2017_Tiivistelma_v3.pdf)
- Finér, S. (2018a). *UnHappy Socks*. Finnwatch. Noudettu 2021-1-6 osoitteesta: <https://www.finnwatch.org/fi/blogi/516-unhappy-socks>
- Finér, S. (2018b). *Happy Socks lupaa parantaa vastuullisuuttaan*. Finnwatch ry. Noudettu 2021-1-6 osoitteesta: <https://www.finnwatch.org/fi/blogi/517-happy-socks-lupaa-parantaa-vastuullisuuttaan>
- Finnwatch ry. (6.10.2020). *Happy Socksin vastuullisuus etenee, mutta hitaasti*. Finnwatch ry. Noudettu 2021-4-18 osoitteesta: <https://finnwatch.org/fi/tutkimukset/775-happy-socksin-vastuullisuus-etenee,-mutta-hitaasti>
- Flanagan, D. J. & O'Shaughnessy, K.C. (2005). The Effect of Layoffs on Firm Reputation. *Journal of Management*, 31(445). Sage Publications.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 Nos 1/2, 5-13.
- Foroudi, P., Lelewar, T.C.F., & Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*, 2014(67), 2269-2281.
- Gee, S. (29.10.2013). *The importance of integrating CR into risk management*. TriplePundit. Noudettu 2021-1-5 osoitteesta: <https://www.triplepundit.com/story/2013/importance-integrating-cr-risk-management/109916>
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.

- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 2011(40), 240–247.
- Hallikas, J., Immonen, M., Pynnönen, M., & Mikkonen, K. (2014). Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. *International Journal of Production Economics*, 2014(147A), 53–61.
- Happy Socks. (2021). Noudettu 2021-1-6 osoitteesta: <https://www.happysocks.com/fi/about-us/sustainability>
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kaukovaara, J. (2020). *Ministerin hyväksymä, median tuomitsema. Postilakko Postin mainetta haastamassa* [pro gradu -tutkielma, Vaasan Yliopisto]. Osuva. Noudettu 2021-03-19 osoitteesta: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1840>
- Kohtamäki, M. & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 2016(56), 4–13.
- Kojo, A. (2014). “Valitettavasti osa muutoksista johtaa henkilöstömme kannalta kipeisiin ratkaisuihin” -Pörssiyrityöiden maineenpalautusstrategiat yhteistoimintaneuvottelujen koskevassa viestinnässä [pro gradu -tutkielma, Vaasan Yliopisto]. Osuva. Noudettu 2021-03-19 osoitteesta: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/11665>
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 2011 July (75), 132-135.
- Kuchler, H. (2017). Companies scramble to combat “fake news”. *The Financial Times Limited*. London. Aug 22.2017, 1-4. Noudettu 2021-1-18 osoitteesta: <https://search.proquest.com/trade-journals/companies-scramble-combat-fakenews/docview/1941152324/se-2?accountid=14797>

- Kulmala, J. (2014). *Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri*. DM World Oy.
- Leppävuori, A. & Karjalainen, E. (11.09.2018). *Pihlajalinnan alueellinen toimitusjohtaja joutui lopettamaan "ihmisroska" -kommenttiansa takia*. Yle Uutiset. Noudettu 2020-12-26 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10397879>
- Løvlie, L., Downs, C., & Reason, B. (2008). Bottom-line Experiences: Measuring the Value of Design in Service. *Design Management Review*, 19(1), 73–80.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2011). *Radikaali Brändi*. Talentum. Hämeenlinna.
- Maung, M., Wilson, G., & Yu, W. (2020). Does reputation risk matter? Evidence from cross-border mergers and acquisitions. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 2020(66), 101204
- Murray, K. (2003). Reputation –Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management*, 8(2), 142–149.
- Neufeld, G. A. (2007). Managing reputation risk. *Risk Management Magazine*. New York. Vol. 54(9), 38,40,42,44.
- Nurmi, E. (2021). "Se, mitä tapahtui Ulrikassa, ei saa tapahtua enää koskaan". *Ilkka-Pohjalainen*, 14.3.2021, A6-A7.
- O'donnell, J.T. (28.08.2018). *In 1 Simple Sentence, Warren Buffet explains the Power of personal Branding*. Noudettu 2020-10-16 osoitteesta: <https://www.inc.com/jt-odonnell/in-1-simple-sentence-warren-buffet-explains-power-of-personal-branding.html>
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). How to manage corporate Reputation? The effect of Enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*. 37(2019), 505-515.

- Pihlajalinna Oy. (2019). *"Selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista"*. Noudettu 2021-4-19 osoitteesta: [https://investors.pihlajalinna.fi/~ /media/Files/P/Pihlajalinna-IR-V2/reports-and-presentations/fi/Pihlajalinna\\_ESG\\_2019\\_WEB.pdf](https://investors.pihlajalinna.fi/~ /media/Files/P/Pihlajalinna-IR-V2/reports-and-presentations/fi/Pihlajalinna_ESG_2019_WEB.pdf)
- Pilke, A. (23.1.2020). *Asiantuntijaryhmä: Hoivayhtiö Esperi Carella on toimintansa parantamisessa vielä paljon tekemistä – "Kasvua tavoiteltiin yksisilmäisesti"*. Noudettu 2020-12-26 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11170530>.
- Porter, M. E. & Cramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(½), 62-77. <https://t-media.fi/ponsse-on-suomen-maineikkain-yritys-2020/>
- Posti Group Oyj. (2019). *Postin muutos on välttämätön*. Noudettu 2021-1-7 osoitteesta: [https://www.posti.com/lakko/postin-muutos-on-valttamaton/#\\_ga=2.78018132.1176793706.1610042888-129819923.1610042888](https://www.posti.com/lakko/postin-muutos-on-valttamaton/#_ga=2.78018132.1176793706.1610042888-129819923.1610042888)
- Reputation Institute. (12.6.2020). *Why Reputation Is Your Most Powerful Asset for Driving Business Impact*. Noudettu 2021-1-3 osoitteesta: <https://www.reprtrak.com>
- Rousku, K. (2017). *Ohje riskienhallintaan*. Valtiovarainministeriön julkaisu 22/2017. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-862-0>
- Said, E., McDonald, E.K, Wilson, H., & Marcos, J. (2015). How organizations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31(9–10), 1158–1179.
- Schwarz, A. (2008). Covariation-Based Causal Attributions During Organizational Crises: Suggestions for Extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication*. 2:1, 31–35.
- Seeck, H. (2009). *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Syrjälä, H. (2021). Laadullinen markkinoinnin tutkimus MARK3038 [luentomateriaali]. Moodle. Noudettu 2021-1-8 osoitteesta [https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/453377/mod\\_resource/content/6/Johdatus\\_laadulliseen21A.pdf](https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/453377/mod_resource/content/6/Johdatus_laadulliseen21A.pdf)



- Taylor, K. (7.8.2017). *Starbucks shoots down viral rumor that it's giving away free coffee to undocumented immigrants*. Noudettu 2021-3-18 osoitteesta: <https://www.businessinsider.com/fake-news-starbucks-free-coffee-to-undocumented-immigrants-2017-8?r=US&IR=T>
- T-Media. (2020). *Ponsse on Suomen maineikkain yritys 2020 – vähittäiskauppa rynnisti kärkikymmenikköön*. Noudettu 2020-12-26 osoitteesta: <https://t-media.fi/ponsse-on-suomen-maineikkain-yritys-2020/>
- Tolkki, K. (2019). *Postin työriita ratkesi, voiko nyt huokaista helpotuksesta. 5 kysymystä ja vastausta siitä, mitä tästä kaikesta seuraa*. Yle.fi. Noudettu 2021-1-7 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11089511>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Tuominen, P. (2013). *Virtuaalimaine*. Talentum. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2016). *Selvitys sidosryhmien käsityksistä suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuusta*. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta: <http://tem.fi/documents/1410877/2869440/Selvitys+sidosryhmien+k%C3%A4sityksist%C3%A4+suomalaisten+yritysten+yhteiskuntavastuusta.pdf/c7caa72e-cea3-4f33-821d-43ce0e96f03e>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2018). *Vastuullisuusraportointi*. Noudettu 2020-10-28 osoitteesta <http://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Wardle, C. & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder. Council of Europe report*. DGR. 2917(09). Noudettu 2021-1-17 osoitteesta: <https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2017/10/PREMS-162317-GBR-2018-Report-de%CC%81sinformation.pdf>

Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*. July, Vol.19(3), pp.321-332

Yle Uutiset. (18.1.2020). *Elisan puhelinmyyjät valehtelivat – järjestelmällistä huijaamista laajakaistamyynnissä*. Noudettu 2021-1-10 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11164463>