

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Anna Kojo

”Valitettavasti osa muutoksista johtaa henkilöstömme kannalta kipeisiin ratkaisuihin” - Pörssiyhtiöiden maineenpalautusstrategiat yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2014



## SISÄLLYS

KUVIOT	3
TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	8
1.2 Tutkimusaineisto	10
1.3 Tutkimusmenetelmä	12
2. YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT ORGANISAATIOSSA	15
2.1 Yhteistoimintaa koskeva lainsäädäntö	15
2.2 Yhteistoiminta muutostilanteissa	16
2.3 Pörssiyhtiöiden talousasioiden viestintä	18
3. ORGANISAATION MAINE	22
3.1 Maine ja imago	22
3.2 Maineriskit	25
3.3 Maineenhallinta strategisena työkaluna	27
3.4 Maineen merkitys organisaation toiminnassa	29
4. KRIISIN VAIKUTUS ORGANISAATION MAINEESEEN	32
4.1 Kriisi ja mainekriisi	32
4.2 Kriisitilanteen viestintä	34
4.3 Maineen palauttaminen kriisitilanteessa	36
4.3.1 William Benoit'n imagon palauttamisen teoria	37
4.3.2 Timothy W. Coombsin SCCT-teoria	40
4.3.3 Aiempaa tutkimusta maineen palauttamisen strategioista	42
4.4 Irtisanomisten vaikutus maineeseen	48

5. PÖRSSIYHTIÖIDEN MAINEENPALAUTUSSTRATEGIAT YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUISSA	50
5.1 Aineiston esittely	50
5.2 Aineiston pohjalta laaditut maineen palauttamisen strategiat yhteistoimintaneuvotteluissa	53
5.3 Huomion ohjaus positiivisiin seikkoihin yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä	63
5.3.1 Pienempi irtisanottavien määrä positiivisiin seikkana	64
5.3.2 Irtisanottavista huolehtiminen pörssiyhtiön prioriteettina	65
5.3.3 Muutokset hyödyttävät asiakasta	67
5.3.4 Työntekijät hyötyvät muutoksista	68
5.4 Pörssiyhtiö ulkoistaa yhteistoimintaneuvotteluja koskevan vastuun	69
5.4.1 Epävakaa taloudellinen tilanne syynä yhteistoimintaneuvotteluille	70
5.4.2 Uudet verot ja sääntelyn lisääntyminen syynä yhteistoimintaneuvotteluille	73
5.4.3 Yhteistoimintaneuvotteluiden syynä liikkeenluovutus tai ulkoistus	75
5.4.4 Asiakaskäytöksen muutos aiheuttaa yhteistoimintaneuvottelut	77
5.4.5 Alan rakenteelliset muutokset yhteistoimintaneuvotteluiden taustalla	78
5.5 Pörssiyhtiön oma etu perusteena yhteistoimintaneuvotteluille	78
5.5.1 Pyrkimys menestyä tulevaisuudessa ajaa yhteistoimintaneuvotteluihin	79
5.5.2 Kannattavuuden takaamisella sijoittajien sydämiin	80
5.6 Vähemmän käytetyt maineenpalautusstrategiat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä	81
5.6.1 Yhteiskunnan etu oikeuttaa yhteistoimintaneuvottelut	82
5.6.2 Keskustelun tyrehdytys yhteistoimintaneuvotteluiden viestinnässä	83
5.6.3 Pörssiyhtiö kantaa vastuun yhteistoimintaneuvotteluissa	83
5.7 Yhteistoimintaneuvotteluja koskevan viestinnän kohderyhmät	84
5.8 Maineen palauttamisen strategiaan valintaan vaikuttavat tekijät	87
6 PÄÄTÄNTÖ	89
LÄHTEET	97

<b>LIITTEET</b>	106
Liite 1. Tutkimusaineisto	106
Liite 2. Esimerkki analyysivaiheista: valitut strategiat	112
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Aineiston analyysiprosessi	12
Kuvio 2. Yhteistoimintaneuvotteluiden prosessi pörssiyhtiössä	16
Kuvio 3. Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineenpalautusstrategiat	60
Kuvio 4. Maineen palauttamisen alakategorioiden prosenttiosuudet aineistossa	62
Kuvio 5. Huomio positiivisiin seikkoihin -päästrategian alastrategiat	63
Kuvio 6. Vastuun ulkoistaminen -päästrategian jakautuminen alastrategioihin	69
Kuvio 7. Organisaation edun turvaaminen-päästrategian jakautuminen alastrategioihin	78
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1. Maineen ja imagon käsitteiden vertailua	24
Taulukko 2. Benoit'n imagon palauttamisen strategiat	38
Taulukko 3. Coombsin SCCT-teoria	41
Taulukko 4. Aineiston jakautuminen lehdistö- ja pörssitiedotteisiin sekä osavuosisikatsauksiin	51
Taulukko 5. Irtisanottavien tukemiseen viittaavat kommentit	51
Taulukko 6. Yhteiskuntavastuun esilletuominen aineistossa	53
Taulukko 7. Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineen palauttamisen strategiat yhteistoimintaneuvotteluissa	57



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Anna Kojo

**Pro gradu -tutkielma:**”Valitettavasti osa muutoksista johtaa henkilöstömme kannalta kipeisiin ratkaisuihin”  
Pörssiyhtiöiden maineenpalautustrategiat yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä**Tutkinto:**

Filosofian maisteri

**Oppiaine:**

Viestintätieteet

**Valmistumisvuosi:**

2014

**Työn ohjaaja:**

Merja Koskela

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tavoite on selvittää, minkälaisia maineenpalautusstrategioita Suomessa toimivat pörssiyritykset käyttävät yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Tutkimuksessa selvitetään myös, mitä maineen osa-alueita pörssiyritykset painottavat ja mitkä seikat vaikuttavat maineenpalautusstrategioiden valintaan. Tutkimuksessa on analysoitu aineisto- ja teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla 92 tiedotetta ja osavuosikatsausta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa Benoit'n imagon palauttamisen teoriaan ja Coobsin kriisiviestinnän teoriaan. Näiden kahden teorian ja aineiston pohjalta on kehitetty malli, joka kuvaa Suomessa toimivien pörssiyritysten maineenpalauttamisen strategioita yhteistoimintaneuvotteluissa.

Tutkimus osoitti pörssiyritysten käyttävän yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään eniten kolmea maineenpalautusstrategiaa. Ensimmäinen painottaa syyn yhteistoimintaneuvotteluille tulevan pörssiyrityksen ulkopuolelta, kuten sääntelyn kiristymisestä. Toinen strategioista pyrkii kääntämään vastaanottajan huomion positiivisiin seikkoihin, kuten odotettua pienempään irtisanottavien määrään. Kolmas strategioista alleviivaa, että yhteistoimintaneuvottelut turvaavat pörssiyrityksen taloudellisen edun. Noin kolmasosassa aineistosta korostetaan mainetta sijoituskohteena sekä työnantajana.

Maineenpalautusstrategian valintaan vaikuttaa moni asia, minkä vuoksi ei ole mielekääntä antaa suoraviivaisia ohjeita strategian valintaan. Valitessaan strategiaa yritys tasapainoilevat maineen eri osa-alueiden korostamisen välillä. Tutkimuksen perusteella voidaan pohtia, kuinka suurena kriisinä pörssiyritykset pitävät yhteistoimintaneuvotteluita, jos ne valitsevat strategiakseen taloudellisen edun turvaamisen ja vetoavat sijoittajamaineeseensa, sillä voiton tuottaminen on pörssiyrityksen tehtävä.

---

**AVAINSANAT:** maine, maineenpalautusstrategia, yhteistoimintaneuvottelu, pörssiyritys





## 1 JOHDANTO

2000-luvun suuret taloudelliset muutokset ovat asettaneet monet pörssiyhtiöt tilanteeseen, jossa ne joutuvat viestimään sidosryhmilleen kriisi- ja muutostilanteistaan. Pörssiyhtiölle kriisi- ja muutostilanteita aiheuttavat esimerkiksi kansainvälisen kilpailun koveneminen, kysynnän hiipuminen sekä organisaatiouudistukset. Usein liiketoiminnan kannattavuutta mitataan esimerkiksi liikevaihdon ja -voiton kasvulla, markkinaosuuksien määrällä sekä sijoittajien saamalla voitolla. Tämän vuoksi pörssiyhtiöillä on paineita pitää kiinni kannattavuudestaan ja markkina-asemastaan, mikä ajaa niitä järjestelemään toimintaansa uudelleen ja etsimään tapoja säästää kustannuksissaan. Pyrkimys karsia kustannuksissa on saanut aikaan laajoja yhteistoimintaneuvotteluja, eli yt-neuvotteluja, monilla eri aloilla.

Yhteistoimintaneuvottelut ovat koskeneet Suomessa varsinkin perinteisiä teollisuuden aloja, kuten metsäteollisuutta, mutta viime vuosina yhteistoimintaneuvotteluja ovat käyneet myös muiden sektoreiden, kuten palvelualojen yritykset (SAK 2014a). Yhteistoimintaneuvotteluja ovat käyneet myös esimerkiksi Suomen valtio, yliopistot ja korkeakoulut sekä järjestöt. Suomessa on vuosien 2008–2013 aikana käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen päätteeksi irtisanottu noin 80 000 työntekijää (SAK 2014b).

Yhteistoimintaneuvotteluja käydään silloin, kun yritystoiminnan muutoksista aiheutuu henkilöstövaikutuksia ja töiden uudelleen järjestelyä, kun yritystoiminta luovutetaan toiselle toimijalle (liikkeenluovutus) tai jos työnantaja suunnittelee toimenpiteitä, jotka muuttavat oleelliset työntekijöiden työsuhteita. Nämä toimenpiteet ovat irtisanomisia, lomauttamisia tai osa-aikaistamisia taloudellisin tai tuotannollisten syiden perusteilla yhden tai useamman työntekijän kohdalla. Yhteistoimintaneuvottelut käydään silloin, kun yritys työllistää pääsääntöisesti yli 20 henkeä. Yhteistoimintaneuvotteluissa osapuolina ovat työnantaja ja työntekijä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.)

Pörssiyhtiöillä on lakiin perustuva harkinnanvarainen tiedonantovelvollisuus kaikista sen pörssikurssiin vaikuttavista asioista (Arvopaperimarkkinalaki 6 § 4 mom.). Yhtiöiden tulee siis viestiä sijoittajilleen kaikista sellaisista asioista, joiden se itse

katsoo vaikuttavan pörssikurssiinsa. Osavuosikatsausten ja pörssitiedotteiden avulla pörssiyhtiö kertoo sen päätöksistä ja yhtiön toimintaa koskevista seikoista, jotka vaikuttavat pörssiyhtiön arvopaperin arvon muodostumiseen. Irtisanomiset vaikuttavat pörssiyhtiöiden taloudelliseen tilanteeseen, joten tiedonantovelvollisuuden periaatteen mukaan voidaan olettaa, että pörssiyhtiöt viestivät suunnitelluista yhteistoimintaneuvotteluista ja niiden vaikutuksista yhtiön taloudelliseen asemaan ja sen kehitykseen.

Viestiessään ikävistä ja negatiivisista asioista yhtiö voi valita monta eri viestintästrategiaa riippuen siitä, minkälaisen mielikuvan se haluaa sidosryhmilleen tilanteestaan antaa. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä niitä eri ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan tai joihin voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta. Sidosryhmät voivat olla sitoutuneita organisaatioon esimerkiksi taloudellisesti, teknisesti, sosiaalisesti tai poliittisesti. (Freeman 1984: 46).

Eri sidosryhmien mielikuvat yrityksen tilanteesta vaikuttavat sen maineeseen ja sitä kautta tulevaisuuden näkymiin. Yrityksen maine vaikuttaa muun muassa siihen, haluavatko sen asiakkaat pysyä pörssiyhtiön asiakkaina ja näkevätkö mahdolliset tulevat asiakkaat yhtiön houkuttelevana ja luotettavana yhteistyökumppanina. Lisäksi yhtiön maine vaikuttaa sijoittajien haluun sijoittaa yritykseen sekä nykyisten työntekijöiden tyytyväisyyteen työhönsä ja viihtyvyyteen yrityksessä. Maine vaikuttaa myös siihen, millaisia työnhakijoita yhtiö tulevaisuudessa pystyy houkuttelemaan. (Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner 2009: 162.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on selvittää, minkälaisia maineenpalautusstrategioita Suomessa toimivat pörssiyhtiöt käyttävät yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Maineenpalautusstrategiat tai -keinot voidaan määritellä niiksi yrityksen strategisiksi ja operatiivisiksi toimenpiteiksi, joihin yritys ryhtyy, kun se ennakoi kohtaavansa maineeseensa negatiivisesti vaikuttavia tapahtumia tai toimia tai kun tällaiset

tapahtumat ovat jo päässeet tapahtumaan (Aula & Heinonen 2002). Tutkimuksen taustaoletus on, että varsinkin tunnettujen pörssiyritysten on kiinnitettävä yhteistoimintaneuvottelutilanteissa tarkasti huomioita siihen, miten yhtiön mainetta kannattaa pyrkiä suojelemaan.

Sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät, mukaan lukien kuluttajat, voivat nähdä yhteistoimintatilanteet kriisinä. Kriisitilanne voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa yrityksen työnantajamaineeseen ja yrityksen maineeseen yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana sekä tuottavana sijoituskohteena (Fombrun & van Riel 2003: 3, 13, 26). Hyvän maineen merkitys organisaation toiminnalle on kokonaisvaltainen. Maine vaikuttaa esimerkiksi kuluttajien haluun olla organisaation asiakkaita, sijoittajien päätöksiin sijoittaa organisaatioon, työnhakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan sekä työntekijöiden motivaatioon. (Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner 2009: 162.)

Pörssiyritysten maineen palauttamisen strategioita tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Minkälaisia maineenpalautusstrategioita pörssiyritykset käyttävät yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässään?
2. Mitä maineen osa-alueita pörssiyritykset korostavat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään?
3. Mitkä seikat vaikuttavat pörssiyritysten maineenpalautusstrategioiden valintaan?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on tärkein tutkimukseni tavoitteen saavuttamisen kannalta. Aineistoni pohjalta voin luoda kuvan valitsemieni pörssiyritysten maineenpalautusstrategioista kokonaisuudessaan. Toisen tutkimuskysymykseni avulla tutkin sitä, mitä maineen osa-alueita, esimerkiksi työnantajamainetta, sijoittajamainetta tai yhteiskuntavastuumainetta, pörssiyritykset korostavat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Kolmannen tutkimuskysymykseni kautta tarkastelen sitä,

millä perusteella pörssiyhtiöt valitsevat ne maineenpalautuskeinot, joita ne käyttävät. Valintoihin saattavat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko, toimiala tai irtisanottavien työntekijöiden määrä.

Yhteistoimintaneuvotteluja koskeva viestintä käsittää tämän tutkimuksen puitteissa ne lehdistö- ja pörssitiedotteet sekä osavuosikatsaukset, joiden avulla pörssiyhtiö viestii ulkoisille sidosryhmilleen käymistään yhteistoimintaneuvotteluista. Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan yrityksen, eli organisaatioviestinnän näkökulmasta eikä esimerkiksi sijoittajien, median tai sisäisen viestinnän näkökulmasta. Aihe on kiinnostava sen vuoksi, että yhteistoimintaneuvottelut ovat jo pitkään olleet arkipäivää useissa suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Lisäksi pörssiyhtiöiden tiedonantovelvollisuus niiden taloudelliseen tilaan vaikuttavista seikoista tuo mielenkiintoisen näkökulman tutkimusaiheeseen.

## 1.2 Tutkimusaineisto

Tutkielman aineisto koostuu pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvistä julkisista materiaaleista. Aineistoni koostuu 19 Suomessa toimivan pörssiyhtiön lehdistö- ja pörssitiedotteista sekä osavuosikatsauksista, joita on yhteensä kaikkiaan 92. Tutkimusaineiston koko on määräytynyt aineiston kylläntymisen eli saturaation mukaan. Kylläntyminen merkitsee sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät synnytä enää uutta tietoa, joka liittyy tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998: 62.)

Tutkielman aineisto koskee vuosia 2011–2014, ja se on esitelty työn liitteessä 1. Tutkittavista pörssiyhtiöistä useat toimivat kuluttajamarkkinoilla tai ovat merkittäviä yksittäisiä työllistäjiä Suomessa maanlaajuisesti tai alueellisesti, joten yhtiöiden voidaan olettaa olevan tunnettuja suomalaisille. Tutkimukseen mukaan valitut pörssiyhtiöt ovat Alma Media Oyj, Elisa Oyj, Finnair Oyj, Fiskars Oyj Abp, HKScan Oyj, Itella Oyj, Kesko Oyj, LähiTapiola Pankki Oyj, Marimekko Oyj, Nokia Oyj (nyk. Microsoft), Nordea Oyj, Pohjola Pankki Oyj, Sampo Pankki Oyj (nyk. Danske Bank Oyj), Sanoma

Oyj, TeliaSonera Finland Oyj, Stockmann Oyj Abp, Tieto Oyj ja Wärtsilä Oyj Abp. Nämä yrityksen voidaan jaotella Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2014; Toimialaluokitus 2008) toimialaluokituksen perusteella viiteen toimialakategoriaan:

1. Kuljetus ja varastointi (Finnair Oyj, Itella Oyj)
2. Teollisuus (Fiskars Oyj Abp, HKScan Oyj, Nokia Oyj, Wärtsilä Oyj Abp)
3. Rahoitus- ja vakuutustoiminta (Sampo Pankki Oyj (nyk. Danske Bank Oyj), LähiTapiola Pankki Oyj, Nordea Oyj, Pohjola Pankki Oyj)
4. Informaatio ja viestintä (Alma Media Oyj, Elisa Oyj, TeliaSonera Oyj Abp, Tieto Oyj, Sanoma Oyj)
5. Tukku- ja vähittäiskauppa (Kesko Oyj, Marimekko Oyj, Stockmann Oyj)

Tutkittava aineisto on kerätty kyseisten yhtiöiden omilta internetsivuilta. Kaikki tutkittava aineisto on julkista ja helposti saatavilla. Tutkimuksen aineiston valinta on pitkälti harkinnanvaraista. Aineiston valintaan ovat vaikuttaneet pörssiyrityksen toimiala, koko, merkitys maanlaajuisena tai alueellisena työllistäjänä, tunnettavuus, yhteistoimintaneuvotteluiden toistuminen, yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä olevan henkilöstön määrä sekä yhteistoimintaneuvottelujen ajankohta.

Aineistoon on valittu sellaisia pörssi- ja lehdistötiedotteita sekä osavuosikatsauksia, joiden julkaisuajankohta on ollut välillä 27.4.2011–30.9.2014. Mukaan valitut pörssiyritykset ovat tunnettuja Suomessa toimivia yrityksiä, joiden palvelut ja tuotteet ovat oletettavasti suomalaisille tunnettuja. Tämän perusteella mukaan on valittu muun muassa Marimekko Oyj, Stockmann Oyj ja Finnair Oyj. Lisäksi monien tutkimuksessa mukana olevien yritysten merkitys työnantajana maanlaajuisesti, alueellisesti tai toimialakohtaisesti on merkittävä. Esimerkiksi mukana olevista pörssiyrityksistä Wärtsilä Oyj Abp on merkittävä työllistäjä konepajateollisuuden toimialalla sekä alueellisesti Pohjanmaalla. Entinen Nokia Oyj oli puolestaan merkittävä työllistäjä maanlaajuisesti sekä viestintälaitteiden valmistuksen toimialalla. Mukaan tutkimukseen valittujen yritysten läpikäymät yhteistoimintaneuvottelut ovat johtaneet tai niiden on neuvotteluiden alussa arvioitu johtavan vähintään 50 henkilön vähennykseen. Toinen valintakriteeri on ollut myös se, jos kyseinen yritys on käynyt tarkastelun aikana useita

yhteistoimintaneuvotteluja. Esimerkiksi Itella Oyj on käynyt laajoja yhteistoimintaneuvotteluja useaan otteeseen vuosina 2013 ja 2014.

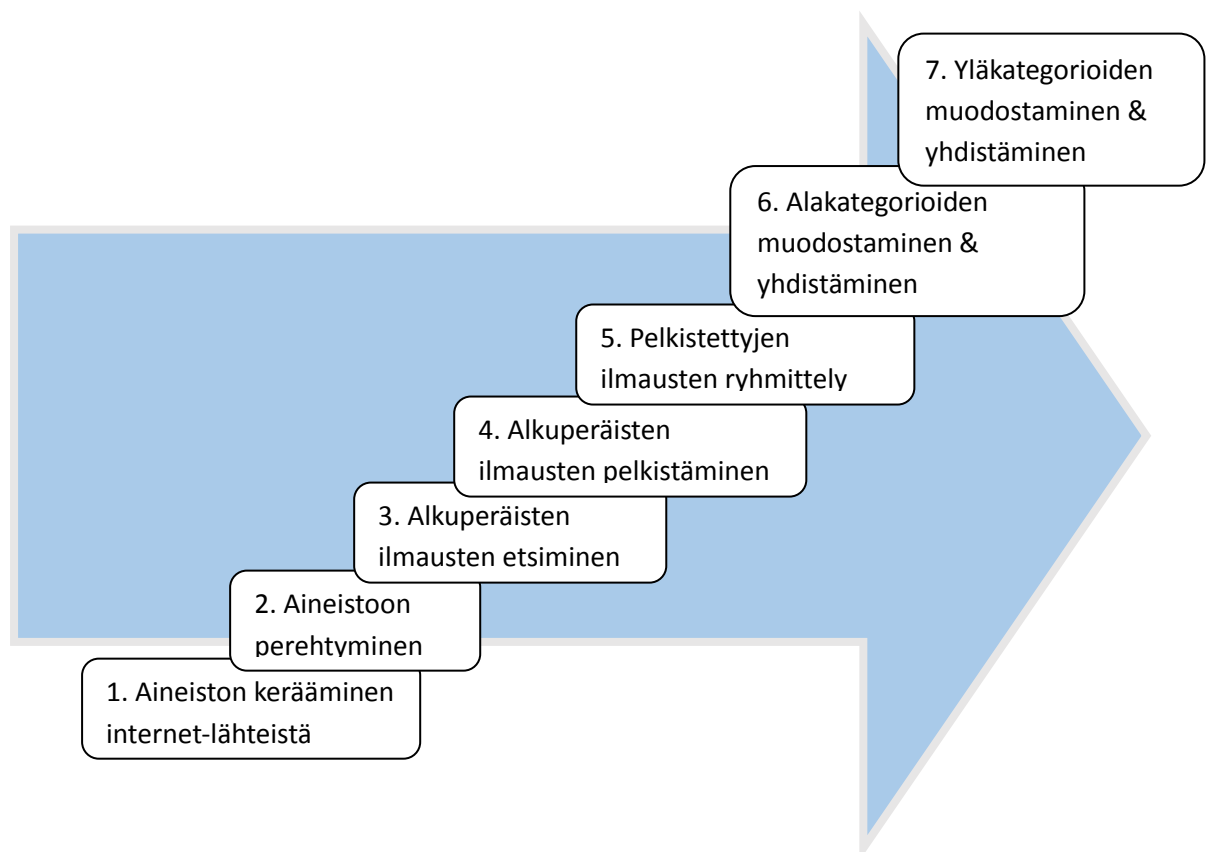
### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetty tutkimusmenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysistä voidaan käyttää myös termiä sisällön erittely (Eskola & Suoranta 1998; Pietilä 1976). Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, joka koskee pörssiyhtiöiden valitsemia maineenpalautusstrategioita, etsin vastausta soveltamalla William Benoit'n imagon palauttamisen teoriaa ja Timothy W. Coombsin Situational Crisis Communication Theory -teoriaa (SCCT). Benoit'n ja Coombsin teorian on luotu tilanteisiin, joissa organisaatio pyrkii suojelemaan mainettaan valitsemallaan viestintästrategialla. Analysoin näiden teorioiden pohjalta tutkimuksen aineistoa, ja esitän Benoit'n ja Coombsin teorioihin sekä tutkimuksen aineistoon pohjautuvan oman tulkintani Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden käyttämisestä maineenpalautusstrategioista yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä.

Toiseen tutkimuskysymykseen, joka käsittelee maineen osa-alueita, vastaan analysoimalla aineistoni sisältöä. Tarkasteltaviksi maineen osa-alueiksi on tässä tutkimuksessa rajattu pörssiyhtiön maine työnantajana, sijoituskohteena sekä yhteiskunnallisena toimijana. Tarkasteltavat maineen osa-alueet perustuvat sidosryhmäteoriaan. Esimerkiksi Wheeler ja Sillanpää (1997: 5) jaottelevat sidosryhmäteoriassaan työntekijät ja osakkeenomistajat sekä paikallisyhteisöt ensisijaisiksi sidosryhmiksi. Yhteiskunnan Wheeler ja Sillanpää (emt.) näkevät toissijaisena sidosryhmänä. Freemanin (1984: 25, 46) mukaan sidosryhmä voi olla sekä yksilö että ryhmä, ja organisaation ja sidosryhmän välillä on vuorovaikutusta. Hänen (emt.) mukaansa sidosryhmiä ovat muun muassa työntekijät, omistajat, kuluttajat, media, alihankkijat, hallinto ja valtio sekä kansalaisjärjestöt. Analysoimalla aineiston sisältöä selvitän, miten pörssiyhtiöt viestinnässään vetoavat tiedotteen tai osavuositiedotteen lukijoihin. Selvitän, pyrkivätkö pörssiyhtiöt viestinnässään tuomaan esille sitä, miten ne aikovat tukea irtisanottavia työntekijöitään, miten ne itse näkevät

itsensä yhteiskunnallisena toimijana ja miten ne viestivät sijoittajille maineestaan sijoituskohteena. Kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka koskee maineenpalauttamisstrategian valintaa, vastaan siten, että vertailen tutkittavien pörssiyritysten valitsema strategioita sekä niiden toimialoja, kokoa sekä irtisanottavan henkilöstön määrää.

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on yhdistelmä aineistolähtöistä ja teorialähtöistä analyysia (kts. esim. Eskola 2001). Teoreettinen viitekehys perustuu aiemmalle mainetutkimukselle ja muun muassa William Benoit'n imagon palauttamisen strategioille sekä Timothy W. Coombsin SCCT-teoriaan. Valittu teoriatausta määrittelee tutkittavan ilmiön käsitteenä, mutta tutkimustuloksissa pyritään myös esittämään uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Aineistoa tulkitaan sekä Benoit'n ja Coombsin teorioiden näkökulmasta. Aineiston analyysiprosessi on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Aineiston analyysiprosessi

Aineiston keruu- ja analyysiprosessi on lähtenyt aineiston keräämisestä internetlähteistä, eli tutkittavien pörssiyritysten internet-sivuilta. Tämän jälkeen olen perehtynyt aineistoon, ja olen etsinyt sieltä analyysiyksiköiden avulla alkuperäisiä ilmauksia, jotka liittyvät tutkimusongelmiin. Analyysiyksiköksi on valittu ajatuskokonaisuus, joka voi muodostua useammasta lauseesta (Eskola & Suoranta 1998: 186).

Ajatuskokonaisuudet perustuvat William Benoit'n imagon palauttamisen strategioihin ja Timothy W. Coombsin SCCT-teoriaan, joiden pohjalta olen luonut omaan aineistoon nojaten mallin maineen palauttamisen strategioista yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä. Benoit'n imagon palauttamisen strategioita on käsitelty luvussa 4.3.1, Coombsin SCCT-teoriaa luvussa 4.3.2 ja näiden pohjalta luotua aineistoon nojaavaa mallia luvussa 5.2.

Alkuperäisten ilmausten löytämisen ja tunnistamisen jälkeen olen pelkistänyt ne ja kerännyt nämä pelkistetyt ilmaukset ryhmiä, joista olen muodostanut alakategorioita. Olen nimennyt alakategoriat ja yhdistellyt ne edelleen yläkategorioiksi. Tämän jälkeen olen nimennyt yläkategoriat ja yhdistellyt ne yläkategorioita kuvaaviksi kategorioiksi. Tutkimuksen aineisto on käyty kokonaisuudessaan läpi liitteessä 2 esitellyn luokittelurungon mukaisesti. Tämän jälkeen aineistosta on muodostettu isompia ilmiökokonaisuuksia, joita käsitellen luvussa 5. Luvussa 6 on esitelty johtopäätökset perustuen aineiston analysointiin ja sitä tukevaan teoriaan.



## 2 YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään yhteistoimintaneuvotteluja organisaation toiminnassa. Yhteistoimintaneuvotteluista voidaan puhua arkikielessä tai esimerkiksi mediassa yt-neuvotteluina. Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA) neuvoo käyttämään termiä *yhteistoimintamenettely*, mutta tässä tutkielmassa käytetään termiä yhteistoimintaneuvottelu, sillä kyseinen termi on käytössä yleisempi ja esimerkiksi Ammattiliitto Pro:n ja SAK:n laatimassa Yhteistoimintaoppaassa käytetään myös termiä yhteistoimintaneuvottelut (Ammattiliitto Pro & SAK 2014).

### 2.1 Yhteistoimintaa koskeva lainsäädäntö

Yhteistoiminnan perimmäinen tavoite on keskustella, sopia ja neuvotella työhön liittyvistä asioista. Yhteistoiminnasta säädettyjen lakien ja sopimusten on tarkoitus edistää henkilöstön ja työnantajan välistä toimintaa työpaikoilla. Lakien ja sopimusten tavoite on antaa henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä koskevaan päätöksentekoon sekä saavuttaa työpaikan osapuolten välille yhteisymmärrys. Yhteistoiminta koskettaa laajasti monia työpaikan toimintoja ja linkittyy moniin funktioihin. Siihen kuuluvat muun muassa tasa-arvosuunnitelma, henkilöstötilinpäätös, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, kehityskeskustelujen järjestäminen ja kehittäminen, työtyytyväisyyteen liittyvät asiat, toiminta- ja taloussuunnitelma ja työterveyshuollon vuosisuunnitelmat. Myös yhteistoimintaneuvottelut ja yhteistoimintaneuvotteluiden koulutussuunnitelma ovat osa työpaikkojen yhteistoimintaa. (Haavasoja 2011: 8, 16.)

Yhteistoiminnasta säädetään Suomen laissa. Yhteistoiminnasta on voitu myös sopia alakohtaisissa ja paikallisissa sopimuksissa. Yhteistoimintalait säätelevät työpaikan menettelytapoja sekä osoittavat vähimmäistason, jolla yhteistoiminnasta neuvotellaan. Kuntasektorilla, valtiolla ja yksityisellä sektorilla on voimassa omat yhteistoimintaneuvotteluita koskevat lainsäädännöt. Evankelisluterilaisissa seurakunnissa ei sovelleta yhteistoimintalakia, vaan niissä käytetään kirkon

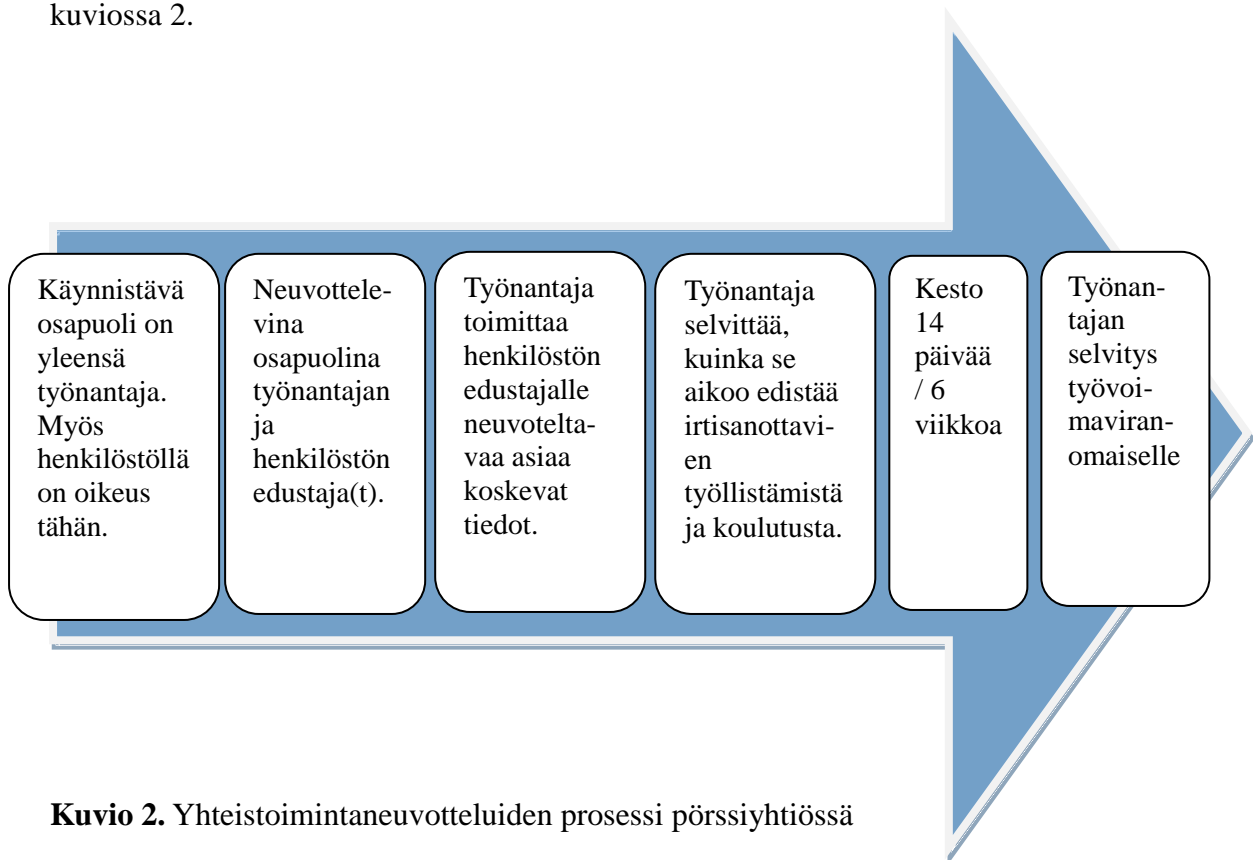
yhteistoimintasopimusta. Siinä on sovittu yhteistoiminnan toteutumisesta. (Haavasoja 2011: 8, 14–15.)

Pörssiyhtiöt kuuluvat yksityiseen sektoriin, ja niiden yhteistoimintaa säätelevät Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/ 2007, Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä 335/2007 sekä Laki yhteistoiminta-asiamiehestä 216/2010 (myöhemmin yhteistoimintalaki). Yhteistoimintaa koskevia lakeja sovelletaan yrityksiin, joissa työskentelee työsuhteessa säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Lakeja voidaan soveltaa myös esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoihin, kuten järjestöihin ja yhteisöihin, joiden toiminta on aatteellista, tieteellistä, taiteellista, uskonnollista sekä myös järjestöihin, joiden toiminta elinkeinopoliittista, työmarkkinapoliittista, yleispoliittista tai humanitääristä. Keskeistä lain soveltamisessa on se, että soveltamiskohteena oleva toimija harjoittaa taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko se tarkoitettu voittoa tavoittelevaksi vai ei. Toiminnan luonne on avainasemassa, eivät taloudelliset tavoitteet tai toiminnan rahoituksen lähde. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014: 4–5.)

## 2.2 Yhteistoiminta muutostilanteissa

Työpaikoilla voi tapahtua useita muutoksia, joista yhteistoimintalain mukaan on neuvoteltava henkilöstön ja työnantajan välillä. Tällöin aloitetaan yhteistoimintaneuvottelut, joiden lainmukainen kesto on vähintään 14 päivää, jos vähennys on alle 10 työntekijää. Sama pätee, jos lomautus tai osa-aikaistus kestää alle 90 päivää. Jos vähennys on tasan tai enemmän kuin 10 työntekijää tai jos lomautus tai osa-aikaistaminen kestää 90 päivää tai yli, on neuvottelu aika kuusi viikkoa. Yhteistoimintaneuvottelut on aloitettava mahdollisimman varhain, ja niissä on käsiteltävä suunnitteella olevien toimenpiteiden perusteita. Lisäksi yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä, mitä vaikutuksia toimenpiteillä on työntekijöihin sekä mitä vaihtoehtoja toimenpiteille on. Ennen kuin työnantajapuoli saa tehdä mitään päätöksiä toimenpiteiden suhteen, on neuvottelut käytävä loppuun.

(Haavasoja 2011: 27.) Yhteistoimintaneuvotteluiden prosessi pörssiyhtiöissä on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Yhteistoimintaneuvotteluiden prosessi pörssiyhtiössä

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaosapuolta ja työntekijöitä neuvottelemaan tilanteissa, joissa työn tekeminen muuttuu olennaisesti. Tällaisia tilanteita ovat Haavasojan (2011: 27–28) mukaan ”työtehtävien, työnjaon, työtilojen tai työaikojen uudelleenjärjestelyt; toiminnan tai sen osan lopettaminen tai yhtiöittäminen; toiminnan siirtäminen, laajentaminen tai supistaminen; kone- tai laitehankinnoista aiheutuvat henkilöstövähennykset; palveluvalikoiman tai tuotevalikoiman merkittävä muutos; palveluiden ja toimintojen ulkoistaminen tai lakkauttaminen kokonaan sekä ulkopuolisen työvoiman käyttö”. Mikäli työnantajapuoli harkitsee vähentävänsä, lomauttavansa tai osa-aikaistavansa henkilöstöä tuotannollisin ja taloudellisin perustein, muodostavat nämä yhteistoimintaneuvottelut oman neuvottelukokonaisuutensa. (Emt.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa neuvottelevat osapuolet ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö, jota edustavat henkilöryhmien edustajat, kuten luottamusmiehet.

Työnantajapuolella työnantajaa edustaa henkilö sellaiselta johdon tasolta, jossa käsiteltävää asiaa koskevat päätökset tehdään. Kuten myös työntekijöiden kohdalla, myös työnantaja saa päättää, ketkä työnantajaa neuvotteluissa edustavat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014: 7–8.)

Yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistämismääräys on työnantajalla. Myös henkilöstöllä on oikeus tehdä aloite yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistämiseen. Kun neuvotellaan työvoiman vähentämisestä, täytyy neuvotteluesitys antaa mahdollisimman hyvissä ajoin ennen neuvotteluiden aloittamista, jotta henkilöstöryhmien edustajilla on mahdollisuus valmistautua neuvotteluihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014: 34–37.)

Ennen neuvotteluiden aloittamista työnantajalla on velvollisuus antaa käsiteltävää asiaa koskevia tietoja henkilöstöryhmien edustajille. Nämä tiedot ovat muun muassa organisaation taloustiedot, eli pörssiyhtiön kohdalla viimeisin saatavilla oleva tilinpäätös, perusteet aiotuille toimenpiteille, alustava arvio henkilöstövähennysten suuruudesta ja vaikutuksista henkilöstöön. Lisäksi työnantaja on selvitettävä, millä perusteilla toimenpiteet kohdistuvat henkilöstöön ja missä ajassa suunnitellut toimenpiteet aiotaan toteuttaa. Työnantajan on selvitettävä myös yhteistoimintaneuvottelujen aikana, kuinka se aikoo edistää irtisanottavien työntekijöiden työllistymistä ja koulutusta. Työnantajan on toimitettava myös kirjallinen selvitys työvoimaviranomaiselle, jos se esittää yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltäväksi toimenpiteitä, jotka voivat johtaa irtisanomisiin, osa-aikaistamisiin tai lomautuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014: 34–37; Haavasoja 2011: 29–31.)

### 2.3 Pörssiyhtiöiden talousasioiden viestintä

Pörssiyhtiöillä on tiedonantovelvollisuus kaikista sen taloudelliseen tilaan vaikuttavista tekijöistä (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746). Yksi näistä tekijöistä ovat yhteistoimintaneuvottelut, sillä niiden yhteydessä pörssiyhtiö saattaa esimerkiksi järjestellä toimintaansa uudestaan tai ne saattavat olla seurausta strategian painopisteen muutoksesta, mitkä vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Jos pörssiyhtiö

käynnistää yhteistoimintaneuvottelut taloudellisista ja tuotannollisista syistä, merkitsee se sitä, että sen on sopeutettava toimintaansa todennäköisesti vähentyneeseen kysyntään ja kiristyneeseen markkinatilanteeseen, mitkä puolestaan kielivät sen taloudellisesta tilanteesta.

Pörssiyhtiöt viestivät talouteen liittyvistä asioistaan talousviestinnän ja sijoittajaviestinnän avulla. Juholin (201: 205) määrittelee talousviestinnän viestinnäksi, jonka sisältö on taloudellista tai joka on taloudellisesti kiinnostavaa. Sen tehtävä on antaa yrityksen talouteen liittyvää informaatiota ja lisättävä sen ymmärrystä. Partanen (2007: 49–51) puolestaan määrittelee talousviestinnän tärkeimmäksi tavoitteeksi yrityksen arvon tuottamisen tukemisen ja omistajalisäarvon tuottamisen. Roineen (2001: 12–13) mukaan talousviestintä edistää liiketoimintaa ja vaikuttaa yrityksen maineen muodostumiseen.

Usein talousviestintää ja sijoittajaviestintää käytetään toistensa synonyymeina. Molemmilla viitataan tilanteeseen, jossa yritys viestii sen talouteen liittyvistä asioista. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry (MTL ry 2014) määrittelee sijoittajaviestinnän yrityksen ja sen sijoittajien väliseksi viestinnäksi, joka käsittelee yritystä ja sen toimintaympäristöä. MTL ry määrittelee sijoittajaviestinnän tavoitteeksi antaa täsmällistä ja ajantasaista tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja taloudellisesta kehityksestä. Lisäksi sijoittajaviestinnän keskeinen tavoite on, että sijoittajat ja muut sidosryhmät ymmärtävät, mikä yrityksen arvo on ja kuinka se muodostuu.

Marsin, Virtasen ja Virtasen (2000: 93) mukaan sijoittajaviestinnällä yhtiö viestii omasta toiminnastaan markkinoille. Sen kohderyhmään kuuluvat omistajat (nykyiset sijoittajat), potentiaaliset sijoittajat, media sekä analyytikot. Kohderyhmään voivat kuulua myös henkilöstö ja muut kohderyhmät, kuten asiakkaat, tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit. Pesosen (2012: 87) mukaan sijoittajaviestinnän tärkein tehtävä on saada markkinat huomaamaan yritys ja sen osakkeen positiivinen arvo. Yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös sitä, että sijoittajaviestinnän avulla saadaan aikaan positiivisia odotuksia ja käsityksiä yrityksestä markkinoilla.

Sijoittajaviestinnän tulee olla täsmällistä, ajankohtaista ja luotettavaa. Sen tulee olla samanaikaisesti kaikkien sijoittajien saatavilla. Sijoittajaviestinnän muotoja ovat esimerkiksi pörssitiedotteet, vuosikertomukset, internet-sivut sekä sidosryhmätilaisuudet. (Pesonen 2012: 87.) Juholin (2001: 205) painottaa, että sijoittajaviestinnän viestien on oltava yhdenmukaisia. Lisäksi Juholin (emt.) muistuttaa, että sijoittajille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille täytyy kertoa samat asiat.

Talousviestintään yhdistetään usein käsitteet faktoihin pohjaava, luotettava, objektiivinen, täsmällinen, varmistettava ja vertaileva. Hyvän talousviestinnän ominaispiirteitä ovat ymmärrettävyys, luotettavuus, ajankohtaisuus sekä tulevaisuusorientoituneisuus. Lisäksi hyvä talousviestintä on sellaisessa muodossa, että vastaanottajan on helppo omaksua välitettävä informaatio. (Partanen 2007: 32–36.) Roineen (2001: 17) mukaan sijoittajille ja muille sidosryhmille muodostuu talousviestinnän perusteella mielikuva yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat muun muassa yrityksen kokoa, taloudellista menestystä, vakavaraisuutta ja tulevaisuuden näkymiä koskeva viestintä. Talousviestintä on siis pitkälti yritykseen liittyvän informaation viestimistä numeraalisessa muodossa.

Partasen (2007: 27–32) mukaan talousinformaatio ja siihen liittyvä viestintä voidaan määritellä rahamääräiseksi laskelmaksi, joka perustuu yritystä koskeviin tosiasioihin. Hänen mukaansa tämä informaatio antaa oleellista tietoa päätöksenteon tueksi. Tämän lisäksi talousviestintä on vaikuttamisen väline, jolla pyritään suuntaamaan viestinnän kohteiden huomiota ja lisäämään yrityksen läpinäkyvyyttä. Talousviestintään liittyy arvovalintoja sen suhteen, minkä sidosryhmän tarpeet viestinnässä otetaan huomioon ja millä periaatteilla nämä päätökset tehdään.

Sijoittajaviestintää säädellään monelta eri taholta. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö, NASDAQ OMX Helsingin (entinen Helsingin Pörssi), Arvopaperipörssin säännöt sekä rahoitusmarkkinoita valvova Finanssivalvonta valvovat sijoittajaviestintää ja asettavat sille sääntöjä. Pörssiyrityksillä on jatkuva tiedonantovelvollisuus. Pörssiyritysten on siis jatkuvasti tiedotettava kaikista päätöksistä ja muista toimista, jotka voivat olennaisesti vaikuttaa pörssi-arvopaperin arvoon. (Pesonen 2012: 91–92.)

Tiedonantovelvollisuus koskee esimerkiksi yrityksen tilinpäätöstä, osingonjakoa, organisaatiota ja liiketoimia. Yrityksen on lisäksi julkistettava sitä koskevat viranomais- ja tuomioistuinpäätökset ja oikeuskäsittelyt. Tiedottamiseen kuuluvat muun muassa osaja puolivuotiskatsaukset, joissa on kerrottava yrityksen taloudellisesta asemasta, tuloksesta, niiden kehityksestä, arvioiduista riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä merkittävimmistä liiketoimista. Tilinpäätös ja toimintakertomus sekä tilintarkastuskertomus ovat dokumentteja, jotka yrityksen tulee julkaista. Näiden tulee antaa oikea kuva yrityksen liiketoiminnasta sekä sen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746.)

Yrityksen on tiedotettava sekä konserniyhtiöiden ja liikeyhteisöjen taloudellisista vaikeuksista että myös poikkeamasta omassa tulosehdotuksessaan. Mikäli pörssiyhtiön tulos poikkeaa ennustetusta tuloksesta, on sen annettava tulosvaroitusta. Pörssiyhtiön on tiedotettava toiminnastaan myös silloin, kun se myy omistuksensa jostain osakeyhtiöstä tai jos yrityksen osakkeenomistajien omistusosuus vähenee tai kasvaa. (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746.)

Pörssiyritykset tasapainoilevat sijoittajaviestinnässä jatkuvasti tiedonantovelvollisuuden ja yrityksen salassapito-oikeuden välillä. Tiedonantovelvollisuuden laajuutena voidaan pitää sitä, mitä huolellinen ja asiantunteva sijoittaja pitää julkistamisen arvoisena. Yhtiöitä koskevien asioiden tiedottamisesta voidaan lykätä, mikäli tieto ei vaaranna sijoittajan etua ja jos tietoa voidaan pitää luottamuksellisena. (Pesonen 2012: 87, 92–93.) Yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä tämä tasapainoilu korostuu muun muassa siksi, että sidosryhmien tarpeet viestinnän suhteen eroavat toisistaan, mutta viestinnän tulee kohdella kaikkia sidosryhmiä tasavertaisesti. Esimerkiksi työntekijät haluaisivat tietoa mahdollisimman paljon ja varhaisessa vaiheessa. Tiedon on kuitenkin tultava kaikille sidosryhmille samaan aikaan, jolloin käytännössä työntekijät kuulevat yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamisesta virallisesti samaan aikaan kuin sijoittajatkin. Tietysti organisaation sisällä saattaa liikkua epävirallista tietoa yhteistoimintaneuvotteluista ennen niiden aloittamisen julkistamistakin.

### 3 ORGANISAATION MAINE

Tässä luvussa käsitellään mainetta useammasta eri näkökulmasta. Ensiksi tarkastellaan maineen ja imagon käsitteitä. Tämän jälkeen käsitellään mainetta yrityksen johdon strategisena työkaluna maineenhallinnan näkökulmasta sekä maineen vaikutusta yrityksen myyntiin ja taloudelliseen kannattavuuteen. Lopuksi esitellään William Benoit'n imagon palauttamisen strategiat, joita yritykset voivat hyödyntää mainekriisin kohdatessa sekä aiempaa tutkimusta maineen palauttamisen strategioista kriisitilanteissa.

#### 3.1 Maine ja imago

Maine rakentuu Åbergin (2000: 117) mukaan niistä tarinoista, joita sidosryhmät yrityksestä kertovat. Nämä tarinat rakentuvat yrityksen toiminnan pohjalta tehdyistä huomioista ja havainnoista. Herten (2006:15) taas määrittelee maineen niiksi teoiksi, joista syntyy sidosryhmille tietty mielikuva ja tietoisuus. Aula ja Mantere (2005: 50) puolestaan esittävät, että maine muodostuu yrityksen toiminnallisesta ja kommunikatiivisesta ulottuvuudesta, jotka ovat yrityksen todellisten toimintojen sekä yleisön kokemusten ja mielikuvien välistä vuorovaikutusta.

Maineen rakentumiseen vaikuttavat Aulan ja Heinosen (2002: 91) mukaan sidosryhmien henkilökohtaiset kokemukset yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Samoin yrityksen eri tekijöihin kohdistuvat mielikuvat vaikuttavat maineen rakentumiseen. Sidosryhmät tulkitsevat organisaation toimintaa kokemusten ja mielikuvien kautta. Tästä sidosryhmien sekä kokemusten ja mielikuvien välisestä vuoropuhelusta syntyy yrityksen maine. Myös Juholin (2001: 149) ottaa maineen määrittämisessä mukaan sekä yrityksen oman että sidosryhmien tulkinnan. Hänen mukaansa maine muotoutuu sen perusteella, miten yritys toimii, mitä se kertoo muille toiminnastaan sekä mitä muut, eli sidosryhmät, kertovat eteenpäin yrityksestä.



Fombrun (1996: 11, 37, 72) laajentaa maineen käsitettä ottamalla siihen mukaan maineen eri ulottuvuuksia. Hänen mukaansa maineeseen vaikuttavat mielikuvat yrityksestä työnantajana, sijoituskohteena, palveluiden tai tuotteiden tarjoajana sekä yhteiskuntavastuullisena toimijana. Fombrun näkee maineen muutenkin laaja-alaisesti, sillä hän kuvaa sitä verkostoksi. Tässä verkostossa sidosryhmien mielikuvat, jotka voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia, yhdistyvät yritykseen. Nämä mielikuvat voivat perustua joko yrityksen toimintaan menneisytydessä tai sen tulevaisuuden suunnitelmiin. Fombrun huomauttaa myös, että maine muodostuu huolimatta siitä, onko yksilö itse henkilökohtaisesti tekemisissä yrityksen kanssa. Jokainen muodostaa mielikuvan yrityksen toiminnasta suhteuttamalla sen toiminnan omaan arvomaailmaansa.

Sanan *imago* juuret sellaisena, kuin se nykyään suhdetoiminnassa ja markkinoinnissa ymmärretään, ovat 1950-luvun Yhdysvalloissa. Imagon englanninkielinen vastine on *image*, ja yksi tämän käsitteen nousun syistä on Yhdysvaltojen nopea televisioituminen. 1950-luvulla televisioita alkoi ilmestyä Yhdysvalloissa kotitalouksiin nopeassa tahdissa. Kulttuuri visualisoitui nopeasti, ja sana *image* on tukenut tätä visualisoitumista. Suomen kielen sanavarastoon *imago* on asettunut vasta 1970-luvulla. (Karvonen 1999: 36–38.) Esimerkiksi Benoit (2006: 292) ei erottele käsitteitä *imago* (*image*), kasvot (*face*) ja maine (*reputation*) toisistaan, vaan pitää niitä kaikkia käsitteinä, joilla ilmaistaan käsitteen sisällön merkitystä organisaatiolle.

Vuokon (2003:103) mukaan *imago* koostuu kaikista niistä käsityksistä ja mielikuvista, joita eri sidosryhmillä on yrityksestä. Grönroosin (2009: 396–397) mukaan yritykseen liitettävät arvot ovat nähtävissä sen imagossa. *Imago* vaihtelee sen mukaan, kuka sitä arvioi, mutta sitä voidaan pitää jonkinlaisena vallalla olevana yleiskuvana kyseisestä yrityksestä. Karvonen (1997: 293) puolestaan toteaa, että käyttämällä termiä *imago* tehdään valintoja sen suhteen, miten asioita esitetään ja miten niistä tehdään tulkintoja. Kun asioita esitetään ja tulkitaan, valitaan aina mikä on esittämisen arvoista ja mikä jätetään esittämisestä pois. Karvonen korostaa, että puhuttaessa imagosta päätetään korostaa joitakin ominaisuuksia ja jättää muut vähemmälle huomiolle.

Bernsteinin (1986: 314) mukaan imago on todellisen tiedon ja kokemuksen summa. Tieto ja kokemus synnyttävät tunteita, käsityksiä ja vaikutelmia. Kaikki nämä yhdessä ovat kohderyhmien havainto yrityksestä. Tämä tulkinta mukailee edellä esitettyä Aulan ja Heinosen (2002: 91) tulkintaa maineesta.

Toisaalta Aula ja Heinonen (2002: 47–49) muistuttavat, että imagolla viitataan useisiin eri asioihin ja sitä käytetään vaihtelevissa yhteyksissä. Heidän mukaansa imagolle voidaan löytää lukemattomia täysin erilaisia määritelmiä. Heinosen ja Aulan (emt.) mukaan yksi määritelmä imagolle on, että se on yrityksestä keinotekoisesti ja yksinkertaistaen luotu kiiltokuvamainen kaunistelu yrityksestä. Kuitenkin heidän mukaansa kaikki eivät kuitenkaan määrittele imagoa näin ja käsitteelle löytyy myös laaja-alaisempia määritelmiä.

**Taulukko 1.** Maineen ja imagon käsitteiden vertailua

<b>Maine</b>	<b>Imago</b>
Organisaatiosta kerrottavat tarinat (Åberg 2000)	Organisaatiosta vallitsevien käsitysten ja mielikuvien summa (Vuokko 2003)
Toiminnallinen ja kommunikatiivinen ulottuvuus (Aula & Mantere 2005)	Vallalla oleva yleiskuva organisaatiosta (Grönroos 2009)
Sidosryhmien kokemukset toiminnasta ja organisaation oma kommunikointi toiminnasta (Aula & Heinonen 2002; Juholin 2001)	Asioiden valittu esitystapa ja tulkinta (Karvonen 1997)
Maineen eri ulottuvuudet (Fombrun 1996)	Tiedon ja kokemusten sekä niiden herättämien tunteiden ja vaikutelmien summa (Bernstein 1986)

Taulukkoon 1 on tiivistetty maineen ja imagon eri määritelmiä. Yhteisenä maineelle ja imagolle voidaan pitää sitä, että ne molemmat muodostuvat organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutteisessa prosessissa. Tähän prosessiin liittyy organisaation lähettämä viestintä, organisaation teot, sidosryhmän tulkinta organisaation viestinnästä

ja teoista ja tämän tulkinnan levittäminen sekä organisaation saama mediajulkisuus. Tässä tutkimuksessa maineen ja imagon käsitteellisillä eroavaisuuksilla ei ole suurta painoarvoa, vaan näiden kahden käsitteen katsotaan täydentävän toisiaan.

Käsitteiden määrittely tulee oleelliseksi lähinnä tarkasteltaessa William Benoit'n imagon palauttamisen teoriaa ja sen soveltamista maineen palauttamisen strategioihin pörssiyhtiöissä. Benoit'n teoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.1. mutta Benoit'n teoriasta voidaan todeta, että hän ei sen yhteydessä tarkasti määrittele, mitä hän tarkoittaa imagolla. Teorian pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että hän viittaa sillä sidosryhmien käsitykseen organisaatiosta. Benoit edustaa yhdysvaltalaista mainetutkimusta, jossa sana image, eli imago, on ollut vahvasti edustettuna akateemisessa tutkimuksessa aina 1960–70-luvuilta 1990-luvulle saakka. Sana reputation, eli maine, on tullut mukaan akateemiseen tutkimukseen vasta 1990-luvulla. (Gotsi & Wilson 2001.)

### 3.2 Maineriskit

Organisaatio kohtaa toiminnassaan monenlaisia riskejä, jotka voivat liittyä esimerkiksi organisaation tuotteisiin tai palveluihin ja niiden valmistamiseen ja toimittamiseen, erilaisiin ympäristötekijöihin tai taloudellisiin riskeihin. Viime vuosina organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota myös aineettomiin riskeihin, kuten maineriskeihin. (Aula & Heinonen 2011: 58.)

Vaikka organisaation kohtaama kriisi ei alun perin olisi varsinainen mainekriisi, voi se kehittyä sellaiseksi väärän tai puutteellisen reagoititavan seurauksena. Mainekriisit voivat henkilöityä myös organisaation yksittäisiin henkilöihin, esimerkiksi ylimpään johtoon, jolloin kyseisen henkilön sidokset organisaatioon ja yleisesti tuomittava käytös voivat ajaa organisaation mainekriisiin (Aula & Heinonen 2011: 58).

Huolella ja pitkään rakennettu maine voi pahimmassa tapauksessa saada kolauksen, josta organisaation toipuminen kestää pitkään, mikä voi vahingoittaa vakavasti

yrityksen menestystä. Pahimmassa tapauksessa yrityksen maine ei toivu lainkaan. Maineriskien hallinnassa tärkeintä on kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevään ja maineen tilaa tarkkailevaan toimintaan sen sijaan, että kriisin puhjettua keskityttäisiin pelkästään sen pelastusyrityksiin (Murray 2003: 142; Eccles, Newquist & Schatz 2007: 104).

Maineriski eroaa organisaation muista riskeistä siinä, että maineen kriisiytyessä sidosryhmien mielipiteillä on hyvin vahva merkitys maineriskistä selviytymiselle. Organisaation sidosryhmät voivat pakottaa organisaation toimimaan hyvinkin eri tavalla kuin miten se on tottunut toimimaan. Siksi maineriskien hallinnassa sidosryhmäyhteistyö ja sidosryhmiin vaikuttaminen nousevat toiminnan keskiöön, jotta tapahtumat eivät jää pitkäksi aikaa sidosryhmien mieleen. (Murray 2003: 142–143.)

Maineriskejä on kolmea eri tyyppiä Ecclesin, Newquistin ja Schatzin (2007: 107) mukaan. Nämä ovat kuilu todellisuuden ja maineen välillä, sidosryhmien odotuksien ja uskomuksien muuttuminen sekä organisaation sisäisen toiminnan koordinaation laatu. Kaikki nämä mahdolliset maineriskit tulee arvioida ja ottaa huomioon organisaation toimintaa tarkasteltaessa. Organisaation maineen ja todellisuuden kuilulla Eccles ym. (emt. 107–109) viittaavat siihen, että jos kyseinen kuilu kasvaa liian isoksi, sidosryhmien käsitykset organisaation kompetenssista esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden tarjoamisen suhteen poikkeavat siitä, mihin organisaatio todellisuudessa pystyy. Tällöin organisaatio joko yli- tai alisuoriutuu sidosryhmien odotuksiin nähden. Sidoryhmien odotusten ja uskomusten muuttuminen voi itsessään aiheuttaa todellisuuden ja maineen välisen kuilun kasvamisen. Tämän välttääkseen organisaation on oltava tietoinen sidoryhmiensä odotuksista ja uskomuksista. Osa sidoryhmien vaatimuksista on pitkän ajan kehityksen tulos, kun taas osa saattaa kehittyä nopeallakin aikavälillä. Organisaation sisäisen toiminnan koordinaation huono laatu voi usein aiheutua heikosta sisäisestä yhteistyöstä ja viestinnästä eri yksiköiden välillä. Tämä voi vaikeuttaa sidoryhmien odotuksien ja uskomuksien selvittämistä. (Eccles, Newquist & Schatz 2007: 107–109, 114.)

### 3.3 Maineenhallinta strategisena työkaluna

Maineenhallinnalla tarkoitetaan niitä strategisia työkaluja, joiden avulla yritys analyttisesti tarkastelee liiketoimintaansa. Maineenhallinta on luonteeltaan pitkäjänteinen prosessi, jonka tarkoituksena on tietoisesti suunniteltujen toimintojen avulla vaikuttaa tärkeimpien sidosryhmien yrityksestä saamiin kokemuksiin, mielikuviin ja tulkintoihin, eli rakentaa mainetta. (Aula & Mantere 2005: 50.) Åbergin (2000: 117) mukaan maineenhallinta korostaa sitä, että yrityksen maine perustuu todellisuuteen ja konkreettisiin tekoihin. Hänen mukaansa (emt.) keskeistä maineenhallinnassa on luottamus yritykseen.

Maine on hyvän yrityksen elinehto, ja maineenhallinnalla pyritään hallitsemaan tätä elinehtoa. Kaikkea yrityksen maineesta ei voi hallita, mutta yritys voi kuitenkin vaikuttaa kaikkiin kolmeen hyvän maineen perustekijään: hyvään viestiin, hyviin tekoihin ja hyviin suhteisiin. (Aula & Mantere 2005: 225–226.) Mainetta rakennetaan systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Jos yritys haluaa rakentaa maineestaan vahvan ja arvostetun, sen täytyy olla valmis tekemään investointeja maineen suhteen ja rakentamaan itselleen persoonallinen asema. (Vuokko 2003: 109.) Pelkästään asioiden oikein tekeminen ei riitä hyvän maineen saavuttamiseksi, vaan yritysten on kyettävä myös viestimään teoistaan sidosryhmilleen (Aula & Heinonen 2002: 36).

Aulan ja Heinosen (2002: 212–214) mukaan hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisältä. Maineenhallinnan lähtökohta on yrityksen identiteetti, eli sen arvot, visio, missio ja oman aseman ymmärtäminen toimintaympäristössään ja yhteiskunnassa. Maineenhallinta ei ole pelkästään yrityksen viestintää, vaan se on paljon laajempi käsite, ja se muodostaa perustan koko yrityksen toiminnalle. Se rakentuu ensisijaisesti organisaation työntekijöiden keskuudessa, sillä organisaatiolla ei voi olla hyvää ulkoista mainetta, jos sen sisäinen maine ei ole ensin kunnossa. Maine myös rakentuu jatkuvasti uudelleen, kun organisaation kulttuuri, arvot ja odotukset muuttuvat ja vuorovaikuttavat keskenään. (Emt. 212–214.)

Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on avain onnistuneeseen maineenhallintaan. Mainereakentuu yrityksen kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. Yrityksen maineenhallinnan kannalta sen tulisikin katsella itseään aina sen tärkeimpien sidosryhmien silmien kautta, sillä nämä antavat yritykselle oikeutuksen sen olemassaoloon. Keskeisiä sidosryhmiä yritykselle ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, omistajat ja sijoittajat, media, päättäjät, kumppanit ja potentiaaliset työntekijät. Yksikään näistä sidosryhmistä ei yksinään määritä yrityksen mainetta, vaan se muodostuu niiden kokonaisarviosta. Maineenhallinnan tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää juuri näiden sidosryhmäsuhteiden vaalimista. Sidosryhmäsuhteet muodostuvat erilaisista suhteiden verkostoista, ja näiden suhteiden luomiseen tarvitaan viestintää. (Aula & Heinonen 2002: 215–217.)

Fombrunin (1996: 18, 136–137) mukaan yritysten toiminnasta on tullut yhä läpinäkyvämpää, joten maineenhallinnan merkitys on kasvanut. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on yhä tiiviimpää, ja yritykset ovat vastuussa toiminnastaan yhä useammille ulkopuolisille sidosryhmille. Fombrunin mukaan tärkeimmät sidosryhmät ovat työntekijät, sijoittajat, asiakkaat ja lähiyhteisöt. Hänen mukaansa yritysten tulisi viestittää näille sidosryhmille, että se on hyvä työpaikka, tuottaa tulosta, myy laadukkaita tuotteita ja toimii yhteiskuntavastuullisella tavalla. (Emt. 136–137.)

Maineenhallinnassa yritysten on Fombrunin (1996: 136–137) mukaan otettava toimintaympäristönsä selvästi huomioon. Yhteiskunnassa vallallaan olevat arvot ovat määrittäviä tekijöitä maineenhallinnan strategisten työkalujen valinnassa. Esimerkiksi yksi maineenhallinnan keskeisen ulottuvuuden, eli yhteiskuntavastuun, toteutumisesta on riippuvainen koko yhteiskunnan sen hetken määritelmästä siitä, mitä on eettinen toiminta. Yritykset eivät siis voi toimia erillään toimintaympäristöstään ja yhteiskunnasta. Maineenhallinnan avulla yritys pyrkii osoittamaan, että se toimii yhteiskunnan arvojen mukaisesti ja sen määrittämällä eettisellä tavalla. (Emt. 136–137.)

### 3.4 Maineen merkitys organisaation toiminnassa

Hyvä maine merkitsee yritykselle mahdollisuuksia ja resursseja. Hyvä maine tekee yrityksen asemasta markkinoilla vahvemman, sillä se vahvistaa kuluttajien näkemyksiä yrityksestä. Huono maine puolestaan toimii täysin päinvastaisesti. (Malmelin & Hakala 2007: 143.) Hyvä maine myös varmistaa yrityksen toiminnan oikeutuksen. Mainen voidaan nähdä yrityksen uutena voimavarana, sillä ihmiset tekevät päätöksiään yrityksen maineen perusteella. Hyvä maine ansaitaan, ja sen hankkiminen ja ylläpitäminen kuuluvat koko yrityksen henkilöstölle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002: 14.) Hyvämaineiseen yritykseen luotetaan, se vetää puoleensa esimerkiksi asiakkaita ja sijoittajia sekä on näiden ensimmäinen valinta (Aula & Heinonen 2002: 215).

Hyvä maine tuo yritykselle kilpailukykyä. Aineettomien pääomien on arvioitu kattavan 75 prosenttia yrityksen markkina-arvosta, ja mainetta pidetään yrityksen tärkeimpänä pääomana. Kun maine on hyvä, pysyy yrityksen arvo korkeana. Jatkuvasti kiristyvän kilpailun vuoksi yritysten tulisi kiinnittää huomiota maineeseen ja sen merkitykseen. Myös tuotteiden ja palvelujen samanlaistuminen, yritysskandaaleista johtuva luottamuspulla sekä eettisen kuluttamisen kasvu ovat syitä, joiden vuoksi yritysten tulee kiinnittää huomiota maineeseensa. (Heinonen 2006, 14.) Mainen vaikuttaa muun muassa asiakkaiden haluun ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita, osakkeenomistajien sijoituspäätöksiin, työnhakijoiden kiinnostukseen yritystä kohtaan sekä työntekijöiden motivaatioon. (Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner 2009: 162.)

Hyvällä maineella on merkitystä myös potentiaalisille työntekijöille. Hyvämaineisiin yrityksiin hakeudutaan mieluummin töihin kuin huonomaineisiin. Työntekijät myös ovat korkealuokkaisempia ja taitavampia. Hyvä maine vetää työntekijöitä puoleensa ja alentaa myös sitä kautta esimerkiksi rekrytoinnin tarvitsemia resursseja. Hyvämaineisissa yrityksissä tehdään myös pidempiä työurina, kun taas huonomaineisista yrityksistä lähdetään herkemmin pois. Hyvä maine lisäksi motivoi työntekijöitä työpanoksessaan. (Aula & Heinonen 2011: 23–24.)

Hyvällä maineella on merkitystä myös yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Aula ja Heinonen (2011: 28–29) esittävät, että pörssiyhtiöt voidaan jakaa maineen kannalta kuuteen eri arkkityyppiin, joita ovat vakavaraiset, neutraalit, krooniset, kehittyvät, hiipujat ja tuuliviirit yritykset. Vakavaraisten yritysten maine on korkealla tasolla ja vakaa eikä niiden maineessa ole vaihtelua. Yritykset, joilla on neutraali maine, ovat maineeltaan vakaita ja keskitasoisia eikä niidenkään maineessa ole vaihtelua. Kroonisten yritysten maine on vakaa, mutta matalalla tasolla. Kehittyvien yritysten maineessa on nouseva trendi ja hiipuvien maineessa puolestaan laskeva trendi. Tuuliviiriyritysten maine vaihtelee ilman selvää trendiä. (Emt. 28–29.)

Aulan ja Heinosen (2011: 28–29) mukaan niiden suomalaisten pörssiyhtiöiden, joilla oli vakavarainen maine, sijoitetun pääoman tuotto (return of investment, ROI) oli vuosina 2001–2008 lähes 30 prosenttia, kun taas maineeltaan hiipuvien yritysten sijoitetun pääoman tuotto oli alle kolme prosenttia. Aulan ja Heinosen (emt.) mukaan maineeltaan vakavaraisia suomalaisia pörssiyhtiötä ovat muun muassa Kone, Vaisala ja Ponsse, neutraaleja Basware, Fiskars ja Olvi, kroonisia Nordea, Lemminkäinen ja Martela, kehittyviä Pohjola Pankki, Wärtsilä ja Tekla, tuuliviirejä Finnlines ja L&T sekä hiipujia Elcoteq ja M-Real.

Maineella on vaikutusta sijoittajien toimintaan. Kun sijoittajat luottavat yritykseen ja tuntevat sen, sijoittavat he siihen. Epäluotettavista yrityksistä sijoitus vedetään puolestaan herkemmin pois. Sijoittajien ohella myös analyytikkojen mielipiteellä on merkitystä. Sijoittajat sijoittavat mieluummin yritykseen, jota tunnettu analyytikko pitää luotettavana sijoituskohteena. Myös erilaiset raportit, lehtijutut ja artikkelit vaikuttavat siihen, pidetäänkö yritystä luotettavana. Siihen, pidetäänkö yritystä luotettavana, vaikuttaa sen maine. (Fombrun & van Riel 2003: 3, 13.)

Huono maine voi saada aikaan yrityksessä negatiivisen kierteen. Hyvä työvoima ei esimerkiksi hakeudu yritykseen töihin, yrityksen tulos ei ole hyvä ja sen toiminta ei ole eettisesti kannattavaa. Lisäksi huono maine voi olla kriisitilanteessa vaarallinen, sillä se voi heikentää yrityksen asemaa ja kriisistä selviytymisvalmiuksia entisestään. (Fombrun & van Riel 2003: 26.)



Huono maine pahentaa yrityksen kilpailuasetelmaa. Se aiheuttaa yritykselle paljon vaivaa. Sen vuoksi yrityksen kannattaa pyrkiä rakentamaan itselleen hyvä maine. Jotta maineesta saadaan rakennettua mahdollisimman hyvä ja vahva, täytyy sen olla jokaisessa yrityksessä täsmällisesti huolehdittu ja johdettu asia. Kaikkea ei kuitenkaan voi hallita ja yritys voi tehdä virheitä. Yrityksen maine saattaa joutua vaakalaudalle, jos se tekee virheitä tahallisesti tai tahattomasti tai jos ulkopuoliset olosuhteet ajavat sen huonoon tilanteeseen. Jos yrityksen maine on vaakalaudalla, sen kannattaa hoitaa tilanne mahdollisimman rehellisesti. Salailusta ei ole mitään hyötyä, vaan se voi vahingoittaa mainetta vielä lisää. Jos yritys toimii tällaisessa tilanteessa rehellisesti ja avoimesti, säilyy sidosryhmien mielikuva yrityksestä luotettavana ja ammattimaisena. (Aula & Mantere 2005: 169–175.)

## 4 KRIISIN VAIKUTUS ORGANISAATION MAINEESEEN

Maineella on oleellinen merkitys organisaation menestykseen, kuten edellisessä luvussa todettiin. Organisaation kriisi voi vaikuttaa sen maineeseen haitallisesti ja heikentää organisaation toimintaedellytyksiä. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin kriisin ja mainekriisin määritelmään, kriisitilanteen viestintään, yhteistoimintaneuvotteluiden vaikutukseen yrityksen maineeseen sekä niihin strategioihin, joita yritys voi valita pelastaakseen maineensa kriisitilanteen kohdatessa.

### 4.1 Kriisi ja mainekriisi

Kriisi on käsitteenä monitahoinen. Se voi koskea ainoastaan yhtä yksilöä, koko organisaatiota, yhteiskuntaa tai maailmaa. Kriisin voi aiheuttaa esimerkiksi talouden vaihtelut, onnettomuudet, luonnonkatastrofit tai hyvän tavan vastainen menettely esimerkiksi yritysjohtossa.

Coombs (2007: 164) määrittelee kriisin odottamattomaksi tapahtumaksi, joka uhkaa organisaation toimintaa. Kriisi voi aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia tai maineeseen liittyviä ongelmia. Coombsin mukaan kriisi voi aiheuttaa organisaation sidosryhmille fyysistä, emotionaalista tai taloudellista haittaa. Sidosryhmiksi voidaan katsoa laaja-alainen joukko: yhteisön jäsenet, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat sekä osakkeenomistajat. Coombsin mukaan kriisi on haitallinen organisaation maineelle juuri siksi, että kriisi antaa sidosryhmille mahdollisuuden ajatella organisaatiosta negatiivisesti. (Emt. 164.)

Huhtalan ja Hakalan (2007: 13–14) mukaan kriisejä ei voi täysin ennakoida, mutta niihin tulisi varautua. Heidän mukaansa kriisi on tilanne, jossa jokin negatiivinen asia on jo päässyt tapahtumaan, mutta on olemassa uhka, että kriisi aiheuttaa vielä enemmän haittaa sitä koskeville ihmisille. Huhtala ja Hakala pitävät kriisiä kohtalokkaana häiriönä, äkillisenä muutoksena tai ratkaisevana käänteenä. He korostavat, että kriisi pitää sisällään sekä uhkan että mahdollisuuden. (Emt. 13–14.)

Kriisin puhkeaminen voi olla äkillistä, mutta kriisi saattaa kehittyä myös hiljalleen pitkän ajan kuluessa. Juholinin (2009: 299) mukaan kriisinä voidaan pitää yhtä tapahtumaa tai pitkällistä prosessia, joka uhkaa yrityksen tai yhteisön ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Juholin korostaa, että kriisi etenee vaiheittain ja kehittyy. Aluksi jokin laukaisee kriisin, jolloin se saavuttaa huippunsa. Tämän jälkeen seuraa tynnyttelyvaihe, jonka jälkeen kriisi pikkuhiljaa väistyy ja unohtuu. (Emt. 299.)

Kukin kriisi on erilainen ja sillä on omat ominaispiirteensä, jotka tulee huomioida kriisitilanteessa. Kriisien toisistaan poikkeavuudesta huolimatta ne voidaan jaotella kriisityypeiksi. Huhtala ja Hakala (2007: 16) jaottelevat kriisit luonnononnettomuuksiin ja katastrofeihin, ihmisten aiheuttamiin tahallisiin ja tahattomiin onnettomuuksiin sekä epidemioihin ja sairauksiin. Heidän tarkastelussaan kriisi nähdään nimenomaan yhteiskunnallisena kriisitilanteena.

Juholin (2009: 305) puolestaan määrittelee kriisit joko äkillisiksi tai pitkän ajan kuluessa muotoutuneiksi ulkoisiksi tai sisäisiksi kriiseiksi sekä vaikutuksiltaan aineellisiksi tai aineettomiksi. Sisäiset kriisit koskevat organisaation henkilöstöä, johtoa, yhteistyökumppaneita ja koko yhteisöä, kun taas ulkoiset kriisit koskevat asiakkaita, kilpailijoita, kansalaisia tai koko toimialaa. Aineelliset kriisit kohdistuvat ihmisten hyvinvointiin tai taloudelliseen tilanteeseen. Aineettomia kriisejä ovat puolestaan erilaiset skandaalit ja mainekriisit, jotka saattavat luoda organisaatiosta negatiivisen mielikuvan sidosryhmien mielessä.

Mainekriisi on kriisi, joka kohdistuu suoraan yrityksen maineeseen. Kaikki organisaatiot kohtaavat elinkaarensa aikana kriisejä, mutta ne selviävät niistä vaihtelevasti: osalla kriisi vahingoittaa mainetta syvästi, kun taas osa organisaatiosta selviää pienemmillä kolhuilla. Aulan ja Heinosen (2011: 22) mukaan yrityksen olemassa oleva hyvä maine suojaa sitä kriisitilanteessa ja vaimentaa kriisin vaikutusta maineeseen. Lisäksi sidosryhmät antavat helpommin anteeksi kriisin aiheuttamisen, jos ne kokevat yrityksen aiemman toiminnan hyväksi ja luotettavaksi, eli yrityksen maineen hyväksi.

Aulan (2009: 62) mukaan mainekriisi syntyy silloin, kun yritys ei pysty vastaamaan siihen kohdistuviin muuttuviin odotuksiin tai se vastaa niihin väärällä tavalla. Mainekriisi haittaa yrityksen toimintaa monin tavoin, sillä se vaikuttaa muun muassa sen talouteen, julkisuuskuvaan sekä legitimizeettiin eli olemassaolon oikeutukseen. Lisäksi mainekriisi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä asiakkuuksien hankkimiseen ja säilyttämiseen.

#### 4.2 Kriisitilanteen viestintä

Kriisillä tarkoitetaan yhteisön ihmisiä, kiinteistöjä tai yhteisön mainetta uhkaavaa tapahtumaa tai prosessia. Yhteistoimintaneuvottelut ovat organisaatiolle aina kriisi- ja muutostilanne, josta sen on viestittävä ulkoisille sidosryhmilleen sekä henkilöstölleen. Karhun ja Henrikssonin (2008: 27–28) mukaan viestinnän tulee olla kriisitilanteessa nopeaa, avointa, aloitteellista ja rehellistä. Jotta yritys pystyy palautumaan sitä kohtaavasta kriisistä, tulee sen kriisin aikana ja kriisin akuutin vaiheen mentyä ohi pystyttävä näyttäytymään vastuullisena ja inhimillisenä. Karhu ja Henriksson (emt.) myös korostavat, että kriisin aikana viestinnän tulee olla luotettavaa ja annettujen tietojen oikeita ja riittäviä. Viestintää kriisin aikana ei pidä kuitenkaan liioitella, eli viestinnän ei pidä olla hätiköityä.

Kriisiviestinnän avulla yritys voi pyrkiä minimoimaan maineeseensa kohdistuvia haittoja. Kriisiviestinnän tavoitteena on antaa julkisuuteen oikea mielikuva tilanteesta ottaen samalla yrityksen näkökulman huomioon. (Siukosaari 2002: 194.) Kriisitilanteessa yritys voi viestiä neljällä eri tavalla: vetäytymällä tilanteesta kommentoimatta tapahtunutta; vastaamalla, kun kysytään; pyrkimällä aktiivisesti myymään omaa selitystään asiasta tai ottamalla asian esiin jo ensimmäisten merkkien ilmaantuessa ja kertomalla omat tietonsa siitä, sekä kertomalla lisää saadessaan uutta tietoa tapahtumista (Juholin 2001: 228).

Vaikka kriisit laimenevat tai unohtuvat kokonaan, niistä jää usein jälki yhteisöön. Kriisin läpikäyneet yhteisöt ja yksilöt saattavat joutua tekemään pitkään töitä, jotta

maine ja luotettavuus palautuisivat. Tämän vuoksi maineesta huolehtiminen ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ovat parasta kriisinhallintaa. Kriisitilanteessa hyvä maine voi pelastaa koko yrityksen. (Juholin 2001: 227.)

Coombsin (2012: 11–12) mukaan kriisiviestinnän työtehtäviin vaikuttaa kriisin sen hetkinen vaihe. Hän jakaa kriisin kolmeen eri vaiheeseen: ennen kriisiä (*pre-crisis*), kriisin aikana (*crisis*) ja kriisin jälkeen (*post-crisis*). Ennen kriisiä suunnitellaan kriisiviestintä- ja kriisinhallintasuunnitelmat. Tällöin myös opetellaan tunnistamaan kriisin merkit, jotta organisaatio pystyy nopeasti reagoimaan kriisin sen puhjetessa. Myös kriisiä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin kiinnitetään huomiota. Kriisin puhjettua kriisinhallintasuunnitelmassa nimetty johtaja reagoi tilanteeseen nopeasti tunnistamalla, mistä kriisissä on kyse, ja ottamalla käyttöön kriisiviestintäsuunnitelman. Nopea ja oikeanlainen toiminta edesauttaa kriisin vaikutusten ja keston minimoimisessa. Kriisin jälkeen kriisijohtajan on oltava varma, että kriisi on tosiaan päättynyt. Jälkitoimenpiteissä kriisi käydään läpi ja kriisisuunnitelmaa vahvistetaan. Tämä auttaa organisaatiota parantamaan toimintaansa ja valmistautumaan uuteen kriisiin. (Emt. 11–12.)

Yhteistoimintaneuvottelujen läpikäyminen on aina muutos organisaatiolle. Isoista muutostilanteista selvittää paremmin, kun organisaatio pidetään selvillä muutoksen kulusta ja vaikutuksista viestinnän avulla. Muutosviestinnän tehtävänä on lievittää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Muutos on helpompi hyväksyä tai ainakin ymmärtää, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan. Muutosprosessin edetessä on tärkeää raportoida, miten prosessi etenee, millä aikataululla, mitä on saavutettu ja mitä on vielä ratkaisematta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002: 107 - 109.)

Varsinkin oman työn ja aseman muuttuminen tai vaarantuminen herättää aina tiedontarvetta, johon yhteisön pitää osata vastata. Muutostilanteissa viestinnällä on kaksi tavoitetta: henkilöstön pitää ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön. Lisäksi organisaation on hyödynnettävä henkilöstön asiantuntemusta muutoksen toteuttamisessa niin hyvin kuin mahdollista. (Juholin 2001: 243.)

Muutostilanteista viestiminen on pörssiyhtiöille monimutkaisempaa kuin muille organisaatioille, sillä pörssiyhtiön viestintää säätelevät muun muassa Arvopaperimarkkinalaki, NASDAQ OMX Helsingin (ent. Helsingin Pörssi) ohjeet ja säännöt sekä Finanssivalvonnan ja valtiovarainministeriön määräykset. Pörssiyhtiöiden jatkuvan tiedonantovelvollisuus tarkoitus on turvata sijoittajien tiedonsaantioikeus. Tiedonannon tulee olla kaikkien sijoittajien kannalta samanaikaista ja tasapuolista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002: 135.) Tämä tarkoittaa pörssiyhtiöiden sisäisen viestinnän kannalta sitä, että ne voivat viestiä yritystä koskevista muutoksista henkilöstölleen virallisesti vasta samaan aikaan kuin ne viestivät niistä sijoittajilleen ja keskeisille tiedotusvälineille (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746).

Sisäisen viestinnän kannalta samanaikaisuus on ongelmallista, sillä muutostilanteiden viestinnän onnistumiseen organisaation sisällä vaikuttavat sen avoimuus ja kattavuus. Muutosviestintä on puolestaan avainasemassa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Juholinin (1999: 199–200) mukaan henkilöstö aistii, jos jotakin on tekeillä organisaatiossa. Tämä voi saada liikkeelle keksittyjä tai totuudenperäisiä huhuja, jotka vaikeuttavat työskentelyä. Tiedonsaanti on tärkeää henkilöstölle, ja jos henkilöstö ei saa tietoa organisaation asioista, alkaa se luomaan sitä itse. Juholinin mukaan pörssiyhtiöiden johto ja esimiehet saattavat pitää ongelmana sitä, että omalle henkilöstölle kerrottu tieto voi vuotaa ulkopuolisille liian aikaisin, mikä puolestaan saattaa vaikeuttaa liiketoimintaa ja pahimmassa tapauksessa mahdollistaa sisäpiirikauppojen tekemisen. Henkilöstö puolestaan voi epäillä yhtiön johtoa, kun se saa tiedon tapahtumista vasta sitten, kun se on jo tapahtunut, eli yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa tilanteessa vasta, kun päätös neuvotteluiden aloittamisesta on tehty. (Emt. 199–200.)

#### 4.3 Maineen palauttaminen kriisitilanteessa

Kun yritys kohtaa kriisin, on sen maine myös vaarassa. Mainekriisistä selviytyminen on yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta oleellista. Yrityksen maineen vaurioituminen

vaikuttaa muun muassa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, joten mainekriisin ratkaiseminen on yritykselle tärkeää. Mainekriisistä selviämässä yritys voi käyttää hyväkseen maineen palauttamisen strategioita, joista esitellään tässä luvussa William Benoit'n imagon palauttamisen teoria ja Timothy W. Coombsin SCCT-teoria.

#### 4.3.1 William Benoit'n imagon palauttamisen teoria

William Benoit'n mukaan (1997:177–178) imago on organisaatioille (mm. pörssiyritykset, julkishallinnot ja yleishyödylliset yhteisöt) elintärkeä. Sen vuoksi organisaatioiden kannattaa varautua ennaltaehkäisevästi imago-ongelmiin sekä niitä kohdatessaan pyrkiä vahvistamaan omaa positiivista imagoaan. Yksi keino varautua imago-ongelmiin on imagon palauttamiseen liittyvät strategiat. Organisaation kannattaa Benoit'n mukaan ottaa imagon palauttamisen strategia käyttöön silloin, kun yleisö (esimerkiksi sidosryhmä) pitää organisaation tekemää tekoa paheksuttavana tai organisaatiota negatiivisen asian aiheuttajana. Sillä, onko organisaatio oikeasti vastuussa tapahtuneesta, ei ole niinkään merkitystä kuin sillä, mitä mieltä yleisö on sen vastuullisuudesta. Maineen palauttamisen strategiaa valitessaan organisaation tulee ottaa huomioon kriisin ominaispiirteet sekä ne yleisöt tai sidosryhmät, joihin kriisi vaikuttaa. (Emt. 177–178.)

Benoit (1997: 177–186) on kehittänyt imagon palauttamisen teorian, jota organisaatiot voivat käyttää hyväkseen, kun ne kohtaavat kriisin ja niiden maine on uhattuna. Benoit'n mukaan yrityksen maineen kannalta on tärkeää, kuinka se vastaa kohtaamaansa kriisiin. Organisaation valitsema vastausstrategia kriisissä voi vaikuttaa organisaation sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta ja auttaa yritystä selviämään kriisistä. Benoit on tunnistanut teoriassaan viisi imagon palauttamisen strategiaa, joita organisaatio voi hyödyntää. Strategiat ovat vastuun kieltäminen, vastuun välttely, vaikutusten vähentämisen strategia, toiminnan parantamisen strategia sekä anteeksipyyttämisen strategia. Strategiat on esitelty taulukossa 2. (Emt. 177–186.)

**Taulukko 2.** Benoit'n imagon palauttamisen strategiat (Benoit 1997, 2006)

<b>Benoit'n imagon palauttamisen strategiat</b>	
<b>Vastuun kieltämisen strategia</b>	
Kieltäminen	Organisaatio kieltää aiheuttaneensa kriisin
Syyttäminen	Organisaatio syyttää kriisin aiheuttaneesta muuta tahoa
<b>Vastuun välttelämisen strategia</b>	
Vastatoimi	Kriisin aiheuttanut toiminta on ollut vastatoimi johonkin muuhun toimintaan.
Tiedon tai kontrollin puute	Organisaatio väittää, ettei sillä ollut ennalta tietoa kriisin aiheuttajasta tai se ei voinut vaikuttaa kriisin aiheuttamiin tapahtumiin
Onnettomuus	Organisaatio väittää, että kriisin aiheuttanut toiminta oli onnettomuus
Hyvä tarkoitus	Organisaatio väittää, että se toimi kriisin aiheuttaessaan tahattomasti
<b>Vaikutusten vähentämisen strategia</b>	
Kriisin vaikutusten suuruuden vähättely	Organisaatio väittää, ettei kriisi ole todellisuudessa niin vakava tai että sen vaikutukset eivät ole niin suuret
Erottautuminen	Organisaatio väittää, että kriisin vaikutuksen ovat pienemmät kuin vastaavissa muissa kriiseissä
Syyttävän tahon kyseenalaistaminen	Organisaatio kyseenalaistaa sitä syyttävän tahon uskottavuuden
Kompensaatio	Organisaatio lupaa korvata kriisissä kärsineille vahingot
Huomion kääntäminen positiivisiin seikkoihin	Organisaatio pyrkii kääntämään huomion sen aiempiin hyviin tekoihin tai se puhuu kriisistä hyväksyttävämällä sävyllä
Tarkoitus pyhittää keinot	Organisaatio väittää, että toiminnalla, jolla kriisi aiheutettiin, saadaan aikaan jotain tärkeämpää kuin kriisi
<b>Toiminnan parantamisen strategia</b>	
Tilanteen palauttaminen kriisiä edeltävään tilaan	Organisaatio lupaa palauttaa tilanteen kriisiä edeltävään tilaan
Vastaavan kriisin ehkäiseminen	Organisaatio lupaa ehkäistä vastaavien kriisien tapahtumisen tulevaisuudessa
<b>Anteeksipyytämisen strategia</b>	
Anteeksipyytäminen	Organisaatio myöntää aiheuttaneensa kriisin ja katu



**Vastuun kieltämisen strategiassa** organisaatio voi toimia kahdella tavalla. Ensinnäkin se voi kieltää aiheuttaneensa kriisiä, josta sitä syytetään. Toiseksi se voi yrittää syyttää muuta tahoja kriisin aiheuttamisesta ja näin irtaantua kriisistä. Jos organisaatio pystyy vakuuttamaan yleisönsä siitä, että joku toinen on vastuussa kriisistä, ei sen oma maine tahriinnu. (Benoit 1997: 179–180.)

**Vastuun välttelmisen strategiassa** yritys voi valita neljän toimintatavan välillä. Organisaatio voi valita strategian, jossa se kertoo omien toimien olevan vastaus toisen toimijan tekoihin, eli vastatoimi. Kansainvälinen pörssi-yhtiö saattaa esimerkiksi sanoa, että tuotannon siirtäminen toiseen maahan johtuu siitä, että alkuperäisessä tuotantomaassa säädetty uudet lait nostavat tuotantokustannuksia liikaa. Organisaatio voi myös syyttää tapahtumasta tiedon tai kontrollin puutetta. Se voi esimerkiksi sanoa, että se ei voinut kontrolloida kriisiin vaikuttaneita asioita. Organisaatio voi myös viestiä, että tapahtuma oli onnettomuus tai että sen perimmäiset tarkoitukset olivat hyvät. (Benoit 1997: 179–180.)

**Vaikutusten vähentämisen strategian** valitessaan organisaatio pyrkii vakuuttamaan sidosryhmänsä tai yleisön siitä, että tilanne ei todellisuudessa ollut niin vakava kuin väitetään tai että tapahtuman vaikutukset eivät olleet niin suuria. Organisaatio voi myös väittää, että sitä syyttävä taho ei ole uskottava. Organisaatio voi myös luvata korvaavansa menetykset tapahtuman uhreille tai pyrkiä muuten korostamaan tilanteen positiivisia puolia. Vaikutusten vähentämisen strategiassa organisaatio voi myös pyrkiä kääntämään sidosryhmiensä tai muun yleisön huomion organisaation aiempiin positiivisiin tekoihin tai pyrkiä vähentämään siihen kohdistuvia negatiivisia mielleyhtymiä kriisitilanteessa esimerkiksi puhumalla kriisin aiheuttaneesta tapahtumasta hyväksyttävällä sävyllä. (Benoit 1997: 180–181.)

**Toiminnan parantamisen strategiassa** organisaatio lupaa ratkaista kriisin. Organisaatio voi luvata palauttavansa asiat sille tolalle, millä ne olivat ennen kriisiä. Organisaatio voi myös luvata estävänsä vastaavien tilanteiden tapahtumisen jatkossa. (Benoit 1997: 181.)

Organisaatio voi valita imagon palauttamisen strategiaksi myös **anteeksipyytämisen strategian**. Tällöin organisaatio myöntää tapahtuman, näyttäytyy nöyränä, katu ja pyytää anteeksi. Kun yritys myöntää aiheuttaneensa kriisin, saattaa se asettaa itsensä tilanteeseen, jossa se on korvausvelvoitteinen niille, joihin kriisi vaikuttaa. (Benoit 1997: 181.)

#### 4.3.2 Timothy W. Coombsin SCCT-teoria

Timothy W. Coombs (2007: 165–172) on laatinut kriisitilanteiden viestintään sovellettavan Situational Crisis Communication Theory -teorian (SCCT). Hänen teoriassaan kriisiviestintästrategiat on luokiteltu sen mukaan, pyritäänkö niillä vaikuttamaan sidosryhmien käsitykseen itse kriisistä vai organisaatiosta, jota kriisi koskee. SCCT-teoria perustuu sille, että kriisitilanteessa ihmiset reagoivat tunteella ja etsivät syytä ja syyllisiä kriisille. Coombsin jaottelun mukaan kriisiviestintästrategiat ovat kieltävät strategiat, kriisin merkitystä vähättelevät strategiat, uudelleenrakentamisen strategiat sekä organisaation asemaa vahvistavat strategiat. Strategiat on esitelty taulukossa 3.

**Kieltäviin kriisiviestintästrategioihin** kuuluvat hyökkääminen, kieltäminen ja syntipukin osoittaminen. Näiden strategioiden tarkoitus on osoittaa sidosryhmille, että organisaatio ei ole osallisena kriisissä. Kriisin ja organisaation välille pyritään luomaan etäisyyttä näissä kriisiviestintästrategioissa. (Coombs 2007: 171.)

**Kriisin merkitystä vähätteleviin strategioihin** kuuluvat verukkeen esittäminen ja toiminnan oikeutus. Verukkeen esittämällä organisaatio pyrkii vähättelemään omaa osuuttaan kriisissä. Toiminnan oikeutuksella organisaatio pyrkii vähättelemään kriisin aikaansaamaa vahinkoa. (Coombs 2007: 171.)

**Uudelleenrakentamisen strategiat** muodostavat vahingon hyvittäminen ja anteeksipyytäminen. Näitä strategioita käyttämällä organisaation pyrkii rakentamaan

uudelleen luottamuksen sidosryhmiensä kanssa. Näillä strategioilla pyritään rakentamaan organisaation mainetta ja parantamaan välejä sidosryhmien kanssa. (Coombs 2007: 172.)

**Organisaation asemaa vahvistaviin strategioihin** lukeutuvat aiemmista hyvistä teoista muistuttaminen, sidosryhmien mielistely ja uhrin aseman omaksuminen. Nämä strategiat tähtäävät uudelleenrakentamisen strategioiden ohella muuttamaan organisaation sidosryhmien käsityksiä kriisissä olevasta organisaatiosta. (Coombs 2007: 172.)

**Taulukko 3.** Coombsin SCCT-teoria (Coombs 2007: 170)

<b>Coombsin SCCT-teoria</b>	
<b>Kieltävät strategiat</b>	
Hyökkääminen	Syytetty organisaatio hyökkää syytöksen tehnyttä tahoa kohtaan.
Kieltäminen	Syytetty organisaatio kieltää kriisin olemassaolon.
Syntipukin osoittaminen	Kriisin aiheuttamisesta syytetään syytetyin organisaation ulkopuolista tahoa.
<b>Kriisin merkitystä vähättelevät strategiat</b>	
Verukkeeseen esittäminen	Syytetty organisaatio vähättelee omaa vastuutaan kriisistä väittämällä, ettei se tarkoittanut kriisiin johtaneille teoilla pahaa tai että sillä ei ollut vaikutusvaltaa kriisin aiheuttaneisiin syihin.
Toiminnan oikeutus	Kriisin aiheuttanut organisaatio vähättelee kriisin aikaansaamia vahinkoja.
<b>Uudelleenrakentamisen strategiat</b>	
Vahingon hyvittäminen	Kriisin aiheuttanut organisaatio tarjoaa rahallista korvausta kriisistä kärsineille.
Anteeksipyytäminen	Kriisin aiheuttanut organisaatio ottaa täyden vastuun ja pyytää anteeksi.
<b>Organisaation asemaa vahvistavat strategiat</b>	
Muistuttaminen	Kriisin aiheuttanut organisaatio muistuttaa sidosryhmiään aiemmista hyvistä teoistaan.
Mielisteleminen	Kriisin aiheuttanut organisaatio ylistää sidosryhmiään.
Uhrin aseman omaksuminen	Kriisin aiheuttanut organisaatio muistuttaa sidosryhmiä siitä, että organisaatio itsekin kärsii kriisistä.

Coombs jaottelee SCCT-teoriassaan kriisit lisäksi eri kriisityyppeihin tai klustereihin, joita ovat uhriklusteri (*victim cluster*), vahinkoklusteri (*accidental cluster*) sekä estettävissä olevien kriisin klusteri (*preventable cluster*). Uhriklusterissa organisaatio on itsekin joutunut kriisin uhriksi. Uhriklusteriin kuuluvia kriisitilanteita ovat muun muassa luonnonkatastrofit, vahingolliset huhut, työpaikkaväkivaltatilanteet sekä tuotteiden ja palveluiden sabotaasiyritykset. Vahinkoklusterissa kriisin aiheuttanut toiminta on ollut organisaation osalta tahatonta. Vahinkoklusterin kriisitilanteita ovat esimerkiksi teknisestä virheestä johtuvat vahingot ja vialliset tuotteet. Estettävissä olevien kriisien klusterissa organisaatio on sopimattomalla tai laittomalla toiminnallaan aiheuttanut kriisin. Kriisityypin tunnistaminen auttaa kriisiviestintästrategian valinnassa. Coombsin mukaan kriisin sopivan kriisiviestintästrategian valitseminen auttaa organisaatiota selviämään kriisistä vähemmällä vaikutuksella sen maineeseen. (Coombs 2007: 168–169.)

Coombs on laatinut myös ohjeen siihen, mitä kriisiviestintästrategiaa kussakin kriisityypissä tulisi hyödyntää. Hänen mukaansa uhriklusteriin kuuluvissa kriisitilanteissa tulee käyttää kieltäviä strategioita, eli hyökkäämistä, kieltämistä tai syntipukin osoittamista. Vahinkoklusterin kriisitilanteissa kannattaa käyttää kriisin merkitystä vähätteleviä strategioita ja uhriklusterin kriiseissä puolestaan uudelleenrakentamisen strategioita. Coombs huomauttaa, että organisaation asemaa vahvistavia strategioita kannattaa käyttää ainoastaan toissijaisena kriisiviestintästrategiana ja vain sellaisissa tilanteissa, joissa organisaatio voi edelleen luottaa siihen, että sidosryhmät suhtautuvat organisaation myötämielisesti. (Coombs 2007: 168, 170.)

#### 4.3.3 Aiempaa tutkimusta maineen palauttamisen keinoista kriiseissä

William L. Benoit'n imagon palauttamisen teoriaa ja Timothy W. Coombsin SCCT-teoriaa on sovellettu useissa tutkimuksissa erilaisiin todellisuuden kriisitilanteisiin. Teorioiden sovelluskohteet eivät rajoitu ainoastaan organisaatioiden kriisitilanteisiin,

vaan esimerkiksi myös valtioihin ja yksityishenkilöihin kohdistuvia kriisejä on tarkasteltu näiden teorioiden avulla.

Zhang ja Benoit (2004: 161–167) ovat tutkineet Saudi-Arabian valtion valitsemaa maineen palauttamisen strategioita Benoit'n imagon palauttamisen teorian avulla. Saudi-Arabia joutui syytetyksi terroristien tukemisesta vuonna 2001, kun Yhdysvaltoihin kohdistui useita terroristi-iskuja sekä tuen epäämisestä Yhdysvaltojen armeijalle, kun tämä suunnitteli hyökkäystä Irakiin terroristi-iskujen jälkeen. Zhangin ja Benoit'n mukaan nämä syytökset vahingoittivat vakavasti Saudi-Arabian mainetta valtiona, minkä vuoksi maa pyrki korjaamaan mainettaan valitsemillaan maineen palauttamisen strategiolla. Saudi-Arabia käynnisti vuonna 2002 kolmen kuukauden imagokampanjan, jonka aikana se muun muassa osti huomattavan määrän mainostilaa yhdysvaltalaisilta tv- ja radiokanavilta sekä eri julkaisuilta, pyrki palvelemaan median tarpeita paremmin, lähetti edustajiaan puhekiertueille (*speaking tours*) ja mittasi yhdysvaltalaisten asenteita itseään kohtaan. (Emt. 161–167.)

Zhangin ja Benoit'n (2004) mukaan Saudi-Arabia käytti Benoit'n imagon palauttamisen teoriasta kieltämisen, syyttävän tahon kyseenalaistamisen sekä huomion kääntämisen positiivisiin seikkoihin strategioita. Saudi-Arabia kielsi vahvasti tukevansa terrorismia ja esimerkiksi peruutti Osama bin Ladenin Saudi-Arabian kansalaisuuden, kyseenalaisti länsimaisen median esittämät näkemykset sekä mm. tuki rahallisesti terroristi-iskujen uhreja ja järjesti humanitaarista apua mm. Afganistanin pakolaisille. Zhangin ja Benoit'n mukaan kampanja oli osittain onnistunut, sillä sen päätteeksi yhdysvaltalaisten asenne Saudi-Arabiaa kohtaan oli kyselytutkimusten mukaan muuttunut positiivisemmaksi. (Zhang & Benoit 2004: 164–166.)

Muralidharan, Dillistone ja Shin (2011: 226–232) ovat tarkastelleet öljy-yhtiö BP:n Meksikonlahdella sijainneen öljynporauslautan räjähdystä keväällä 2011 seurannutta imagokriisiä Benoit'n imagon palauttamisen teorian kautta. Räjähdyksen seurauksena suuri määrä öljyä pääsi vuotamaan vesistöön, minkä seurauksena laajat alueet Meksikonlahdella saastuivat ja monet menettivät esimerkiksi kalastukseen ja turismiin liittyvän elinkeinonsa. Muralidharan ym. (emt.) ovat tarkastelleet BP:n sosiaalisen

median kanavien viestejä. Eniten käytetyksi imagon palauttamisen strategiaksi nousivat toiminnan parantamisen strategiat. BP käytti viestinnässään paljon visuaalista materiaalia muun muassa johtohenkilöistään vierailemassa alueilla, joita öljyvuoto on saastuttanut. Visuaalisen materiaalin käyttö voi selittyä sillä, että se näyttää katsojalle selvemmin organisaation ponnistelut kriisissä ja ohjaa katsojaa olemaan myötätuntoinen organisaatiota kohtaan. Muralidharanin ym. (emt.) mukaan BP:n valitsema imagon palauttamisen strategia ei ollut kuitenkaan tuloksellinen, sillä yrityksen saamat sosiaalisen median kanavien kommentit olivat pääsääntöisesti negatiivisia ja vihaisia sekä niissä kehoitettiin boikotoimaan BP:tä. Muralidharan ym. (emt.) esittävät, että yksi syy tähän voi olla se, että yrityksellä kesti pitkään reagoida kriisiin sosiaalisen median kanavissaan. Tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, kuinka nopeasti tai miten BP reagoi muissa medioissa kriisiin. Yksi syy voi olla myös se, että BP valitsi käyttää sosiaalisen median kanavissaan hyvin neutraalia ja asiapitoista tyyliä, mikä saattoi olla kanavien kohderyhmien kiinnostuksen kannalta huono valinta.

Myös Harlow, Brantley ja Harlow (2011: 80–83) ovat tutkineet BP:n käyttämiä imagon palauttamisen strategioita Benoit'n teorian avulla. Heidän aineistonsa koostuu BP:n lähettämistä räjähdystä koskevista tiedotteista. Myös Harlow'n ym. (emt.) tutkimuksesta ilmenee, että BP käytti eniten toiminnan parantamisen strategioita viestinnässään. Harlow ym. (emt.) lisäksi tuovat esille sen, että Benoit'n teorian hyödyntäminen heidän aineistonsa analysointiin on osittain ongelmallista, sillä annettujen viestien sijoittaminen Benoit'n valmiisiin kategorioihin ei ole aina mahdollista varsinkin tiedotteissa, joissa pitkälti kuvaillaan tapahtunutta.

Benoit (2006: 285–306) on tutkinut Yhdysvaltain entisen presidentin George W. Bushin valitsemia maineen palautuksen strategioita yhdysvaltalaisessa Meet the Press -televisio-ohjelmassa, johon Bush osallistui 2004. Bush sai osakseen paljon kritiikkiä presidenttikautensa aikana muun muassa Yhdysvaltojen nousevasta työttömyysasteesta sekä sodan aloittamisesta Irakissa vuonna 2002. Benoit'n (emt.) mukaan Bush valitsi imagon palauttamisen strategioikseen Meet the Press -ohjelmassa kieltämisen ja kontrollin puutteen strategiat. Bush käytti esimerkiksi kieltämisen strategiaa siten, että hän kielsi epäonnistuneensa työpaikkojen luomisessa, sillä työpaikkoja luotiin

parhaillaan. Bush ei voinut kuitenkaan tarjota informaatiota, joka olisi vahvistanut hänen kantansa, mikä on Benoit'n (emt.) mielestä heikkous kyseisen strategian käytössä. Bush käytti myös kontrollin puutetta maineen palauttamisen strategiana, kun hän puolustautui työttömyysasteen noususta johtuvaa kritiikkiä vastaan. Bush ilmaisi, ettei hänkään pysty vaikuttamaan kaikkeen. Benoit'n (emt.) mukaan tämä strategia sai kuitenkin yleisön kyseenalaistamaan Bushin kyvyt johtajana. Kaiken kaikkiaan Benoit (emt.) pitää Bushin valitsemia maineen palauttamisen strategioita epäonnistuneina, sillä Bushilla ei ollut tarjota mitään väitteidensä tueksi.

Cooley ja Cooley (2011: 203–205) ovat tarkastelleet autovalmistaja General Motorsin vuoden 2009 konkurssia koskenutta kriisiviestintää ja testanneet Coombsin SCCT-teorian toimivuutta kyseiseen kriisiin hoidossa. General Motors ajautui vuonna 2009 talouskriisiin ja haki konkurssisuoja, jolloin noin 60 prosenttia yhtiöstä siirtyi Yhdysvaltain liittovaltion omistukseen ja noin 12 prosenttia Kanadan valtion omistukseen. Cooley ja Cooley (emt.) huomauttavat, että konkurssiin liittyy sidosryhmien mielessä negatiivisia konnotaatiota, jolloin rahavaikeuksista kärsivä organisaatio joutuu oikeuttamaan olemassaolonsa sidosryhmilleen ja palauttamaan imagoinsa. Tämän vuoksi General Motors aloitti laajan viestintäkampanjan, jonka viestintästrategioita Cooley ja Cooley ovat analysoineet.

General Motorsin konkurssi voidaan sijoittaa Coombsin SCCT-teoriassa estettävissä olevien kriisien klusteriin, joihin yleensä yhdistetään organisaation vahva vastuu tapahtuneesta sekä voimakas uhka maineelle. SCCT-teorian mukaan organisaation kannattaa tällöin valita kriisiviestintästrategiansa kriisin merkitystä vähättelevistä strategioista tai organisaation asemaa vahvistavista strategioista. (Coombs 2007: 167.)

Cooleyn ja Cooleyn mukaan General Motors käytti juuri näitä strategioita kriisiviestinnässään. Eniten yhtiö käytti verukkeen esittämisen, toiminnan oikeutuksen ja mielistelyn strategioita. Cooleyn ja Cooleyn mukaan tutkimus osoittaa, että organisaation kohdatessa taloudellisen kriisin, kuten konkurssin, kannattaa sen luottaa verukkeen esittämisen strategiaan, kuten General Motors teki. Tämä osoittaa vaikeuksien laajemman mittakaavan, eli tässä tapauksessa kansainvälisen talouskriisin.

Lisäksi General Motors viesti jatkuvasti tulevaisuuden suunnitelmistaan ja yhtiön uudesta noususta ilman, että se kuitenkaan turvautui esimerkiksi anteeksipyyttämisen strategiaan. Näin se saattoi suunnata yleisön huomion tulevaisuuteen ja silti itse pitää kiinni siitä, että konkurssi liittyy yleiseen taloudelliseen tilanteeseen eikä yhtiön omiin huonoihin liiketoimintapäätöksiin. (Cooley & Cooley 2011: 207–210.)

SCCT-mallia on usein hyödynnetty kriisitilanteissa, joissa kriisissä oleva taho on esimerkiksi yritys, poliittinen taho tai esimerkiksi tunnettu henkilö. Sisco (2012: 89–96) on tutkinut mallin käyttöä voittoa tavoittelemattoman organisaation kriisitilanteen viestinnässä. Sisco on analysoinut tutkimuksessaan Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN) -organisaation reagointia kolmeen, lyhyen ajan sisällä tapahtuneeseen kriisiin. Vuoteen 2008 mennessä ACCORN oli yksi USA:n suurimmista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista, ja se tähtäsi pieni- ja keskituloisten perheiden elintason parantamiseen muun muassa kampanjoimalla vähimmäispalkan nostamisen puolesta. Ensimmäisessä kriisissä organisaatio riitaantui sen perustajajäsenen kanssa, sillä selvisi, että perustajajäsenen sukulainen oli kavaltanut organisaation varoja, toisessa organisaatiota syytettiin petoksesta presidentinvaalien äänestäjien rekisteröinnissä ja kolmannessa organisaation työntekijät antavat salaa videokuvattuina asiakkaaksi tekeytyneille henkilöille neuvoja veronkierrosta ja lapsiprostituutioon osallistumisesta. Sisco on tutkinut SCCT-mallin antamien kriisiviestintästrategiasuosituksen toteutumista ACORNin tapauksessa. Siscon mukaan kavalluskriisissä organisaatio vähätteli kriisin vaikutusta, petoskriisissä se turvautui kieltämään tapahtuneen ja syyttämään kriisin aiheuttamisesta vastakkaista poliittista puoluetta ja videokriisissä organisaatio syytti jälleen ulkopuolista tekijää kriisin aiheuttamisesta sekä pyrki vähättelemään kriisin aiheuttamaa haittaa. Organisaatio pyrki myös kaikissa kriiseissä vahvistamaan omaa asemaansa muistuttamalla sidosryhmiä sen aikaisemmista hyvistä teoista ja korostamalla, että se on itsekin uhri tässä tilanteessa. Pian kolmannen kriisin jälkeen Siscon toiminta loppui talousvaikeuksien vuoksi, sillä rahoitus sen toiminnalle ehtyi jäsenten häviämisen myötä. Siscon mukaan ACORN teki suuren virheen ensimmäisen, kavallusta koskeneen kriisin hoidossa, sillä se ei ottanut tarpeeksi vastuuta tapahtuneesta, mikä teki sen haavoittuvaisemmaksi muille kriiseille ja vieraannutti sidosryhmät. Siscon mukaan organisaation olisi pitänyt käyttää tässä



tilanteessa uudelleen rakentamisen strategioita, eikä turvautua organisaation asemaa vahvistaviin strategioihin. Näitä strategiota kannattaa hyödyntää vain sellaisessa tilanteessa, jossa sidosryhmät suhtautuvat myönteisesti kriisissä olevaan yritykseen. (Emt. 89–96.)

Kima, Avery ja Lariscyc (2009: 446–448) ovat analysoineet 18 vuoden aikajaksolta yhteensä 51 viestinnän tutkimusta, joissa on sovellettu käytäntöön Benoit'n ja Coombsin teorioita. Heidän mukaansa aiempien tutkimusten jäsentäminen auttaa tunnistamaan niin kutsutut best practices -käytännöt kriisiviestinnän toimintakentässä. Kiman ym. (emt.) mukaan yleisimmin käytetty kriisiviestinnän strategia tutkimuksen aineistossa on organisaation asemaa vahvistava strategiakokonaisuus (Coombs). Toiseksi yleisin strategia on kieltävä strategiakokonaisuus (Coombs) ja kolmanneksi yleisin toiminnan parantamisen strategia (Benoit) ja neljänneksi anteeksipyytämisen strategia (Benoit). Suurin osa Kiman ym. tutkimuksen aineiston kriiseistä oli estettäviä kriisejä ja toiseksi suurin osa vahinkoja. Kima, Avery ja Lariscyc selvittivät myös, mikä oli aineistoon kuuluvien tutkimusten tekijöiden mielestä paras kriisiviestintästrategia. Kartoituksen mukaan paras strategia oli joko Benoit'n tai Coombsin anteeksipyytämisen strategia, toiseksi paras toiminnan parantamisen strategia (Benoit) ja kolmanneksi organisaation asemaa vahvistavat strategiat. Huonoiten toimivana strategiana puolestaan pidetään kieltäviä strategioita. Kiman, Aaveryn ja Lariscycin mukaan heidän tutkimuksensa osoittavat, että organisaatiot eivät osaa tarpeeksi tehokkaasti hyödyntää kriisiviestintästrategioita ja yhdistellä sopivia strategioita keskenään. Tutkimuksen mukaan organisaatiot hyödynsivät usein hyökkäämissrategiaa (Coombs), kun kyseessä oli ennalta estettävä kriisitilanne, vaikka tässä tilanteessa on Coombsin mallin mukaan paras käyttää uudelleenrakentamisen strategioita. Kima, Avery ja Lariscyc toteavatkin, että heidän tutkimuksensa mukaan kriisiviestinnän käytäntöjen ja akateemisen tutkimuksen välillä on liian iso kuilu. (Emt. 446–448.)

#### 4.4 Irtisanomisten vaikutus maineeseen

Laajat ja toistuvat yhteistoimintaneuvottelut voivat vahingoittaa organisaation mainetta. Sijoittajat voivat tulkita jatkuvat yhteistoimintaneuvottelut merkiksi yrityksen taloudellisista ja strategisista ongelmista. Asiakkaat voivat alkaa karttaa huonomaineista organisaatiota peläten sitä, että sen toimittamat tuotteet tai palvelut eivät vastaa asiakkaiden odotuksia tai että irtisanomisten myötä organisaatio ei pysty toimittamaan tuotteita tai palveluja. Potentiaaliset työntekijät taas voivat epäillä yrityksen työntantajamainetta ja pelätä yhteistoimintaneuvottelukierrettä, mikä voi johtaa siihen, että paras työntekijäaines hakeutuu muualle töihin.

Irtisanomisten vaikutusta yrityksen maineeseen on tutkittu useissa eri tutkimuksissa. Irtisanomisilla on negatiivinen vaikutus yrityksen yrityskuvaan ja imagoon sekä sidosryhmien luottamukseen. Irtisanomiset vaurioittavat myös työilmapiiriä sekä tuovat häiriöitä yrityksen prosesseihin ja työtehtäviin. (Kauhanen 2010: 95.)

Flanaganin ja O'Shaughnessyn (2005: 445) mukaan irtisanomisilla on vahva negatiivinen vaikutus yritysimageen, eivätkä esimerkiksi yrityksen aiemmat hyvät tulokset suojaa yrityksen imagoa vaurioitumiselta. Nuoret yritykset kärsivät maineensa kannalta enemmän irtisanomisista kuin vanhemmat yritykset. Flanaganin ja O'Shaughnessyn (emt.) mukaan myös yrityksen suuri koko voi suojata sitä irtisanomisten aiheuttamalta haitalliselta vaikutukselta niiden maineeseen.

Irtisanomiset vaikuttavat Loven ja Kraatzin (2005: 4–6) mukaan yrityksen maineeseen huomattavan negatiivisesti, sillä irtisanomalla yritys toimii epäluotettavasti ja pitkäjänteisten velvollisuuksiensa vastaisesti, mikä on sidosryhmien näkökulmasta negatiivinen asia. Irtisanomisten voidaan ajatella vaikuttavan sijoittajamaineeseen positiivisesti, sillä sitä pidetään taloudellisesti järkevänä toimenpiteenä, mutta myös pörssianalytikot voivat nähdä irtisanomiset negatiivisena asiana. Jos yrityksellä on mennyt ennen irtisanomisia taloudellisesti huonosti, ei sen irtisanomisia välttämättä nähdä maineen kannalta niin negatiivisina kuin voittoa tekevien yritysten.

Karaken (1998: 213) mukaan irtisanomiset vaikuttavat erityisen negatiivisesti yrityksen maineeseen yhteiskuntavastuullisena toimijana. Tämä on yrityksen taloudellisen suoriutumisen kannalta huono asia. Karaken mukaan yritykset, jotka toimivat yhteiskunnallisesti vastuullisesti, ovat myös tuottavampia sijoituskohteita. Yrityksen sosiaalinen vastuu ja sen tuottavuus korreloivat vahvasti keskenään.

Myös Zyglidopoulos (2005: 253–254) on todennut tutkimuksessaan, että irtisanomiset vaikuttavat negatiivisesti yrityksen maineeseen. Hänen mukaansa irtisanomisilla on huomattavasti negatiivisempi vaikutus kuin yrityksen osatoimintojen myymisellä, jolloin tietyt toiminnot ja osa henkilöstöstä toimintojen mukana siirtyy uuden omistajan palvelukseen. Taloudellisesta, eli sijoittajien, näkökulmasta irtisanomiset voidaan nähdä negatiivisena toimenä, sillä yritys näyttäytyy tällöin heikkona ja kannattamattomana.

## 5 PÖRSSIYHTIÖIDEN MAINEEN PALAUTTAMISEN STRATEGIAT YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUISSA

Tässä luvussa analysoin ja tulkiten valitsemani tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tavoite on selvittää, millaisia maineen palauttamisen strategioita pörssiyritykset käyttävät yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässään, mitä maineen osa-alueita pörssiyritykset painottavat tässä viestinnässä ja mitkä seikat vaikuttavat yritysten valitsemiin maineenpalautuskeinoihin. Olen analysoinut aineistoni sisällönanalyysin avulla sekä käyttänyt apunani argumentaation teoriaa sekä retorista analyysia. Olen analysoinut aineistoani analyysiyksiköiden avulla, joiden pohjalta olen muodostanut aineistoani kuvaavat ala-, ylä- ja pääluokat, jotka on esitelty liitteessä 2. Analyysiyksikkönä olen käyttänyt ajatuskokonaisuutta, joka voi muodostua useammasta virkkeestä. Ajatuskokonaisuuksiin kiteytyy se viesti, jota organisaatiot ovat päättäneet yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään korostaa. Lisäksi esitän frekvenssitaulukon tutkimieni yritysten valitsemista maineen palauttamisen strategioista. Ajatuskokonaisuudet pohjaavat William Benoit'n imagon palauttamisen strategioihin ja Timothy W. Coombsin SCCT-teoriaan, joiden pohjalta olen luonut omaan aineistooni nojaten mallin maineen palauttamisen strategioista yhteistoimintaneuvottelutilanteissa. Benoit'n ja Coombsin teoriat on esitelty luvussa 4 ja oma mallini esitellään luvussa 5.2.

### 5.1 Aineiston esittely

Aineistoni koostuu 92 lehdistö- ja pörssitiedotteesta sekä osavuosikatsauksesta. Aineistossani on 20 pörssitiedotetta, 2 osavuosikatsausta ja 70 lehdistötiedotetta.

**Taulukko 4.** Aineiston jakautuminen lehdistö- ja pörssitiedotteisiin sekä osavuosikatsauksiin

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Prosentuaalinen osuus aineistosta</b>
Lehdistötiedote	70	76,1 %
Pörssitiedote	20	21,7 %
Osavuosikatsaus	2	2,2 %
<b>Yhteensä</b>	92	100 %

Taulukosta 4 nähdään, että aineisto painottuu medialle suunnattuihin lehdistötiedotteisiin eikä sijoittajille suunnattuihin pörssi- ja osavuosikatsauksiin. Aineistoni enemmistö koostuu selvästi lehdistötiedotteista noin 76 %:n osuudella.

Pörssiyritykset eivät kerro yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä irtisanottavalle henkilöstölleen tarjottavasta tuesta kovin usein. Irtisanottavien tukeminen mainitaan tutkimusaineistossa ainoastaan alle yhdessä kolmasosasta aineistoa, kuten taulukosta 5 huomataan. Irtisanottavien tukemiseen lukeutuvat esimerkiksi maininnat siitä, että irtisanova yritys tarjoaa rahallista korvausta, tukea uuteen työllistymiseen tai lisäkouluttautumismahdollisuuksia.

**Taulukko 5.** Irtisanottavien tukemiseen viittaavat kommentit

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Irtisanottavien tukeminen</b>	<b>Prosentuaalinen osuus aineistosta</b>
Lehdistötiedote	70	22	31,4 %
Pörssitiedote	20	5	25 %
Osavuosikatsaus	2	0	0 %
<b>Yhteensä</b>	92	27	29,4 %

Pörssiyhtiöiden laajat yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset ovat aina yksittäisille työntekijöille kriisitilanne, mutta ne saattavat merkitä kriisiä myös yhteiskunnallisessa mittakaavassa, jos irtisanova pörssiyhtiö on esimerkiksi keskeinen työnantaja alueella tai alalla. Irtisanomiset voivat merkitä yhteiskunnan kannalta esimerkiksi isoa murrosta alalla, joka on aiemmin työllistänyt paljon henkilöitä ja joka on ollut keskeinen toimija Suomen elinkeinoelämässä. Irtisanomisia koskevassa viestinnässä pörssiyhtiö voi ilmaista esimerkiksi sen, että se tunnistaa asemansa yhteiskunnallisesti tärkeänä toimijana ja ymmärtää asemansa yhteiskunnallisesti tärkeänä työllistäjänä. Näitä viestejä korostaessaan se pyrkii vetoamaan yhteiskuntavastuunaineeseensa. Tämän selvittäminen liittyy tutkimuskysymykseeni 2, jonka tavoite on selvittää, mitä maineen osa-alueita pörssiyhtiöt korostavat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Yhteiskuntavastuun esilletuominen aineistossa on kuvattu taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Yhteiskuntavastuun esilletuominen aineistossa

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Yhteiskuntavastuullinen toiminta</b>	<b>Prosentuaalinen osuus aineistosta</b>
Lehdistötiedote	70	8	11,4 %
Pörssitiedote	19	1	5,3 %
Osavuosisikatsaus	2	0	0 %
<b>Yhteensä</b>	92	9	9,8 %

Taulukosta 6 huomataan, että pörssiyhtiöt tuovat esille omaa asemaansa yhteiskuntavastuullisena toimijana ainoastaan alle yhdessä kymmenesosasta aineistoa. Aineiston pörssiyhtiöistä varsinkin Finnair ja Itella tuovat esille asemansa yhteiskunnallisina toimijoina. Finnair on käynyt aineiston tarkasteluajankohtana useita yhteistoimintaneuvotteluita ja muuttanut toimintastrategiaansa merkittävästi. Yhtiö on pitkään identifioitunut vahvasti suomalaisuuteen muun muassa brändiviestintänsä kautta (”sinivalkoiset siivet”), ja se on myös Suomen valtion omistajaohjaukseen kuuluva pörssiyhtiö, joten sen merkitys Suomen ilmailulle sekä suomalaisten työllistäjänä on huomattava. Laajat yhteistoimintaneuvottelut mahdollisesti heikentävät sen aiempaa

mainetta merkittävänä suomalaisena työnantajana. Myös Itella on merkittävä yhteiskunnallinen toimija, sillä sen palveluihin kuuluu postipalvelut Suomessa. Toimiva postipalvelu on yksi edellytys toimivalle yhteiskunnalle, ja sen vuoksi Itellalla on merkittävä rooli Suomen yhteiskunnassa.

## 5.2 Aineiston pohjalta laaditut maineen palauttamisen strategiat yhteistoimintaneuvotteluissa

Aineiston analyysiprosessi on alkanut valitun aineiston tarkastelulla ja analysoimalla sitä William L. Benoit'n ja Timothy S. Coombsin luomien teorioiden pohjalta. Nämä teoriat rakentavat kantavan ajatuksensa sen pohjalle, että kohdatessaan kriisin organisaation on harkittava, minkälaista kriisiviestintästrategiaa se aikoo toteuttaa ja miten se tämän viestinnän avulla pyrkii palauttamaan organisaatiomaineensa kriisiä edeltävälle tasolle tai ainakin estämään pahemman mainekriisin. Benoit'n ja Coombsin teorioita on sovellettu monien erityyppisten organisaatioiden kriisien viestinnällisten toimenpiteiden analysointiin, kuten luku 4.3.3 osoittaa.

Benoit'n teoriaa on sovellettu usein kriiseihin, jotka koskevat esimerkiksi yleisesti vallitsevia käsityksiä kriisin kohteesta (Zhang & Benoit 2004), henkilön imagoa (Benoit 2006) tai organisaation toiminnasta aiheutunutta kriisiä (Muralidharan, Dillistone & Shin 2011). Näissä tapauksissa kriisi identifioituu yhteen tiettyyn tapahtumaan tai henkilön olemukseen. Cooley ja Cooley (2011) ovat analysoineet General Motorsin konkurssia koskenutta viestintää Coombsin SCCT-teorian avulla. Cooleyn ja Cooleyn tutkimuksen mukaan organisaation kannattaa hyödyntää tällaisessa tilanteessa Coombsin SCCT-teorian strategioista verukkeen esittämistä, sillä silloin organisaatio voi yrittää näyttää kriisin yhteyden myös ulkopuolisiin tapahtumiin, kuten globaaliin taloudelliseen epävakauteen. Konkurssin voidaan nähdä olevan samantyyppinen taloudellinen kriisi kuin yhteistoimintaneuvotteluja seuraavien irtisanomisten, mutta konkurssin kohdalla on kyseessä niin sanottu viimeinen oljenkorsi, jota ennen kaikki mahdollisuudet pelastaa organisaatio, kuten organisaation kulurakenteen keventäminen yhteistoimintaneuvottelujen avulla, on käytetty.

Benoit'n ja Coombsin teorioiden soveltaminen Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluja koskevaan viestintään on haasteellista. Tutkimuksen aineisto koostuu vuosina 2011–2014 käytyjä yhteistoimintaneuvotteluita. Ennen tuota ajankohtaa monet organisaatiot ovat toimineet jo muutaman vuoden epävakassa taloudellisessa ilmapiirissä, jonka aikana esimerkiksi muut organisaatiot ovat esimerkiksi lakkauttaneet tai lykänneet omia investointejaan sekä karsineet kiinteissä ja muuttuvissa kuluissaan. Kuluttajat ovat saattaneet myös reagoida taloudelliseen epävakauteen muun muassa muuttamalla kulutustottumuksiaan, kuluttamalla vähemmän palveluihin ja tuotteisiin sekä säästämällä enemmän. Muutokset kuluttajien kulutuskäyttäytymisessä saattavat olla seurausta esimerkiksi kulutuspalveluita -tai tuotteita tarjoavan yrityksen, kuten media-alan yrityksen, alan murroksesta tai kuluttajien käytettävissä olevien tulojen vähenemisestä, mikä saattaa olla seurausta yhteistoimintaneuvotteluja seuranneista irtisanomisista. Yhteistoimintaneuvotteluja läpikäyneet pörssiyhtiöt, työntekijät ja koko suomalainen yhteiskunta ovat siis pitkään olleet epävakaa taloudellisen ilmapiirin vaikutuksen alaisina, jolloin organisaatioiden taloudelliset vaikeudet eivät todennäköisesti ole olleet äkkinäisiä kriisitilanteita kenellekään, vaan yhteistoimintaneuvotteluja ja irtisanomisia on voitu jopa odottaa tapahtuviksi.

Benoit'n ja Coombsin teoriat soveltuvat hyvin nimenomaan sellaisten kriisien analysointiin, jotka johtuvat yksittäisistä tapahtumista tai joiden voidaan ajatella olevan yhden varsinaisen ison tapahtuman seurausta. Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden läpikäymät yhteistoimintaneuvottelut harvoin kuitenkaan johtuvat yhdestä yksittäisestä syystä, vaan ne ovat seurausta globaalista ja lokaalista epävakasta taloustilanteesta, jossa moni perinteinen ala on läpikäynyt samanaikaisesti muutoksia sen ansaintalogiikassa tai alan palveluiden ja tuotteiden kysynnässä. Tämän vuoksi esimerkiksi Benoit'n ja Coombsin teorioissa esiintyvä anteeksipyytämisen strategia ei sovellu sellaisenaan pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluita koskevaan viestintään, sillä organisaatio ei välttämättä ole yhteistoimintaneuvotteluihin ajautuessaan tehnyt mitään väärää, minkä myös sidosryhmät todennäköisesti ymmärtävät. Myös esimerkiksi kriisin aiheuttamisen kieltäminen ei onnistu, sillä sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät



todennäköisesti mieltävät yhteistoimintaneuvottelut jonkin asteiseksi kriisiksi tai ainakin yritykseksi ratkaista kyseessä oleva kriisi. Yhteistoimintaneuvotteluja käyvän organisaation ei myöskään kannata kyseenalaistaa sitä, että se olisi kriisissä taloudellisten vaikeuksien vuoksi tai kriisistä syyttävän tahon motiiveja, sillä organisaation taloudellinen tilanne selviää nopeasti esimerkiksi tilinpäätöstiedoista, joiden antamisesta on säädelty lailla (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/74). Kriisin kieltäminen tai siitä syyttävän tahon kyseenalaistaminen toimivat paremmin tapauksissa, joissa esimerkiksi poliitikkoa tai organisaatiota syytetään väärinkäytöksistä tai syyttäjä on vastakkainen puolue tai kilpailija.

Tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta on muodostettu Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluja koskevan viestinnän analysointiin oma strategiansa, joka on tiivistetty taulukkoon 7. Strategia on muodostettu Benoit'n ja Coombsin strategioiden pohjalta siten, että se on yhtenevämpi aineistossa esiintyvien strategisten viestintäsuuntausten kanssa. Strategian muodostaminen aineiston perusteella samalla pohjaten vanhempaan teoriaan on mielekästä myös sen vuoksi, että kun aineistoa on tarkasteltu Benoit'n ja Coombsin teorioiden kautta, on aineistoa pystytty sijoittamaan vaivalloisesti ainoastaan muutamiin strategialuokkiin heidän teorioistaan. Esimerkiksi Benoit'n teorian mukaisesti pörssiyhtiöt ovat hyödyntäneet lähes ainoastaan vastuun välttelemisen ja vaikutusten vähentämisen strategioita. Coombsin teorian perusteella pörssiyhtiöt ovat käyttäneet kriisin merkitystä vähätteleviä strategioita. Benoit'n ja Coombsin teorioita käyttämällä kaikkia aineiston materiaaleja ei ole pystytty edes sijoittamaan omiin luokitusstrategioihinsa.

**Taulukko 7.** Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineen palauttamisen strategiat yhteistoimintaneuvotteluissa

<b>Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineen palauttamisen strategiat yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä</b>	
<b>Huomion ohjaaminen positiivisiin seikkoihin</b>	
Irtisanottavien pienempi määrä / uudet rekrytoinnit huolimatta irtisanomisista	Organisaatio korostaa, että yhteistoimintaneuvotteluja seuranneet irtisanomiset ovat pienemmät kuin

	aiemmin ilmoitettiin tai irtisanomisiin päästiin vapaaehtoisin ratkaisuin (esim. eläkeputki).
Irtisanottavista huolehtiminen	Organisaatio korostaa, että se tukee yhteistoimintaneuvottelujen seurauksena irtisanottavien työntekijöiden uudelleen työllistymistä tai lisäkoulutusta.
Asiakkaan kokemat hyödyt	Organisaatio korostaa, että asiakas hyötyy uudistuksesta, jonka yhteistoimintaneuvottelut aiheuttavat. Hyöty voi olla mm. edullisempi hinta tai selkeämpi palveluprosessi.
Työntekijöiden kokemat hyödyt	Organisaatio korostaa, että työntekijät hyötyvät yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista.
<b>Vastuun ulkoistaminen</b>	
Epävakaata taloudellinen tilanne	Organisaatio syyttää yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista epävakaata taloudellista tilannetta.
Pörssiyhtiön toimintaa koskevat lakimuutokset	Organisaatio väittää sitä koskevien kiristyneiden lakimuutosten olevan yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten taustalla.
Liikkeenluovutus tai ulkoistaminen	Organisaatio aloittaa yhteistoimintaneuvottelut liikkeenluovutuksen tai ulkoistamisen vuoksi.
Asiakaskäytöksen muutos	Organisaatio syyttää yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomista asiakaskäytöksen muutosta.
Alan rakenteen muutokset	Organisaatio syyttää yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista alalla käynnissä olevaa suurta rakenteellista muutosta.
<b>Organisaation edun turvaaminen</b>	
Menestys tulevaisuudessa	Organisaatio vetoaa yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten olevan välttämättömiä, jotta sen menestys voidaan taata myös tulevaisuudessa.
Kannattavuuden takaaminen	Organisaatio vetoaa yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten olevan välttämättömiä, jotta sen kannattavuus säilyy.
<b>Yhteiskunnan edun turvaaminen</b>	

Alan /organisaation työllistävä vaikutus jatkossa	Organisaatio vetoaa yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten olevan välttämättömiä, jotta ala / organisaatio voi jatkossakin tarjota työpaikkoja.
<b>Keskustelun tyrehtyys</b>	
Toteaminen	Organisaatio kertoo ainoastaan yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta tai lopettamisesta eikä kerro mitään lisää yhteistoimintaneuvotteluiden syistä.
<b>Vastuun kantaminen</b>	
Tilanteen korjaaminen	Organisaatio tunnustaa vaikean tilanteen ja kertoo, kuinka se aikoo ilman irtisanomisia pyrkiä ratkaisemaan sen.

Tutkimuksen aineiston analyysin perusteella on saatu tulokseksi Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluissa käyttämät maineenpalautusstrategiat. Nämä strategiat on esitelty taulukossa 7. Strategiat on luotu Benoit'n ja Coombsin maineen palauttamisen strategioiden sekä Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden yhteistoimintaa koskevien tiedotteiden ja osavuosisikastausten pohjalta. Strategioita on yhteensä kuusi, ja eroavat toisistaan siinä, minkä syyn pörssiyhtiöt antavat yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiselle ja miten ne toimivat kriisissä. Strategioista neljä keskittyy syiden listaamiseen ja kaksi siihen, miten pörssiyhtiö toimii.

Pörssiyhtiöt voivat valita strategiakseen **huomion kääntämisen positiivisiin seikkoihin**. Tämä strategia myötäilee Benoit'n vaikutusten vähentämisen strategiaa, jossa alastrategiana voidaan käyttää huomion kääntämistä positiivisiin seikkoihin sekä Coombsin kriisin merkitystä vähättelevää strategiaa, jossa alastrategiana voidaan käyttää toiminnan oikeutusta. Huomion kääntämisessä positiivisiin seikkoihin pörssiyhtiö voi yrittää kääntää huomion siihen, että yhtiö irtisanoo vähemmän työntekijöitä kuin se yhteistoimintaneuvottelujen aluksi arvioi tai että se rekrytoi lisää väkeä uusiin tehtäviin yhteistoimintaneuvotteluista huolimatta. Pörssiyhtiö saattaa myös korostaa sitä, että irtisanomisiin on päästy yhteisymmärryksessä tai eläköitymisten kautta. Pörssiyhtiö voi myös korostaa viestinnässään sitä, että se aikoo huolehtia irtisanottavista uuteen ja nopeaan työllistymiseen johtavan ohjelman kautta tai uudelleen kouluttautumisen avulla. Myös asiakkaiden kokema hyöty muutoksesta, joka

johtaa irtisanomisiin, voi olla yksi pörssiyhtiön valitsemista painotuksista yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä. Yhtiö voi esimerkiksi korostaa sitä, että muutokset vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin, tarjotut palvelut tai tuotteet voidaan tuottaa edullisemmin tai palveluprosessi on asiakkaan kannalta yksinkertaisempi. Lisäksi yhtiö voi korostaa, että yhteistoimintaneuvottelujen aikaansaamat muutokset hyödyttävät työntekijöitä esimerkiksi parantamalla mahdollisuuksia osaamisen ja tiedon jakamiseen, esimiestyön laadun paranemisella ja työnkierron mahdollisuuksilla.

**Vastuun ulkoistamisen strategioissa** pörssiyhtiö painottaa sitä, että ulkopuolinen syy on aiheuttanut yhteistoimintaneuvottelut. Pörssiyhtiö voi kertoa yhteistoimintaneuvotteluiden syyksi epävakaa taloudellisen tilanteen, joka on aiheuttanut esimerkiksi odotettua pienemmän tuloksen tilinpäätöksessä. Se voi myös korostaa sitä, että yhteistoimintaneuvottelut johtuvat sen omaa toimintaa koskevista lainmuutoksista tai esimerkiksi uusista säädöksistä, jotka vaikeuttavat pörssiyhtiön toimintaa. Alan rakenteellinen suuri muutos voi olla myös yksi pörssiyhtiön antamista syistä yhteistoimintaneuvotteluilleen. Pörssiyhtiö voi myös väittää, että yhteistoimintaneuvottelut johtuvat asiakaskäytöksen muutoksesta. Yhteistoimintalain mukaan yhteistoimintaneuvottelut tulee käynnistää myös tilanteessa, jossa neuvotellaan liikkeenluovutuksesta tai työn ulkoistamisesta (Haavasoja 2011: 27).

**Organisaation edun turvaamista korostavat strategiat** alleviivaavat kaikista strategioista eniten pörssiyhtiön omaa liiketoiminnallisia etua. Näiden strategioiden käytön valitessaan pörssiyhtiön voidaan olettaa viestivän pääsääntöisesti sijoittajille, sillä pörssiyhtiö joko korostaa yhteistoimintaneuvottelujen johtuvan siitä, että sen menestys voidaan niiden läpikäymisellä turvata jatkossakin tai että niiden läpikäyminen parantaa yhtiön kannattavuutta.

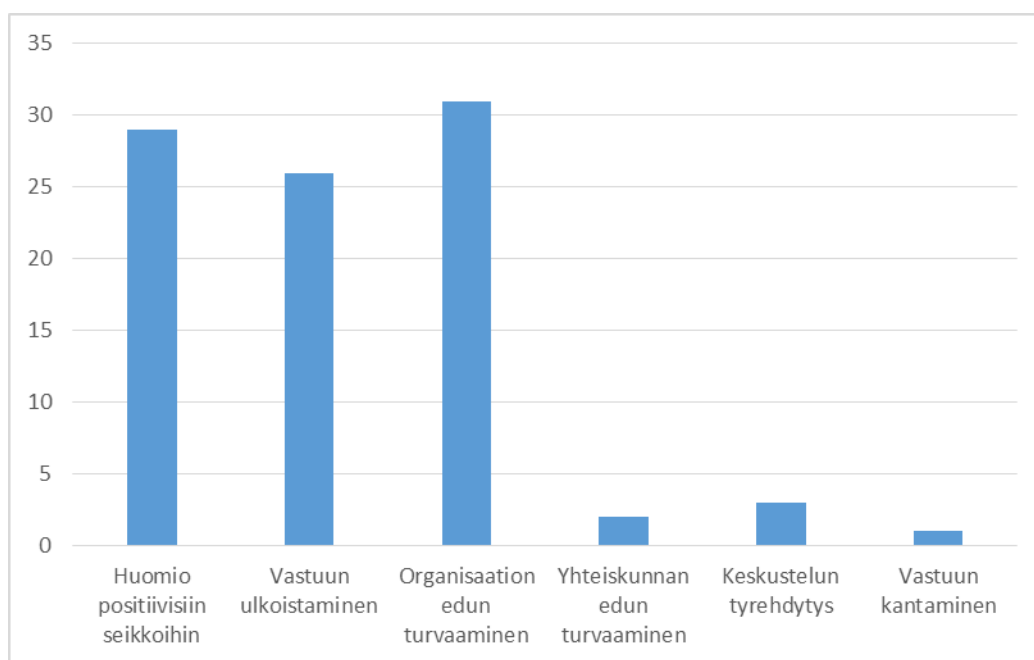
Pörssiyhtiö voi yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään valita myös **yhteiskunnan etua korostavan strategian**. Tällöin pörssiyhtiö perustelee yhteistoimintaneuvotteluja kannattavuuden parantamisella, joka johtaa siihen, että yhtiö tai ala pystyy työllistämään myös tulevaisuudessa.

Sen sijaan, että pörssiyhtiö pyrkii saamaan yhteistoimintaneuvotteluita koskevissa tiedotteissa läpi oman näkemyksensä yhteistoimintaneuvottelujen syistä, voi se pyrkiä korostamaan toimintaansa tilanteessa. Yhtiö voi myös pyrkiä minimoimaan yhteistoimintaneuvotteluita koskevan (media)keskustelun olemalla niukkasanainen viestinnässään. Pörssiyhtiö voi valita strategiakseen **keskustelun tyrehtyttämisen**. Tällöin se viestii yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamisesta hyvin lyhyesti ja niukkasanaisesti tarjoamatta mitään kommentteja yhteistoimintaneuvotteluiden syihin tai siihen, mitä mahdolliset vähennykset tarkoittavat joko organisaatiolle tai työntekijöille. Pörssiyhtiö vain toteaa tällöin, että yhteistoimintaneuvottelut ovat alkaneet tai loppuneet ja kuinka monta työntekijää neuvottelut koskevat tai kuinka monta työntekijää irtisanottiin. Valitsemalla niukan viestintästrategian yhtiö saattaa esimerkiksi toivoa, että irtisanomiset jäisivät medialta ja yleisöltä huomaamatta. Pörssiyhtiö, joka käy yhteistoimintaneuvotteluita usealla eri osastolla, saattaa myös turvautua tähän strategiaan, jotta yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä olevien kokonaismäärä ei vaikuttaisi niin suurelta.

**Vastuun kantamisen strategia** pohjautuu Benoit'n toiminnan parantamisen strategiaan. Sekä Benoit'n että Coombsin teorioissa on omat strategiansa, joissa organisaatio pyytää anteeksi, mutta tutkimuksen aineiston pohjalta näin harvemmin tapahtuu suoraan yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä. Vastuun kantamisen strategiassa pörssiyhtiö pyrkii korjaamaan tilanteen. Se tunnustaa vaikean tilanteen ja vastuunsa työnantajana, mutta se ei pyydä anteeksi tilannetta, johon yhtiö on ajautunut. Tässä strategiassa korostetaan sitä, että pörssiyhtiö tekee parhaansa ratkaistakseen tilanteen ilman irtisanomisia. Pörssiyhtiö ei lupaa palauttaa tilannetta kriisiä edeltäneeseen tilaan eikä se lupaa ehkäisevän vastaavan tilanteen tulevaisuudessa. Pörssiyhtiö kuitenkin korostaa pyrkivänsä siihen, että tilanne ratkeaa kaikkien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja se saattaa myös kertoa, kuinka se aikoo tämän tehdä.

Kuvio 3 havainnollistaa, että maineen palauttamisen strategiat jakautuivat aineistossa hyvin tasaisesti kolmen eniten käytetyn päästrategian osalta, kun taas kolme vähiten käytettyä päästrategiaa esiintyivät aineistossa ainoastaan kukin 1-3 kertaa. Suomessa

toimivien pörssiyhtiöiden eniten hyödyntämä maineen palauttamisen strategia yhteistoimintaneuvotteluissa on Organisaation edun turvaaminen -päästrategia, jota hyödynnettiin 31 tiedotteessa. Toiseksi eniten käytettiin Huomio positiivisiin seikkoihin -päästrategiaa, jota käytettiin yhteensä 29 tiedotteessa ja kolmanneksi eniten Vastuun ulkoistaminen -päästrategiaa, jota käytettiin yhteensä 26 tiedotteessa ja osavuositarkastuksessa. Yhteiskunnan edun turvaaminen-, Keskustelun tyrehdytys- ja Vastuun kantaminen -strategioita käytettiin ainoastaan yksittäisissä tiedotteissa: Yhteiskunnan edun turvaaminen -päästrategiaa käytettiin kahdessa tiedotteessa, Keskustelun tyrehdytys -päästrategiaa kolmessa tiedotteessa ja Vastuun kantaminen -päästrategiaa yhdessä tiedotteessa.



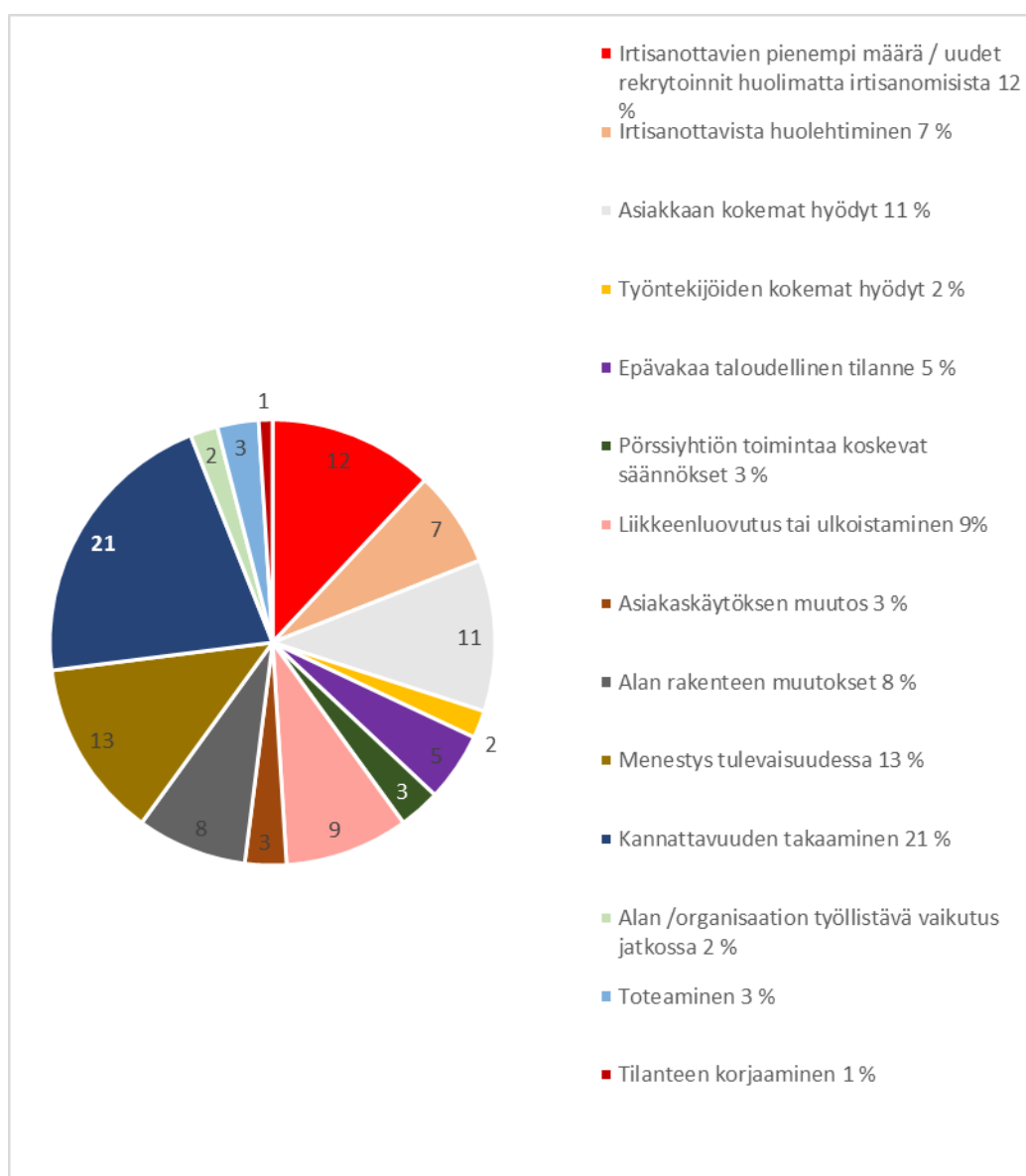
**Kuvio 3.** Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineenpalautusstrategiat

Aineistosta nousee esille pörssiyhtiöille yhteneviä strategioita niiden yhteistoimintaneuvotteluita koskevaan viestintään liittyen. Yhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluita koskevissa tiedotteissa esille tuomat pääväittämät liittyvät siihen, että yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset ovat yhtiöiden kannalta välttämättömiä organisaation edun, eli tulevaisuuden menestyksen tai kannattavuuden turvaamisen, kannalta. Yhtiöt valitsevat usein strategiakseen myös huomion siirtämisen

positiivisiin seikkoihin. Positiivisia seikkoja ovat esimerkiksi irtisanottavien pienempi määrä kuin mitä alun perin on ilmoitettu ja se, että irtisanova pörssiyhtiö haluaa panostaa irtisanottavan henkilöstön uudelleentyöllistymiseen ja tukea heitä irtisanomisten aiheuttamassa muutostilanteessa. Irtisanottavien työntekijöiden huolehtimisesta kerrotaan, millä eri tavoin heidän uudelleentyöllistymiseensä aiotaan panostaa. Pörssiyhtiöt perustelevat irtisanomisten välttämättömyyttä usein myös ulkopuolelta tulevilla syillä. Tätä strategiaa ovat käyttäneet varsinkin pankki- ja julkaisualalla toimivat pörssiyhtiöt. Yhtiöiden antamiksi ulkopuolisiksi syiksi voidaan lukea muun muassa sääntelyn ja verotuksen lisääminen kyseisellä alalla, alan voimakas rakennemuutos tai asiakaskäyttäytymisen muutos.

Pörssiyhtiöiden käyttämiä maineen palauttamisen strategioita käsitellään yksityiskohtaisemmin esimerkkien avulla seuraavissa luvuissa. Kunkin päästrategian osalta käydään läpi aineistossa esiintyneet alastrategiat sekä annetaan esimerkkejä aineistosta. Lopuksi vertaillaan eri strategioiden käyttöä toimialatyypeittäin ja organisaation koon perusteella. Tämän vertailun avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen kolme, joka selvittää, mitkä seikat vaikuttavat maineenpalautusstrategian valintaan.

Kun tarkastellaan kaikkien alastrategioiden osuutta koko aineistossa, huomataan että strategioissa korostuvat taloudellisen toimintakyvyn turvaamiseen liittyvät Menestys tulevaisuudessa- ja Kannattavuuden takaaminen -alustrategiat (kuvio 4). Prosenttiosuuksissa korostuvat kokonaisuutena Organisaation edun turvaaminen - päästrategia ja alastrategiana erityisesti Kannattavuuden takaaminen, joiden prosentuaalinen osuus koko aineistosta on 34 prosenttia.



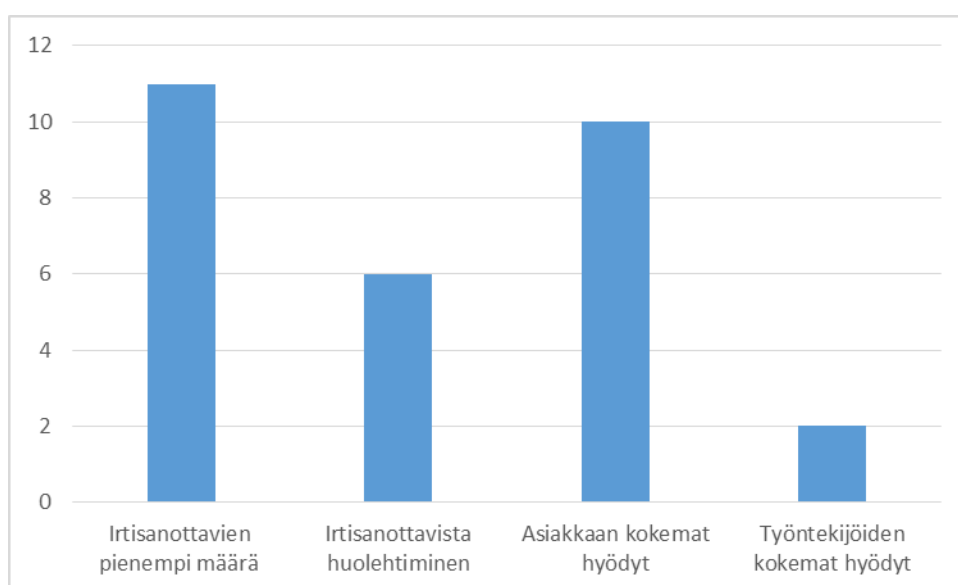
**Kuvio 4.** Maineen palauttamisen alakategorioiden prosenttiosuudet aineistossa

Kuviosta 4 huomataan myös, että aineistossa korostuvat myös irtisanottavien pienempää määrää korostava strategia 12 prosentin osuudella sekä asiakkaan hyötyjä painottava alastrategia 11 prosentin osuudella. Pienimmät osuudet koko aineistosta saivat Organisaation asema yhteiskunnassa-, Toteaminen-, Tilanteen korjaaminen ja Työntekijöiden kokemat hyödyt -alastrategiat, joista kutakin käytettiin ainoastaan 1-2 prosentissa koko aineistosta.



### 5.3 Huomion ohjaaminen positiivisiin seikkoihin yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä

Pörssiyhtiö voi yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässään hyödyntää positiivisia asioita painottavaa viestintätäytyliä maineen palauttamisen strategiana. Tätä strategiaa hyödyntämällä pörssiyhtiö pyrkii siirtämään huomion yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten negatiivisista seikoista pois. Huomio positiivisiin seikkoihin -päästrategian alastrategioiden käytön jakaumista kuvastaa kuvio 5. Positiivisia asioita, joihin pörssiyhtiö viestinnässään keskittyy, voivat olla esimerkiksi irtisanottavien pienempi määrä tai uusista rekrytoinneista kertominen irtisanomisten yhteydessä, irtisanottavien uudelleen työllistymismahdollisuuksista huolehtiminen, muutosten tuomat hyödyt pörssiyhtiön asiakkaille tai jopa työntekijöiden kokemat hyödyt muutostilanteessa.



**Kuvio 5.** Huomio positiivisiin seikkoihin -päästrategian alastrategiat

Päästrategian sisällä pörssiyhtiöt ovat hyödyntäneet eniten irtisanottavien pienempää määrää ja asiakkaiden saamia hyötyjä korostavia strategioita. Työntekijöiden hyötyjä korostavaa alastrategiaa on käytetty selvästi vähemmän kuin muita alastrategioita,

yhteensä ainoastaan 2 kertaa koko aineistossa. Jokaista alastrategiaa on käsitelty omassa alaluvussa.

### 5.3.1 Pienempi irtisanottavien määrä positiivisiin seikkana

Yksi mahdollisuus yrityksille viedä huomio yhteistoimintaneuvotteluista positiivisempiin seikkoihin on kertoa pienemmästä irtisanottavien määrästä kuin mistä yritys yhteistoimintaneuvotteluiden alussa kertoi. Tätä strategiaa hyödynnettiin yhteensä 11 aineiston tiedotteessa. Yritykset kertovat lähes jokaisessa aineiston tiedotteessa, kuinka monta työntekijää irtisanomiset enintään koskevat. Usein tämä määrä on yhteistoimintaneuvotteluiden päätyttyä pienempi kuin mikä oli yrityksen arvio neuvotteluiden alkaessa. Esimerkiksi OP-Pohjola kertoo vähentävänsä noin 140 työpaikkaa vähemmän kuin mitä yritys oli aluksi arvioinut:

- (1) Neuvottelujen tuloksena OP-Pohjola-keskusyhteisökonserni vähentää yhteensä 561 työpaikkaa. – – Neuvottelujen alkaessa 24.9.2012 henkilöstön vähentämistarpeen arvioitiin olevan enintään 700 henkilöä – – (OP-Pohjola 2012a).

Myös esimerkiksi Sanoma kertoo 7.1.2014 julkaistussa lehdistötiedotteessa, että Helsingin Sanomia koskevat yhteistoimintaneuvottelut on saatu päätökseen. Tiedotteessa kerrotaan, että irtisanottavien määrä on lähes puolet vähemmän kuin mitä alkuperäisessä tiedotteessa kerrottiin.

- (2) Rakenteellisten muutosten vuoksi Helsingin Sanomien toimituksesta työt loppuvat irtisanomisten kautta kokonaan 37 henkilöltä. – – Alun perin muutosten arvioitiin johtavan enimmillään 70 työtehtävän päättymiseen (Sanoma 2014a).

Yritykset korostavat yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään myös sitä, että neuvottelut eivät johda irtisanomisiin tai että irtisanomisilta voidaan mahdollisesti vältyä. Esimerkiksi Nokia kertoo 16.10.2013 julkaistussa lehdistötiedotteessa

aloittamistaan yhteistoimintaneuvotteluista, ja korostaa jo otsikossa, että neuvotteluihin ei liity henkilöstövähennyksiä:

- (3) Nokia aloittaa Suomessa organisaatiomuutosta koskevat yt-neuvottelut: suunniteltuihin muutoksiin ei liity henkilöstövähennyksiä (Nokia 2013).

Pienemmät vähennykset siirtävät sidosryhmien huomiota pois itse vähennyksistä ja saavat aikaan mahdollisesti positiivisemmän suhtautumisen muutokseen. Pienempi irtisanottavien määrä voi tuntua myös helpotukselta. Strategia saattaa olla pörssiyhtiöissä myös tarkkaan harkittu jo yhteistoimintaneuvotteluiden alkaessa, jolloin irtisanottavien määrä saatetaan arvioida tarkoituksella korkeammaksi kuin mikä vähennystarve todellisuudessa on.

### 5.3.2 Irtisanottavista huolehtiminen pörssiyhtiön prioriteettina

Yrityksen halu huolehtia yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen irtisanottavista työntekijöistä tulee konkreettisesti ilmi muun muassa Finnairin ja Nokian tiedotteissa. Myös OP-Pohjola viittaa 19.9.2012 julkaistussa lehdistötiedotteessaan siihen, että se haluaa lieventää irtisanomisista aiheutuvia haittoja, mutta se ei samassa tiedotteessa tai sitä seuranneessa, 10.12.2012 julkaistussa tiedotteessa kerro, miten se aikoo käytännössä tämän toteuttaa. Yhteensä tätä strategiaa hyödynnettiin 6 tiedotteessa.

Finnair kertoo 4.7.2012 julkaistussa lehdistötiedotteessa, että se haluaa huolehtia irtisanottavasta henkilöstöstään ja henkilöstön uudelleentyöllistymisestä. Finnair tarjoaa irtisanottaville rahallista tukea ja uudelleen työllistymiseen tähtäävän Finnairin perustaman Uraportti-palvelun käyttömahdollisuutta. Finnair korostaa useaan otteeseen sitä, että se haluaa tukea irtisanottavaa henkilöstöä. Tämä tulee esille tiedotteen otsikossa, jota voidaan pitää tekstin tärkeimpänä osana, sekä myöhemmin tiedotteen leipätekstissä:

- (4) Finnair vähentää enintään 280 työpaikkaa moottori- ja laitehuollosta, tukee työstä työhön siirtymistä (Finnair 2012a).

- (5) Finnair tarjoaa irtisanottaville työntekijöille ylimääräisen tukipaketin, johon sisältyy sekä rahallinen korvaus että uudelleen työllistymiseen tähtäävää "työstä työhön" -tukea niin sanotun Uraportti-palvelun avulla (Finnair 2012a).

Nokian 27.7.2012 julkaisemassa lehdistötiedotteessa kerrotaan, että Nokia on saanut päätökseen Salon tehdasta ja tuotantoa koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Nämä neuvottelut ovat yksi osa Nokian 14.6.2012 julkaisemassa pörssitiedotteessa ilmoittamia noin 3 700 työntekijän vähennyksiä. Tiedotteessa kerrotaan, että Salon tehdas tullaan sulkemaan ja tuotanto ajamaan alas syksyn 2012 aikana, mikä tarkoittaa 780 henkilön irtisanomista.

Nokia tuo tiedotteessa esille sen, että se haluaa tukea irtisanottavia työntekijöitään ja sekä paikallista yhteisöä. Kertomalla tukevansa paikallista yhteisöä Nokia viestittää kantavansa yhteiskunnallisen vastuunsa, sillä Nokia on ollut Salon seudulla suurimpia työllistäjiä. Väitettä perustellaan sillä, että Nokia jatkaa Salossa uudelleentyöllistymiseen auttavaa Bridge-ohjelmaa ja että ohjelman avulla tuetaan työntekijöiden lisäksi Saloa ja Varsinais-Suomen aluetta. Esimerkeistä 6–8 käy esiin Nokian halu huolehtia irtisanottavista työntekijöistään:

- (6) Nokia on sitoutunut tukemaan sekä henkilöstöä että paikallisia yhteisöjä muutosten aikana, ja jatkaa Salossa Bridge-ohjelmaa, joka tukee vähennysten kohteena olevia työntekijöitä uudelleentyöllistymisessä (Nokia 2012).
- (7) Tukiohjelman avulla tuetaan sekä Nokian työntekijöitä että Salon ja Varsinais-Suomen aluetta (Nokia 2012).
- (8) Nokian työntekijöilleen tarjoaman taloudellisen tuen lisäksi ohjelman tavoitteena on etsiä mahdollisuuksia uudelleentyöllistymiseen alueella ja tarjota uudelleen koulutusta ja tukea yrittäjyyteen (Nokia 2012).

Tiedotteessa painotetaan selvästi Nokian Bridge-ohjelman hyötyjä irtisanottaville, ja pyritään sen kautta luomaan positiivista kuvaa irtisanottavien uusista

työllistymismahdollisuuksista. Ohjelmasta kerrotaan ainoastaan positiivisia asioita, kuten esimerkit 9–11 osoittavat:

- (9) – – työntekijät ovat antaneet erittäin positiivista palautetta Bridgen tarjoamasta tuesta ja palveluista (Nokia 2012).
- (10) Henkilöstöä on aktiivisesti tuettu uudelleentyöllistymisessä mm. erilaisten rekrytointitapahtumien avulla – – (Nokia 2012).
- (11) Uudelleenkoulutus on saavuttanut erittäin suuren suosion – – (Nokia 2012).

Finnair ja Nokia ovat tyypillisiä ”suomalaisia” pörssiyhtiöitä, jotka ovat merkittäviä yksittäisiä työllistäjiä. Maineen suojelemisen kannalta on järkevää, että isojen irtisanomisten ollessa kyseessä pörssiyhtiö viestii pyrkivänsä huolehtimaan irtisanottavista työntekijöistä. Välinpitämättömyys muun muassa työntekijöiden uudelleen työllistymisen suhteen voisi olla yhtiön työnantajamaineelle haitallista.

### 5.3.3 Muutokset hyödyttävät asiakasta

Viestissään yhteistoimintaneuvotteluista yritys voi pyrkiä kääntämään huomion asiakkaan kannalta positiivisiin seikkoihin. Esimerkiksi Sanoma painottaa yhteistoimintaneuvotteluista kertovissa tiedotteissaan, että muutoksilla haetaan paremmin asiakkaita palvelevaa organisaatiota. Esimerkit 12 ja 13 ovat lainauksia tiedotteista, joilla Sanoma kertoi 27.2.2013 ja 26.8.2014 noin 200 henkilön vähentämisestä:

- (12) Rakennamme aiempaa keskitetympää organisaatiota, yhtenäisiä toimintatapoja ja ketterämpiä prosesseja. Näin voimme palvella asiakkaidemme tarpeita entistä paremmin ja hyödyntää monikanavaisen mediavalikoimamme täysimääräisesti. (Sanoma 2014b.)
- (13) Sanoma News haluaa palvella asiakkaidensa tarpeita tarjoamalla heille nykyistä kokonaisvaltaisempia ratkaisuja ja syvällisempää toimialaosaamista (Sanoma 2013).

Sanoman ohella myös Sonera on käyttänyt tätä strategiaa yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Esimerkit 14 ja 15 ovat 14.1.2013 julkaistusta tiedotteesta, jossa Sonera kertoo yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamisesta ja mahdollisesti 235 työntekijän irtisanomisesta. Sonera perustelee yhteistoimintaneuvotteluja tarpeella tehdä organisaatiossa muutoksia, jotka johtavat asiakkaiden kannalta esimerkiksi parempaan palveluun:

- (14) Soneran kahden liiketoiminta-alueen asiakaspalveluyksikön suunnitellulla yhdistämisellä tavoitellaan yhtenäisempää asiakkaiden palvelua ja tehokkaampaa toimintatapaa. Muutokset voivat johtaa enimmillään 135 tehtävän vähentämiseen. (Sonera 2013a.)
- (15) Muutoksella tavoitellaan yksinkertaisempaa, tehokkaampaa ja asiakaslähtöisempää toimintatapaa (Sonera 2013a).

Kun pörssiyhtiö valitsee asiakkaiden hyötyjä korostavan toimintastrategian, se puhuu yhteistoimintaneuvotteluista usein muutoksena, jolla pyritään asiakaslähtöisempään toimintatapaan. Yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä ei korosteta irtisanomisten merkitystä työntekijöille, vaan ne ovat luonnollinen osa organisaation läpikäymää muutosta. Viestinnän tyyli on hyvin asiallinen, ja sillä vedotaan pörssiyhtiön asiakaspalvelukokemuksen paranemiseen.

#### 5.3.4 Työntekijät hyötyvät muutoksista

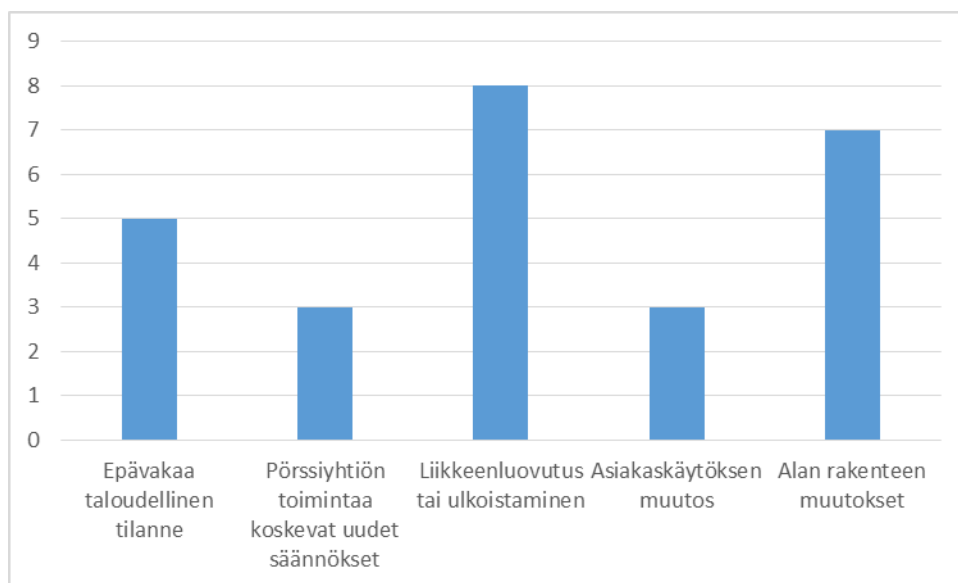
Pieni osa pörssiyhtiöistä valitsi strategiakseen työntekijän kokemien hyötyjen korostamisen. Tätä strategiaa hyödynnettiin ainoastaan kahdessa tiedotteessa, eli noin kahdessa prosentissa koko aineistosta. Tätä strategiaa käytti ainoastaan Sonera 13.8.2013 julkaistussa tiedotteessa, josta esimerkki 16 on poimittu:

- (16) Tiiviimpi toimintamalli tehostaa tiimien toimintaa ja parantaa mahdollisuuksia osaamisen ja tiedon jakamiseen, esimiestyön laatuun ja työnkiertoon (Sonera 2013b).

Sonera on käyttänyt strategiaa kertoessaan laajakaistaliiketoiminnan teknologiayksikön yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamisesta ja lopettamisesta kesällä 2013. Yhteistoimintaneuvottelujen perusteella 60 henkilön työt siirtyvät paikkakunnalta toiselle ja 20 työt loppuvat. Sonera perustelee tämän muutoksen hyviä puolia muun muassa sillä, että myös työntekijät hyötyvät tästä. Soneran mukaan muutokset auttavat työntekijöitä kehittymään työssä, sillä osaamisen ja tiedon jakaminen parantuvat, esimiestyö paranee ja työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia kehittyä työtehtäviä vaihtamalla. Muilta osin tiedotteiden tyyli ja sävy on hyvin toteava, ja painopiste on muutosten tuomissa mahdollisuuksissa.

#### 5.4 Pörssiyhtiö ulkoistaa yhteistoimintaneuvotteluja koskevan vastuun

Yksi aineistostani vahvasti kumpuavista pörssiyhtiöiden valitsemista maineen palauttamisen strategioista on Vastuun ulkoistaminen -strategia. Aineistossa tätä strategiaa on käytetty 26 tapauksessa, eli noin 28 prosentissa. Ulkoistaessaan yhteistoimintaneuvotteluja koskevan vastuun pörssiyhtiö syyttää ulkopuolista tahoa tai ainakin väittää, että yhteistoimintaneuvottelut ovat suora seuraus ulkopuolisen tahon toiminnasta tai pörssiyhtiön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella tapahtuneista asioista. Yritystä koskevien yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttajaksi ei siis aseteta itse yritystä tai sen toimia, vaan syyt tulevat ulkopuolelta, kuten epävakaa taloudellisesta tilanteesta, muuttuvasta toimintaympäristöstä, asiakaskäytöksen muutoksesta, lisääntyneestä toiminnan sääntelystä viranomaisten puolelta tai liikkeenluovutuksesta tai työn ulkoistamisesta. Näiden ulkoisten tapahtumien vuoksi pörssiyhtiön on tehtävä muutoksia toimintaansa ja aloitettava yhteistoimintaneuvottelut. Kuvio 6 kuvaa päästrategian alastrategioiden käytön jakautumista.



**Kuvio 6.** Vastuun ulkoistaminen -päästrategian jakautuminen alastrategioihin

Vastuun ulkoistaminen -päästrategian alastrategioista eniten käytetyt ovat Liikkeenluovutus tai ulkoistaminen- ja Alan rakenteen muutokset -alustrategiat. Liikkeenluovutusta tai ulkoistamista on käytetty kahdeksan kertaa ja alan rakenteen muutoksia seitsemän kertaa syynä yhteistoimintaneuvotteluille. Epävakaa taloudellinen tilanne on annettu syyksi viisi kertaa ja pörssiyrityksen toimintaa koskevat uudet säännökset sekä asiakaskäytöksen muutos molemmat kolme kertaa.

#### 5.4.1 Epävakaa taloudellinen tilanne syynä yhteistoimintaneuvotteluille

Talouden merkitys ihmisten arjessa on korostunut 2000-luvulla. Monia yhteiskunnallisia asioita arvioidaan taloudellisesta näkökulmasta. Viimeisen 20 vuoden aikana talous on tullut jokaisen arkeen esimerkiksi uutisten kautta, ja maallikotkin keskustelevat taloudesta. (Koskela & Katajamäki 2012: 8, 11.) Talous ja siihen liittyvä keskustelu on tavallista ja arkista.

Aineistossa useat pörssiyritykset vetoavat yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään muun muassa heikkoihin talouden kasvuodotuksiin ja tämän hetkiseen vaikeaan taloustilanteeseen. Syiksi yhteistoimintaneuvotteluille annetaan myös kustannusten



nouse ja tulojen lasku, mikä aiheuttaa epävakaa tilanteen taloudelliselta kannalta. Näihin syihin vedoten yhteistoimintaneuvottelut nähdään pakollisena toimenpiteenä, jolle ei ole muita vaihtoehtoja. Korostamalla talouden epävarmuutta yritys käyttää sitä samaa arkista talouspuhetta, johon viestin vastaanottajat ovat tottuneet muun muassa uutisoinnin kautta. Tätä strategiaa on usein käytetty yhdessä Menestys tulevaisuudessa- ja Kannattavuuden takaaminen -alastrategioiden kanssa, jolloin taloudellisten syiden korostaminen yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttajana saa enemmän vahvistusta.

Esimerkiksi Kesko vetoaa taloustilanteen epävarmuuteen 24.9.2012 julkaistussa pörssitiedotteessa, jossa ilmoitetaan enintään 370 henkilön irtisanomiseen johtavien yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta:

- (17) Kesko-konserni tehostaa toimintaansa yleisen taloustilanteen heikentymisen – – seurauksena. – – Investoinnit sopeutetaan myös yleisen talouskehityksen epävarmuudesta johtuen tulorahoituksen mukaisesti vuositasolla noin 200-300 milj. euroon. (Kesko 2012.)

Myös muun muassa laivamoottoreita ja -koneistoja toimittava Wärtsilä vetoaa useamman kerran 29.1.2014 julkaistussa pörssitiedotteessa markkinatilanteen epävakautteen. Wärtsilä aloitti tuolloin noin 200 Suomessa työskentelevää työntekijää koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Sopeuttamiseksi kutsutut yhteistoimintaneuvottelut nähdään pakollisena keinona, eikä muita vaihtoehtoja ole, kuten esimerkit 18–20 osoittavat:

- (18) Markkinatilanteen paranemisesta on merkkejä, mutta silti liiketoimintaympäristö tulee pysymään haastavana (Wärtsilä 2014).
- (19) Markkinoiden epävakaus on kasvanut ja Wärtsilä sopeuttaa organisaatiotaan tähän todellisuuteen (Wärtsilä 2014).
- (20) Hitaan kasvun ja kovan kilpailun olosuhteet pakottavat meidät sopeuttamaan omaa kulurakennettamme vastaavasti (Wärtsilä 2014).

Jokinen (1999: 140) pitää talouspuheelle, jota yhteistoimintaneuvotteluista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta kertovat lehdistö- ja pörssitiedotteet edustavat, tyypillisenä tietynlaista välttämättömyyspuhetta. Esimerkiksi säästöt nähdään tarpeellisena ja pakon sanelemina. Lisäksi ne pyritään näyttämään puhujista ja tulkinnoista riippumattomilta. Välttämättömyyspuhetta leimaa myös se, että esitetyt asiat esitetään yksinkertaisina tosiasioina, jotka on hyväksyttävä ja jotka vaativat tietynlaisia toimia. Välttämättömyyspuhe nähdään esimerkiksi Soneran 31.10.2012 julkaisemassa lehdistötiedotteessa, jossa kerrotaan enintään 96 henkilön irtisanomisesta. Välttämättömyyttä korostaa valittu on tehtävä -rakenne, joka ilmaisee pakkoa:

- (21) Soneran on vastattava muutoksiin tilanteessa, jossa kustannukset kasvavat ja liikevaihto on laskussa (Sonera 2012).

Heikko taloudellinen tilanne annetaan yhdeksi syyksi myös Nordean yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamiselle. Nordean vähittäispankin johtaja Topi Manner kuvailee 2.4.2014 julkaistussa lehdistötiedotteessa heikkojen talousnäkymien olevan syynä Nordean aloittamille yhteistoimintaneuvotteluille, joissa vähennystarpeeksi arvioidaan 250–300 henkilöä:

- (22) Heikko talouskasvu jatkuu, eikä elpymisestä näy juuri merkkejä. Nordean vähittäispankin johtaja Topi Manner sanoo (Nordea 2014a).

Kaupanalalla heikot talousnäkyvät nähdään myös syynä sopeuttaa toimintaa ja vähentää työpaikkoja. Stockmann ja Kesko ovat vedonneet molemmat kaksissa eri yhteistoimintaneuvotteluissa heikkoon markkinatilanteeseen ja siitä seuraavaan kulutuksen vähenemiseen, kun ne ovat viestineet yhteistoimintaneuvotteluista, kuten esimerkit 23–26 osoittavat:

- (23) Tavoitteena on vallitsevassa vähittäiskaupan heikossa markkinatilanteessa muodostaa tehokas myyntiin keskittyvä organisaatio, joka palvelee sekä tavaratalojen että verkkokaupan asiakkaita (Stockmann 2014).
- (24) Näköpiirissä ei ole käännettä parempaan, kun kuluttajien ostovoimaa leikataan ja luottamus talouteen on alhaisella tasolla (Stockmann 2014).

- (25) Kesko-konserni tehostaa toimintaansa yleisen taloustilanteen heikentymisen, kiristyneen kilpailun ja kustannustason nousun seurauksena (Kesko 2012).
- (26) – – kulutuskysynnän heikentyminen ja kilpailutilanteen kiristyminen ovat heikentäneet merkittävästi Anttilan kannattavuutta (Kesko 2014).

Stockmannin ja Keskon tiedotteissa käytetty kieli painottuu talouskieleen. Valittu terminologia, kuten *kustannustehokkuus*, *ostovoima*, *kustannustaso* ja *kulutuskysyntä*, vahvistavat tätä tulkintaa. Esimerkissä 23 tulevaisuus nähdään synkkänä, sillä kuluttajien ostovoimaa on leikattu. Passiivin käyttö ei paljasta tekijää, mutta antaa ymmärtää, että kuluttajat eivät itse ole vastuussa siitä, että heillä on vähemmän varoja kulutettavanaan. Myös Kesko näkee heikon taloustilanteen syynä kulutuskysynnän heikentymisen, kuten esimerkiksi 26 ilmenee.

#### 5.4.2 Uudet verot ja sääntelyn lisääntyminen syynä yhteistoimintaneuvotteluille

Vastuun välttelyn strategiassa yksi ulkopuolinen syy näyttäytyy tutkimusaineistossa lainsäädännön muutoksina ja sääntelyn kiristymisenä. Tähän strategiaan turvautuvat pankit sekä sanoma- ja aikakauslehtiä kustantava Sanoma Oyj. Näiden pörssiyritysten osalta muutokset lainsäädännössä ovat osittain todellisia. Esimerkiksi lehtien tilauksien arvolisävero tulivat 9 prosentin arvolisäverokannan piiriin vuoden 2012 alusta alkaen, ja arvolisäverollinen verokanta nousi 0 prosentista 10 prosenttiin vuoden 2013 alusta lähtien. Lehtien verkkopalvelujen tilaamisen arvolisäverokanta on 24 prosenttia. (Taipalus & Puska 2012.) Väliaikainen pankkivero puolestaan tuli voimaan pankkien ja rahoituslaitosten osalta vuoden 2013 alussa (Eduskunta 2012).

Esimerkiksi OP-Pohjolan 19.9.2012 julkaisema lehdistötiedote käsittelee OP-Pohjolan aloittamia yhteistoimintaneuvotteluja, jotka koskevat keskusyhteisökonsernin kaikkia henkilöstöryhmiä. Yhteistoimintaneuvottelujen vähennystarpeeksi arvioidaan enimmillään 700 henkilön irtisanominen. Tiedotteen pääväitteeksi voidaan tiivistää se, että finanssialan uudet säännökset aiheuttavat OP-Pohjolalle paineen muuttaa omaa

toimintaansa ja karsia kustannuksia. Finanssialaa koskeviksi muutoksiksi nimetään sääntelyn kiristyminen ja verotusmuutokset, kuten esimerkiksi 27 ilmenee:

- (27) Meidän on sopeuduttava uuteen sääntely-ympäristöön ja samalla varauduttava uusien veroluonteisten kustannusten, kuten pankkiveron, tuomaan lisätaakkaan. (OP-Pohjola 2012b.)

Myös Nordea kertoo 2.4.2014 julkaisemassaan lehdistötiedotteessaan yhdeksi yhteistoimintaneuvottelujen syyksi lisääntyneen sääntelyn sekä viranomaisten päätökset. Nordean vähittäispankin johtaja Topi Manner kommentoi 250 – 300 henkilön vähennyksiä esimerkeissä 28:

- (28) – – lisääntynyt sääntely ja muut viranomaispäätökset ovat lisänneet pankkien kustannuksia (Nordea 2014b).

Danske Bank vetoaa finanssialan sääntelyyn kertoessaan yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksista 19.6.2013 julkaisemassaan lehdistötiedotteessa:

- (29) – – kiristynyt sääntely pankkiveroineen asettavat suuren haasteen pankkitoiminnalle tulevina vuosina (Danske Bank 2013a).

Pankkien ohella myös lehtikustantajat pitävät muuttuvaa lainsäädäntöä ja sen aiheuttamia liiketoiminnan negatiivisia muutoksia yhtenä syynä yhteistoimintaneuvotteluille. Esimerkiksi useita sanoma- ja aikakauslehtiä julkaiseva Sanoma on käynyt useita yhteistoimintaneuvotteluja vuosina 2012–2014 ja perustellut näitä muun muassa tilattaville lehdille osoitetulla arvonalisäverolla. Esimerkiksi 16.8.2012 julkaistussa lehdistötiedotteessa Sanoma Newsin toimitusjohtaja Pekka Soini perustelee aloitettavaa säästöohjelmaa tilauslehtien arvonalisäveron vaikutuksilla:

- (30) – – tilatuille lehdille lisätty arvonalisävero on nopeuttanut mediakulutuksen siirtymistä online-mediaan (Sanoma 2012a).

Online-medialla Soini viittaa ilmaiseen sisältöön, jota internet tarjoaa lukijoille. Myös Sanoma Magazines Finlandin toimitusjohtaja Clarissa Berggårdh pitää 23.10.2012

julkaistussa lehdistötiedotteessa yhtenä toimintaympäristön isona muutoksena lehtien arvolisäveroa:

- (31) – – uudistaminen on vastauksemme toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, joita lehtitilauksille asetettu arvonlisävero on tänä vuonna kiihdyttänyt (Sanoma 2012b).

Vetoamalla sääntelyn lisääntymiseen ja uusien verojen käyttöönottoon viestin lähettäjä vetoaa faktatietoihin, jotka ovat viestin tulkitsijan tarkistettavissa. Tällöin käytetään teoreettista argumentointia, jossa vastaanottajaan pyritään vetoamaan esittämällä vakuuttavia todisteita. (Pääkkönen & Varis 2000: 109.)

#### 5.4.3 Yhteistoimintaneuvotteluiden syynä liikkeenluovutus tai ulkoistus

Esimerkiksi Finnair kertoo 18.6.2012 julkaisemassa tiedotteessaan yhteistoimintaneuvottelujen syyksi liiketoiminnan osan liikkeenluovutuksen lentoyhtiö Flybelle ja korostaa, että Finnairin henkilöstön siirtyminen Flybelle on vapaaehtoista ja että yhteistoimintaneuvotteluja ei aloiteta, jos tarpeeksi moni vapaaehtoisesti siirtyy Flybeen palvelukseen. Tiedotteen pääväittämät ovat, että työn määrä Finnairilla tulee vähenemään ja että matkustamohenkilökunta voi omilla valinnoillaan vaikuttaa siihen, jatkuuko heidän työnsä vai ei. Esimerkit 32 ja 33 kuvaavat Finnairin valitsemaa strategiaa:

- (32) Työn määrä Finnairilla vähenee Embraer-liikenteen siirtyessä Flybelle (väliotsikko) (Finnair 2012b).
- (33) – – matkustamohenkilökunnan työn määrä vähenee merkittävästi tulevan Flybe-liikkeenluovutuksen yhteydessä (Finnair 2012b).

Työn määrän väheneminen toistuu tiedotteessa useassa kohdassa annettuna faktana. Tällä toistolla Finnair korostaa sitä, että mahdollisesti kyseeseen tulevat yhteistoimintaneuvottelut johtuvat muutoksista Finnairin liiketoiminnassa eivätkä

suoranaisesti esimerkiksi taloudellisista tai tuotannollisista syistä, vaikka taustalla vaikuttaakin pyrkimys kulutason pysyvään alentamiseen. Toistoa esiintyy myös Finnairin kertoessa siirtymisen vapaaehtoisuudesta:

- (34) Finnair kuitenkin tulee nyt tarjoamaan matkustamohenkilökunnalleen mahdollisuutta jäädä Finnairin palvelukseen liikkeenluovutuksesta huolimatta (Finnair 2012b).
- (35) Emme halua vaarantaa asiakaspalvelun laatua siirtämällä henkilöstöä Flybelle vastoin heidän tahtoaan (Finnair 2012b).
- (36) – – tulemme ehdottamaan, että siirtyminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Finnair 2012b).
- (37) Finnair tulee esittämään – – matkustamotyöntekijälle mahdollisuutta käyttää lainmukaista oikeuttaan siirtyä Flyben palvelukseen liikkeenluovutuksen yhteydessä (Finnair 2012b).

Vapaaehtoisuuden ohella korostuu matkustamohenkilökunnan lakiin perustuva oikeus siirtymiseen Flybelle. Tällä toistolla Finnair korostaa reiluuttaan työnantajana sekä myös sitä, että se kuuntelee työntekijöidensä mielipidettä ja antaa työntekijöillensä vaikutusmahdollisuuksia työhönsä liittyen.

Myös Finnairin 4.7.2012 julkaisemassa tiedotteessa viitataan yrityksen ulkopuolisiin syihin aloittaa yhteistoimintaneuvottelut. Finnair kertoo tiedotteessa, että sen on aloitettava yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskevat yrityksen moottori- ja laitehuoltoa. Tiedotteen pääväitteenä voidaan pitää sitä, että Finnair joutuu vähentämään henkilöstöä moottori- ja laitehuollosta, ja väitteen perusteluiksi kerrotaan sopimus, joka sitoo Finnairia ostamaan moottori- ja laitehuoltopalvelut SR Technicsiltä. Esimerkeistä 38 ja 39 käy ilmi tiedotteen pääväite ja sen perustelu:

- (38) Finnair on tänään kertonut tehneensä sitovan sopimuksen SR Technicsin kanssa moottori- ja laitehuoltopalveluiden ostamisesta. (Finnair 2012a).
- (39) Moottori- ja laitehuoltopalveluiden ostaminen SR Technicsiltä tarkoittaa Finnairin oman moottorikorjaamon lakkauttamista ja laitehuollon merkittävää sopeuttamista (Finnair 2012a).

Pääväitteen perusteluiden kannalta on mielenkiintoista niiden osittainen puuttuminen. Perusteluksi tarjotaan ainoastaan solmittua, sitovaa sopimusta, mutta tiedotteessa ei kuitenkaan kerrota, miksi sopimus on solmittu. Korostamalla vähäpätöistä seikkaa kohdeyleisön huomiota voidaan pyrkiä ohjaamaan pois viestin lähettäjälle epäedullisista asioista (Kakkuri-Knuutila 1998: 238).

#### 5.4.4 Asiakaskäytöksen muutos aiheuttaa yhteistoimintaneuvottelut

Asiakaskäytöksen muutosta on käytetty strategiana ainoastaan kolmessa tapauksessa koko aineistosta, eli noin kolmessa prosentissa. Strategiaa ovat käyttäneet Danske Bank ja Sonera, kuten esimerkeistä 40 ja 41 käy ilmi:

- (40) Asiakaskäyttäytyminen ja finanssialan toimintaympäristö Suomessa ovat muuttumassa merkittävästi, minkä johdosta Danske Bank uudistaa henkilöasiakasliiketoimintojaan (Danske Bank 2013b).
- (41) Sonera muuttaa asiakaskanaviensa toimintaa vastaamaan paremmin liiketoiminnan muuttunutta tilannetta ja asiakastarpeita (Sonera 2014).

Danske Bank kertoo 12.3.2013 julkaistussa lehdistötiedotteessa vähentävänsä 170–195 työntekijää, sillä pankin asiakkaiden päivittäisasioinneista ainoastaan 1 prosentti tapahtuu enää pankkikonttoreissa ja konttoriasioinnin sijaan asiakkaat toivovat sähköisiä asiointikanavia. Sonera ei puolestaan avaa 2.4.2014 julkaistussa lehdistötiedotteessa millään tavalla sitä, mitä muuttuneet asiakastarpeet tarkoittavat. Kulutuskäytöksen muutos -strategiaa käytetään usein yhdessä Alan rakenteen muutokset -strategian kanssa. Tällöin käsitys pörssiyhtiöstä useamman eri merkittävän muutoksen kourissa vahvistuu ja ohjaa lukijaa päätelmään, että muutostilanteeseen on jotenkin reagoitava.

#### 5.4.5 Alan rakenteelliset muutokset yhteistoimintaneuvotteluiden taustalla

Alan rakenteen muutoksia syynä yhteistoimintaneuvotteluille on käytetty seitsemässä tiedotteessa, eli koko aineistosta noin kahdeksassa prosentissa. Tässä strategiassa pörssiyhtiö vetoaa siihen, että sen toimiala on muuttunut nopeasti lyhyessä ajassa ja sen täytyy sopeuttaa toimintaansa tämän muutoksen vuoksi. Tätä strategiaa ovat käyttäneet muun muassa Itella ja Sanoma. Esimerkeissä 42–44 käy ilmi Itellan ja Sanoman perustelut alan rakenteen muutoksille:

- (42) Toimintaympäristön muutos haastaa aikakauslehtien perinteiset tulovirrat ja sitä kautta nykyisen tapamme toimia (Sanoma 2012c).
- (43) Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä meidän on sekä tehostettava että jatkuvasti kehitettävä toimintaamme (Sanoma 2012c).
- (44) Itella joutuu sopeuttamaan toimintaansa perinteisen postin voimakkaaseen kysynnän laskuun, joka on seurausta sähköisen viestinnän nopeasta lisääntymisestä. – – Postialan murros oli viime vuonna dramaattisempi kuin ennakkoon osattiin odottaa. (Itella 2014a.)

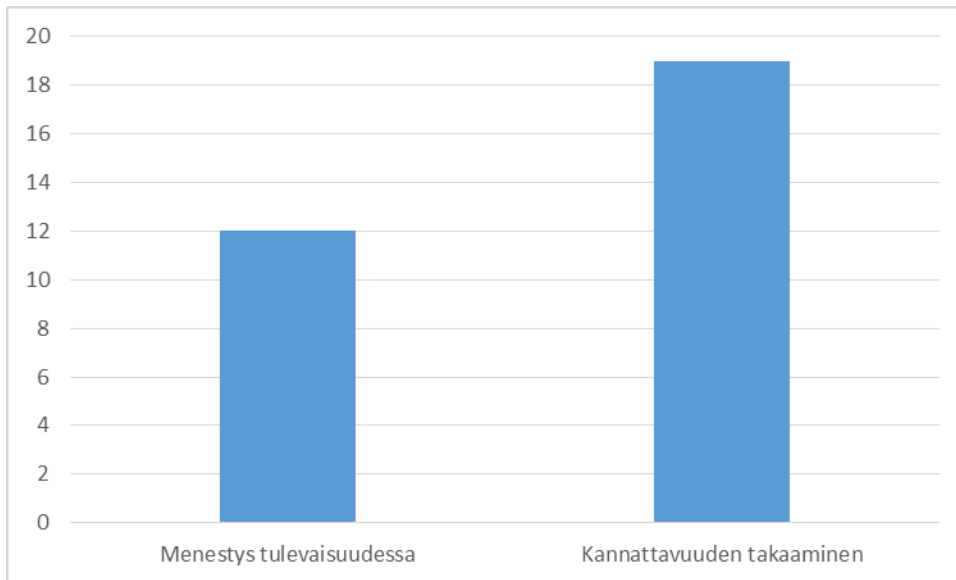
Sanoma vetoaa yhteistoimintaneuvotteluiden johtuvan aikakauslehtiä koskevasta muutoksesta, jossa perinteisen printtimedian mainos- ja tilaustulot ovat laskeneet, mikä luo kustantajille paineita tehdä muutoksia ansaintalogiikkaansa. Itella puolestaan vetoaa siihen, että postimäärät ovat laskeneet jyrkästi, mikä vähentää Itellassa tehtävää työtä, kuten postinjakoa ja lajittelua. Molemmissa tapauksissa on kyse digitalisaatiosta, eli siitä että palvelut siirtyvät sähköiseen muotoon ja verkkoon.

#### 5.5 Pörssiyhtiö perustelee yhteistoimintaneuvotteluja oman etunsa turvaamisella

Organisaatio perustelee yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista oman taloudellisen etunsa turvaamisella 31 tiedotteessa, mikä on kokonaisuineistosta 34 prosenttia. Tämä päästrategia jakaantuu Menestys tulevaisuudessa- ja Kannattavuuden takaaminen -



alastrategioihin. Kuvio 7 osoittaa näiden alastrategioiden jakautumisen päästrategian sisällä.



**Kuvio 7.** Organisaation edun turvaaminen -päästrategian jakautuminen alastrategioihin

Tulevaisuuden menestystä painottavassa strategiassa pörssiyhtiö vetoaa siihen, että pärjätäkseen hyvin myös tulevaisuudessa sen on nyt tehtävä muutoksia, jotka johtavat yhteistoimintaneuvotteluihin. Tätä strategiaa on käytetty 12 tiedotteessa. Kannattavuuden takaaminen -strategia on yhteydessä Menestys tulevaisuudessa -strategiaan, mutta siinä pörssiyhtiö painottaa vahvemmin sitä, että sen on oltava kannattava ja kannattavuuden nimissä sen on tehtävä säästöpäätöksiä, jotka johtavat yhteistoimintaneuvotteluihin. Tätä strategiaa on käytetty 19 tiedotteessa. Organisaation edun turvaaminen -strategiaa ovat käyttäneet 13 pörssiyhtiötä 19:stä.

### 5.5.1 Pyrkimys menestä tulevaisuudessa ajaa yhteistoimintaneuvotteluihin

Menestys tulevaisuudessa -strategiaa on käytetty 12 tiedotteessa, eli 13 prosentissa. Sitä ovat käyttäneet muun muassa Sanoma, Marimekko ja Stockmann. Pörssiyhtiöt vetoavat tässä strategiassa siihen, että muutokset ovat tarpeellisia, jotta yhtiö voi menestyä myös

tulvaisuudessa. Tässä strategiassa pörssiyhtiöiden katse on selvästi tulevaisuudessa sekä sen tulevaisuuden menestymismahdollisuuksissa, kuten esimerkit 45-47 osoittavat:

- (45) Haluamme varmistaa riittävät resurssit liiketoiminnan kehittämiseen myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi fokusoimme toimintaamme, muutamme rakenteitamme, haemme tehokkaampia toimintamalleja ja tiivistämme yhteistyötä. (Sanoma 2012a.)
- (46) Näiden suunniteltujen toimenpiteiden tavoitteena on varmistaa liiketoimintamme kilpailukyky myös jatkossa.– (Marimekko 2013).
- (47) Jotta pystymme säilyttämään tavaratalojemme kilpailukyvyn, meidän on uudistettava rakenteitamme (Stockmann 2014).

Tässä strategiassa pörssiyhtiö piirtää tulevaisuudenkuvaansa, mutta se ei niin vahvasti nojaa taloudellisiin mittareihin, kuten kannattavuuteen. Pörssiyhtiöt antavat tiedotteissaan ymmärtää, että ilman muutoksia niiden toimintakyky ja menestys tulevaisuudessa ovat vaarassa.

### 5.5.2 Kannattavuuden takaamisella sijoittajien sydämiin

Kannattavuuden takaaminen -strategia on yhteydessä aiemmin käsiteltyyn Menestys tulevaisuudessa -strategiaan, mutta siinä korostuvat vahvemmin taloudelliset mittarit kuten kannattavuus. Kannattavuuden takaaminen -strategiaa on käytetty 19 tiedotteessa, eli 21 prosentissa koko aineistosta. Sitä ovat käyttäneet aineiston pörssiyhtiöistä Finnair, OP-Pohjola, Itella, Marimekko, Sanoma, Stockmann, Tieto ja Kesko. Esimerkit 48–51 Keskon, Tiedon, Finnairin ja Itellan tiedotteista näyttävät, miten pörssiyhtiöt vetoavat kannattavuuden paranemiseen:

- (48) Anttilan kannattavuusohjelma etenee – – Anttilan kannattavuuden parantamiseksi tehtävistä toimenpiteistä arvioidaan kirjattavan vuoden ensimmäiselle vuosineljännekselle noin 32 milj. euron kertaluonteinen kulukirjaus. (Kesko 2014.)
- (49) Tänäpä julkistamamme toimenpiteet ovat jatkoa Tiedon tavoitteelle parantaa tehokkuutta ja hintakilpailukykyä eri liiketoiminnoissa. – – Tieto on aiemmin ilmoittanut, että uudelleenjärjestelykulut vuonna 2013

ovat noin puolet edellisen vuoden tasosta (57 miljoonaa euroa vuonna 2012). (Tieto 2013.)

- (50) Finnair neuvottelee matkustamohenkilökunnan kanssa alihankinnan käytöstä tietyillä reiteillä kustannussäästöjen saamiseksi – – Suunnitellut toimenpiteet ovat osa Finnairin 140 miljoonan euron säästöohjelmaa, jonka tavoitteena on palauttaa Finnairin kilpailukyky ja elinvoimaisuus. (Finnair 2012c.)
- (51) Tarve konsernin kilpailukykyyn ja kannattavuuden varmistamiseksi on merkittävä, joten Itella käynnistää toiminnan tehostamisohjelman vuosille 2013-2014. Uuden ohjelman tavoitteena ovat 100 miljoonan euron kulusäästöt. (Itella 2013.)

Kannattavuuden takaaminen -strategialla pörssiyhtiö vetoaa erityisesti sijoittajiinsa, joille se lupaa parempaa kannattavuutta tulevaisuudessa. Lukujen ja säästöjen esille tuominen korostaa tätä ennestään. Tiedotteista ainoastaan Keskon tiedote on pörssitiedote, eli sijoittajille suunnattu, ja muut lehdistötiedotteita. Tiedotteissa yhteistoimintaneuvotteluihin viitataan esimerkiksi sanoilla *toimenpide* ja *tehostamisohjelma* ja irtisanottavista työntekijöistä puhutaan *henkilötyövuosien vähentymisenä*. Tiedotteissa ei tuoda esille yhteistoimintaneuvottelujen merkitystä irtisanottavilla työntekijöille, esimerkiksi työnantajan tarjoaman tuen muodossa. Tiedotteista on riisuttu inhimilliset piirteet tällä tavoin, ja painopiste on yhteistoimintaneuvottelujen taloudellisissa hyödyissä pörssiyhtiölle ja sen sijoittajilla.

5.6 Vähemmän käytetyt maineenpalautusstrategiat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä

Pörssiyhtiöiden vähemmän käyttämiä maineenpalautusstrategioita yhteistoimintaneuvotteluissa ovat Yhteiskunnan edun turvaaminen, Keskustelun tyrehtyminen ja Vastuun kantamisen strategiat. Näitä käytettiin ainoastaan yksittäisissä tiedotteissa: Yhteiskunnan edun turvaaminen -päästrategiaa käytettiin kahdessa tiedotteessa, Keskustelun tyrehtyminen -päästrategiaa kolmessa tiedotteessa ja Vastuun kantaminen -päästrategiaa yhdessä tiedotteessa. Yhteensä näitä strategioita käytettiin noin kuudessa prosentissa aineistossa.

### 5.6.1 Yhteiskunnan etu oikeuttaa yhteistoimintaneuvottelut

Finnair on valinnut kaksi kertaa yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään strategiakseen yhteiskunnan edun korostamisen. Finnair väittää, että yhteistoimintaneuvottelut on käytävä nyt, jotta yhtiö ja yhtiö alan suomalaisena edustajana voi edelleen työllistää suomalaisia jatkossakin. Tämä on Finnairin perusteluissa suomalaisen yhteiskunnan etu.

Esimerkit valottavat tämän strategian käyttöä:

- (52) Finnairin menestyminen on Suomelle ja suomalaisille tärkeää. – – Kannamme huolta Finnairin tulevaisuudesta, jotta ala pystyisi jatkossakin luomaan työpaikkoja, maksamaan takaisin investoinnit sekä tarjoamaan suomalaisille erinomaiset lentoliikenneyhteydet, sanoo Vauramo. – – Kilpailussa menestyminen merkitsee enemmän työtä Suomeen. (Finnair 2013.)
- (53) Matkustamohenkilökunnan alihankinta on meille selkeästi kakkosvaihtoehto: haluaisimme tarjota jatkossakin työtä nykyisille työntekijöillemme ja luoda Finnairiin uusia työpaikkoja, korostaa Finnairin toimitusjohtaja Pekka Vauramo (Finnair 2014).

Esimerkin 52 lainaus on peräisin tiedotteesta, jonka Finnair on lähettänyt medialle samaan aikaan kuin se neuvotteli palkkojen alennuksesta matkustamohenkilökuntansa kanssa. Tiedotteella se on mahdollisesti pyrkinyt median kautta vetoamaan yleiseen mielipiteeseen siitä, että matkustamohenkilökunnan pitäisi suostua palkkojen alennukseen. Esimerkin 53 lainaus on tiedotteesta, jossa Finnair kertoo 680 henkilön mahdollisesta vähennyksestä, jos se ei pääse muihin ratkaisuihin, eli jos matkustamohenkilökunta ei suostu säättötoimenpiteisiin. Finnair kertoo tiedotteessaan, että siinä tapauksessa se saattaa hankkia matkustamohenkilökuntansa alihankintana edullisempien palkkakustannusten maista ja irtisanoa 680 suomalaista työntekijää. Molemmissa tiedotteissa Finnair painottaa sen suomalaiselle yhteiskunnalle tuomaa positiivista etua, eli työllisyyttä, mutta samalla varoittaa, että se voi pakon edessä viedä tämän yhteiskunnallisen edun pois, jos sen vaatimukseen ei suostuta.

### 5.6.2 Keskustelun tyrehdytys yhteistoimintaneuvotteluiden viestinnässä

Aineiston kolmessa tiedotteessa eli noin kolmessa prosentissa yritys tyytyy ainoastaan toteamaan, että se aloittaa yhteistoimintaneuvottelut tai että se on saanut ne päätökseen. Toiminnalle ei anneta siitä kertovassa tiedotteessa mitään selityksiä, vaan yritys ainoastaan kertoo esimerkiksi milloin neuvottelut aloitetaan tai milloin ne ovat päättyneet tai kuinka suurta määrää irtisanomiset koskevat. Tätä tapaa viestiä on käyttänyt aineistossa erityisesti Itella.

Jos pörssi-yhtiö on käyttänyt toteavaa strategiaa, ovat tiedotteet hyvin lyhyitä muutenkin, eli alle 50 välimerkin pituisia. Itellan tapauksesta perusteluita ja syitä näille yhteistoimintaneuvotteluille voi hakea aiemmista laajemmista tiedotteista ja osavuosikatsauksista, joissa kerrotaan Itellan käynnistäneen yhteistoimintaneuvotteluja muun muassa laskeneiden postivolyymeiden vuoksi. Lyhyillä tiedotteilla, joissa kerrotaan ainoastaan tietyn yksikön yhteistoimintaneuvotteluista, saatetaan pyrkiä myös luomaan vastaanottajalle käsitys, että yhteistoimintaneuvottelut koskevat ainoastaan tiettyä yksikköä ja siten suhteellisesti pienempää osuutta yrityksen työntekijöistä.

### 5.6.3 Pörssi-yhtiö kantaa vastuun yhteistoimintaneuvotteluissa

Ainoastaan yhdessä aineiston tiedotteista käytettiin Vastuun kantaminen -strategiaa. Strategiaa käytti HKScan 26.3.2012 lähettämässään lehdistötiedotteessaan, jossa se kertoi onnistuneensa välttämään irtisanomiset uuden sopimuksen avulla. Yhtiö kertoo, että yhteistoimintaneuvottelut on käyty, mutta yhtiö on sitoutunut henkilökuntaansa ja haluaa säilyttää työpaikat alueella, kuten esimerkiksi 54 käy ilmi:

- (54) Säilyttääkseen elintarvikealan työpaikkoja Itä-Suomessa on Järvi-Suomen Portti solminut koko henkilöstön kanssa merkittävän kaksivuotisen paikallisen sopimuksen, jonka mukaan yt-neuvotteluissa käsitelty henkilöstö sopeuttamistarve hoidetaan irtisanomisten sijaan lomautuksin, tehtävämuutoksien tai uusien tehtävien koskevin koulutuksin. (HKScan 2012.)

Tässä strategiassa yhtiö ei pyydä anteeksi yhteistoimintaneuvotteluja, mutta se tuo esille kantavansa vastuun niiden vaikutuksista. HKScan kertoo, että se ei ole yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen halunnut irtisanoa työntekijöitään, vaan mieluummin säilyttää työpaikkoja muiden järjestelyiden avulla. Yhtiö pyrkii ratkaisemaan tilanteen työntekijöidensä kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

### 5.7 Yhteistoimintaneuvotteluja koskevan viestinnän kohderyhmät

Pörssiyhtiö voi yhteistoimintaneuvotteluista kertoessaan viestinnän ja maineen palauttamisen strategiavalinnoilla puhutella eri vastaanottajia, eli sidosryhmiä. Analysoimalla sitä, mitä maineen eri osa-alueita pörssiyhtiöt painottavat yhteistoimintaneuvotteluistaan viestiessään voidaan päätellä, mitä sidosryhmiä ne näillä viesteillä pyrkivät tavoittamaan. Eri sidosryhmiä ovat muun muassa media, sijoittajat, nykyiset ja potentiaaliset tulevat työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit sekä viranomaiset.

Tutkimusaineistostani olen keskittynyt analysoimaan, kuinka pörssiyhtiö pyrkii vetoamaan nykyisiin ja tuleviin sijoittajiinsa (sijoittajamaine), nykyisiin ja tuleviin työntekijöihinsä (työnantajamaine) sekä laajemman yleisön näkemykseen pörssiyhtiöstä vastuullisena toimijana yhteiskunnassa (yhteiskuntavastuullisen toimijan maine). Valitsin näiden kolmen maineen osa-alueen analysoitavakseni, sillä ne nousevat aineistostani vahvasti esille yksittäisinä maineen osa-alueina. Pörssiyhtiön voidaan ajatella vetoavan sijoittajiin kannattavuutta ja menestystä painottavilla viesteillä, työntekijöihin hyvää henkilöstön ja irtisanottavien kohtelua painottavilla viesteillä ja laajemman yleisön käsitykseen painottamalla pörssiyhtiön toiminnan merkitystä yhteiskunnalle ja yhteiskunnan kannalta kestäväää ja pitkäjänteistä toimintaa. Maineen eri osa-alueisiin vaikuttava viestintä ei ole välttämättä sidottu aiemmin esitettyyn maineen palauttamisen strategioihin yhteistoimintaneuvotteluissa.

Näistä maineen osa-alueista pörssiyritykset ovat vedonneet aineiston perusteella eniten sijoittajamaineeseensa. Kannattavuuteen ja tulevaisuuden menestykseen vetoavaa maineen palauttamisen strategiaa on käytetty 31 tiedotteessa ja osavuosikatsauksessa, eli yli kolmasosassa koko aineistosta. Vedotessaan sijoittajiin pörssiyritys korostaa sitä, kuinka paljon yhteistoimintaneuvottelut tuovat kustannushyötyjä ja esimerkiksi miten ne vaikuttavat yhtiön tulokseen. Esimerkeissä 55–57 nähdään, kuinka OP-Pohjola, Itella ja Stockmann ovat suunnanneet viestinsä sijoittajamaineensa parantamiseksi korostamalla säästöjä ja kulujen vähentämistä:

- (55) Keskusyhteisökonsernin uudelleenjärjestelyohjelmalla haetaan yhteensä 150 miljoonan euron vuotuisia kustannussäästöjä vuoden 2015 loppuun mennessä. – – Henkilöstövähennykset tuovat noin kolmasosan tavoitteiksi asetetuista kokonaissäästöistä. (OP-Pohjola 2012a.)
- (56) Tarve konsernin kilpailukyvyn ja kannattavuuden varmistamiseksi on merkittävä, joten Itella käynnistää toiminnan tehostamisohjelman vuosille 2013-2014. Uuden ohjelman tavoitteena ovat 100 miljoonan euron kulusäästöt. (Itella 2013.)
- (57) Stockmannin kustannussäästöohjelma tähtää säästöihin kesästä 2013 alkaen sekä kulurakenteen tehostamiseen pitkällä aikavälillä. Välittömänä toimenpiteenä käynnistetään yhteistoimintaneuvottelut lomautuksista. Esityksenä on lomauttaa koko Suomen tavarataloryhmän ja konsernihallinnon henkilöstö 12 työpäivän ajaksi. Neuvottelut koskevat noin 5 000 henkilöä ja lomautuksilla tavoitellaan noin 7 miljoonan euron säästöjä kesään 2014 mennessä. Tavarataloryhmässä ja muotiketjuissa on aloitettu myös muita toimenpiteitä, joiden tavoite on vähentää toiminnan kiinteitä kuluja yli 10 miljoonalla eurolla vuonna 2013. (Stockmann 2013.)

Työnantajamaineeseensa vedotessaan pörssiyritys korostaa esimerkiksi sitä, että se yrittää yhteistoimintaneuvotteluissa välttää irtisanomiset ja pyrkii sen sijaan lomauttamaan työntekijänsä. Yhtiö voi myös korostaa, että se tukee irtisanottavien esimerkiksi rahallisesti tai että se tarjoaa näille apua uudelleen työllistymiseen tai lisäkouluttautumiseen. Pyrkimyksiksi vahvistaa työnantajamainetta voidaan lukea myös se, että yhtiö väittää yhteistoimintaneuvottelujen aikaansaaman muutostilanteen hyödyttävän työntekijöitä. Pörssiyritykset valitsivat ensisijaiseksi maineen palauttamisen strategiakseen irtisanottavista huolehtimisen kuudessa tiedotteessa ja työntekijöiden

kokemien hyödyn painottamisen kahdessa tiedotteessa. Lisäksi yhdessä tiedotteessa yhtiö otti vastuun tilanteen parantamisesta, ja kertoi välttävänsä työntekijöiden irtisanomisia. Yhteensä siis yhdeksässä tiedotteessa, eli noin kymmenessä prosentissa koko aineistosta, pörssiyhtiö korostaa ensisijaisesti työnantajamainettaan. Pörssiyhtiöt ovat saattaneet nostaa työnantajamaineen esille myös muilla tavoin kuin ensisijaisena maineen palauttamisen strategianaan. Koko aineistossa 27 tiedotteessa mainitaan irtisanottavien työntekijöiden tukeminen tai heidän etunsa huomioon ottaminen jollain tavalla. Tämä voi olla esimerkiksi pyrkimys välttää irtisanomisia tai uudelleen työllistämiseen tähtäävän ohjelman tarjoaminen irtisanottavien käyttöön. Esimerkeistä käy ilmi, miten pörssiyhtiöt ovat pyrkineet vaikuttamaan tiedotteiden kautta työnantajamaineeseensa:

- (58) – – yt-neuvotteluissa käsitelty henkilöstön sopeuttamistarve hoidetaan irtisanomisten sijaan lomautuksin, tehtävämuutoksia tai uusia tehtäviä koskevin koulutuksin (HKScan 2012).
- (59) Nokia käynnistää laajan ohjelman tukeakseen muutosten piirissä olevia työntekijöitä ja yhteisöjä. – – Tarjoamme vähennysten kohteena olevalle henkilöstölle lukuisia vaihtoehtoja kuten uudelleentyöllistymistukea ja koulutusta, minkä lisäksi investoimme innovaatioiden tukemiseen ja teemme yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa luodaksemme uusia mahdollisuuksia. (Nokia 2011.)
- (60) Finnair tarjoaa irtisanottaville työntekijöille ylimääräisen tukipaketin, johon sisältyy sekä rahallinen korvaus että uudelleen työllistymiseen tähtäävää "työstä työhön" -tukea niin sanotun Uraportti-palvelun avulla. Finnairin syksyllä 2011 perustama Uraportti-palvelu auttaa työntekijöitä löytämään uusia työllistymismahdollisuuksia. (Finnair 2012a.)

Pörssiyhtiöt eivät yhteistoimintaneuvotteluja koskevissa tiedotteissaan pyrkineet kovinkaan usein vaikuttamaan laajemman yleisön näkemykseen yhtiöstä yhteiskuntavastuullisena toimijana. Ainoastaan Finnair korosti kahdessa aineiston tiedotteessa ensisijaisena strategianaan alan ja itsensä työllistävää vaikutusta tulevaisuudessa, minkä voidaan katsoa pyrkivän vaikuttamaan siihen, että yleisö ajattelee Finnairin ajattelevan yhteiskunnan etua toiminnassaan. Yhtiöt mainitsivat ainoastaan yhdeksässä tiedotteessa, eli noin kymmenessä prosentissa koko aineistosta,



jollain tavalla oman yhteiskuntavastuunsa. Esimerkit 61–63 edustavat näitä yhteiskuntavastuullisuuteen viittaavia kommentteja:

- (61) Säilyttääkseen elintarvikealan työpaikkoja Itä-Suomessa on Järvi-Suomen Portti solminut koko henkilöstön kanssa merkittävän kaksivuotisen paikallisen sopimuksen – – (HKScan 2012).
- (62) Nokia on sitoutunut tukemaan sekä henkilöstöä että paikallisia yhteisöjä muutosten aikana – – Koulutusten avulla pyritään linkittämään vapautuva työvoima ja alueella vallitseva työvoimantarve. Erittäin suuri merkitys Bridge-ohjelman onnistumisessa on ollut paikallisella yhteistyöllä Salon kaupungin, Varsinais-Suomen ELY-keskuksen, Salon TE-toimiston ja eri oppilaitosten kanssa koko maakunnassa. (Nokia 2012.)
- (63) Olemme siksi joutuneet tekemään vaikeita rakenteellisia päätöksiä, jotta turvaamme kansalaisten postipalvelut – – (Itella 2014b).

HKScan tuo yhteiskuntavastuunsa esille tiedotteessaan korostamalla, että se haluaa säilyttää oman alansa työpaikkoja Itä-Suomessa. Nokia puolestaan korostaa, että se pyrkii yhdessä viranomaisten kanssa ratkaisemaan Salon alueen työvoimatarpeen ja tukee irtisanottavien työntekijöidensä työllistymistä alueelle. Itella vetoaa taas omaan rooliinsa yhteiskunnan toimijana. Itellan mukaan sen on saatava aikaan säästöjä, jotta se voi taata yhteiskunnan sille asettamat tehtävät, eli postipalveluiden sujumisen.

### 5.8 Maineen palauttamisen strategiaan valintaan vaikuttavat tekijät

Kolmannen tutkimuskysymykseni tarkoitus on selvittää, mitkä seikat mahdollisesti vaikuttavat pörssiyrityksen maineen palauttamisen strategian valintaan. Tutkimukseni alussa oletin, että valintoihin saattavat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko, toimiala tai irtisanottavien työntekijöiden määrä. Tutkimustulosten perusteella näin ei kuitenkaan ole.

Yrityksen toimiala ei näytä vaikuttavat siihen, minkä maineen palauttamisen strategian se valitsee. Ainoastaan Rahoitus- ja vakuutus toiminta -toimialalla maineen

palauttamisen strategian valinta oli yhtenäistä, sillä seitsemässä tiedotteessa kahdeksasta valittu strategia oli Vastuun ulkoistaminen -strategia. Tällä toimialalla syyksi yhteistoimintaneuvotteluille kerrottiin pankkialan sääntelyn lisääntyminen ja vuoden 2013 alussa käyttöön tullut väliaikainen pankkivero. Muilla toimialoilla strategiat jakaantuivat tasaisesti, eikä toimialan perusteella voida tehdä päätelmiä, miksi kukin strategia on valittu käytettäväksi.

Irtisanottavien työntekijöiden määrällä ei myöskään näytä aineiston perusteella olevan merkitystä siihen, minkä strategian pörssiyhtiö valitsee. Irtisanottavien työntekijöiden määrällä on kuitenkin merkitystä siihen, kommentoiko pörssiyhtiön johto yhteistoimintaneuvotteluja. Silloin kun yhteistoimintaneuvottelujen alussa yhtiö ilmoittaa kerralla irtisanovansa prosentuaalisesti suuren määrän henkilöstöään, yhtiön johto kommentoi asiaa.

Yrityksen koko ei myöskään näytä tutkimuksen aineiston perusteella vaikuttavan strategian valintaan, vaan määräävä tekijä ovat enemmänkin syy-pohjaiset, kuten kannattavuuden parantaminen tai ulkopuolelta tuleva syy. Globaaliuus tai paikallisuus pörssiyhtiön toiminnassa ei myöskään vaikuta maineen palauttamisen strategian valintaan.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimukseni tavoite oli selvittää, minkälaisia maineenpalautusstrategioita Suomessa toimivat pörssiyhtiöt käyttävät yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Tutkimuskysymykseni olivat 1) minkälaisia maineenpalautusstrategioita pörssiyhtiöt käyttävät yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään, 2) mitä maineen osa-alueita pörssiyhtiöt korostavat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään ja 3) mitkä seikat vaikuttavat pörssiyhtiöiden maineenpalautusstrategioiden valintaan?

Tutkimuksessani yhteistoimintaneuvotteluita käsiteltiin organisaation kriisitilanteena, joka voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa yrityksen työnantajamaineeseen ja yrityksen maineeseen yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana sekä tuottavana sijoituskohteena (Fombrun & van Riel 2003: 3, 26, 13). Mainetta tarkasteltiin tutkimuksessa voimavarana, joka vaikuttaa esimerkiksi kuluttajien haluun olla organisaation asiakkaita, sijoittajien päätöksiin sijoittaa organisaatioon, työnhakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan sekä työntekijöiden motivaatioon. (Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner 2009: 162.)

Tutkimukseni aineisto koostui pörssiyhtiöiden yhteistoimintaneuvotteluita käsittelevästä julkisesta materiaalista, jonka keräsin internet-lähteistä. Aineistoni koostuu 19 Suomessa toimivan pörssiyhtiön lehdistö- ja pörssitiedotteista sekä osavuosikatsauksista, joita on yhteensä kaikkiaan 92. Aineistoon on otettu mukaan tiedotteita ja osavuosikatsauksia, jotka on julkaistu vuosina 2011–2014. Aineisto on esitelty liitteessä 1. Olen analysoinut aineistoni käyttämällä tutkimusmenetelmänäni sisällönanalyysia. Tutkimuksessani sisällönanalyysi on yhdistelmä aineistolähtöistä ja teorialähtöistä analyysia. Aineistoa on aluksi tarkasteltu aiempien maineteoroiden avulla. Olen pohjannut analyysini William Benoit'n imagon palauttamisen strategioille sekä Timothy W. Coombsin SCCT-teoriaan. Näiden teorioiden ja aineiston pohjalta olen luonut oman mallini, joka koskee Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden maineen palauttamisen strategioita yhteistoimintaneuvotteluissa. Tämä malli on esitelty luvussa 5.2. Tässä mallissa esitellyt päästrategiat ovat Huomio positiivisiin seikkoihin, Vastuun

ulkoistaminen, Organisaation edun turvaaminen, Yhteiskunnan edun turvaaminen, Keskustelun tyrehdytys ja Vastuun kantaminen.

Oman mallin luominen yhteistoimintaneuvotteluita koskevista maineen palauttamisen strategioista vastaa päätutkimuskysymykseeni, eli siihen, minkälaisia maineenpalautusstrategioita pörssiyhtiöt käyttävät yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässään. Aineistoni perusteella pörssiyhtiöt käyttävät eniten Huomio positiivisiin seikkoihin, Vastuun ulkoistaminen ja Organisaation edun turvaaminen strategioita. Näitä strategioita on käytetty yhteensä 86 tiedotteessa ja osavuosikatsauksessa, eli 93,5 prosentissa koko aineistosta.

Huomio positiivisiin seikkoihin -strategiaa hyödyntämällä pörssiyhtiö pyrkii siirtämään huomion yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten negatiivisista seikoista pois. Positiivisia asioita, joihin pörssiyhtiö viestinnässään keskittyy, voivat olla esimerkiksi irtisanottavien pienempi määrä tai uusista rekrytoinneista kertominen irtisanomisten yhteydessä, irtisanottavien uudelleen työllistymismahdollisuuksista huolehtiminen, muutosten tuomat hyödyt pörssiyhtiön asiakkaille tai jopa työntekijöiden kokemat hyödyt muutostilanteessa.

Vastuun ulkoistamisen strategioissa pörssiyhtiö painottaa sitä, että ulkopuolinen syy on aiheuttanut yhteistoimintaneuvottelut. Pörssiyhtiö voi kertoa yhteistoimintaneuvotteluiden syyksi epävakaa taloudellinen tilanteen, sen toimintaa koskevat lainmuutokset tai uudet säädökset sekä liikkeenluovutukset tai ulkoistamisen. Myös alan rakenteellinen tai asiakaskäytöksen muutos voi olla yksi pörssiyhtiön antamista syistä yhteistoimintaneuvotteluilleen.

Organisaation edun turvaamista korostavat strategiat alleviivaavat eniten pörssiyhtiön omaa liiketoiminnallisia etua. Tämän strategian valitessaan pörssiyhtiö joko korostaa yhteistoimintaneuvottelujen johtuvan siitä, että sen menestys voidaan niiden läpikäymisellä turvata jatkossakin tai että niiden läpikäyminen parantaa yhtiön kannattavuutta.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla halusin selvittää, mitä maineen eri osa-alueita pörssiyritykset painottivat yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässään. Analyysissa on kiinnitetty huomiota pörssiyritysten työnantajamaineeseen, sijoittajamaineeseen ja yhteiskuntavastuullisen toimijan maineeseen. Esimerkiksi Wheeler ja Sillanpää (1997: 5) jaottelevat sidosryhmäteoriassaan työntekijät ja osakkeenomistajat sekä paikallisyhteisöt ensisijaisiksi sidosryhmiksi. Yhteiskunnan Wheeler ja Sillanpää (emt.) näkevät toissijaisena sidosryhmänä. Yhteistoimintaneuvottelut saattavat kuitenkin koskea usein nimenomaan paikallisyhteisöjä esimerkiksi tilanteessa, jossa irtisanomiset kohdistuvat tietylle maantieteelliselle alueelle, joten on perusteltua tarkastella myös paikallisyhteisöjä yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta.

Pörssiyritykset ovat aineiston perusteella pyrkineet vetoamaan eniten sijoittaja- ja työnantajamaineeseensa. Sijoittajamaineeseen on vedottu käyttämällä yhteistoimintaneuvotteluista kertovassa viestinnässä ensisijaisena strategiana organisaation taloudellista etua korostavia strategioita. Kun pörssiyritys viestii, että yhteistoimintaneuvottelut parantavat sen kannattavuutta ja takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa, viestii se ensisijaisesti sijoittajille olevansa hyvä sijoituskohde, joka vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ryhtyy toimiin parantaakseen kannattavuuttaan. Sijoittajamaineeseen on vedottu noin 34 prosentissa koko aineistossa eli noin kolmasosassa.

Työnantajamaineeseen vetoaminen tulee esille siten, että yritys valitsee ensisijaiseksi maineen palauttamisen strategiakseen työntekijöiden tai irtisanottavien henkilöiden etua korostavan strategian. Pörssiyritys voi tuoda esille työnantajamainettaan myös kertomalla tukevansa irtisanottavia työntekijöitä, vaikka se ei olisi sen ensisijainen maineenpalautusstrategia. Pörssiyritykset ovat kertoneet tarjoavansa irtisanottaville työntekijöilleen rahallista sekä uudelleen kouluttautumiseen ja työllistymiseen liittyvää tukea 27 tiedotteessa, eli lähes kolmasosassa koko aineistossa. Ensisijaiseksi strategiaksi työntekijöiden hyödyt muutostilanteessa tai irtisanottavien henkilöiden tukeminen on otettu yhdeksässä tiedotteessa eli noin kymmenessä prosentissa koko aineistosta.

Yhteiskuntavastuun korostaminen tiedotteissa ei ole aineiston perusteella kovin yleistä yhteistoimintaneuvotteluita koskevassa viestinnässä. Yhteiskuntavastuuseen viitataan ainoastaan yhdeksässä tiedotteessa eli noin kymmenessä prosentissa koko aineistosta. Ensisijaiseksi strategiaksi se on valittu vain kaksi kertaa. Yhteiskuntavastuullisuus on tutkimuksessa tullut esiin pörssiyritysten halussa säilyttää oma toimialansa työllistävänä myös tulevaisuudessa tai kun se on pyrkinyt säilyttämään työpaikkoja tietyllä maantieteellisellä alueella tai kun se on pyrkinyt korostamaan tukeansa tietylle maantieteelliselle alueelle, jolta se on irtisanonut suuren määrän työntekijöitään.

Kolmannen tutkimuskysymykseni avulla halusin selvittää, mitkä seikat vaikuttavat pörssiyritysten maineen palauttamisen strategioiden valintaan. Oletin, että esimerkiksi yhtiön koko, toimiala tai irtisanottavien työntekijöiden määrä vaikuttavat valittuun strategiaan, mutta tutkimukseni aineiston perusteella näin ei voida kuitenkaan olettaa. Ainoastaan Rahoitus- ja sijoitustoiminta -toimialalla strategian valinta oli yhtenäinen, eli seitsemässä tapauksessa kahdeksasta strategiaksi valikoitui Vastuun ulkoistaminen -strategia. Rahoitus- ja sijoitustoiminta -toimiala on muuttunut lyhyessä ajassa säänneltyemmäksi ja toimialalle on määrätty uusia veroja (Eduskunta 2012). Vastuun ulkoistaminen -strategian valinta on näiden seikkojen valossa loogista ja suositeltavaa, sillä pääargumentti perustuu faktaan.

Tutkimukseni perusteella voidaan päätellä, että pörssiyritysten maineen palauttamisen strategiaan vaikuttaa moni eri tekijä, joten perustavanlaatuisesta suosituksesta strategian valintaan on vaikea antaa samalla tavoin kuin esimerkiksi Benoit (1997) tai Coombs (2012) tekevät. Yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään pörssiyritys joutuu pohtimaan monen eri tekijän, kuten irtisanottavien määrän, yhtiön taloudellisen tilanteen ja alan ilmapiirin, vaikutusta tilanteeseen. Nämä tekijät puolestaan ovat sidoksissa pörssiyrityksen sidosryhmiin.

Yhteistoimintaneuvotteluista viestiessään yhtiön on valittava, mitä sidosryhmiä se haluaa viestinnällään ensisijaisesti puhutella. Satoja työntekijöitä irtisanova, mutta tulevaisuudessa kasvuun tähtäävä pörssiyritys saattaa suunnata yhteistoimintaneuvotteluita koskevan viestintänsä ensisijaisesti sijoittajilleen

varmistaakseen näiden uskon yhtiöön ja yhtiön rahoituksen, mutta sen on ratkaistava myös se, kuinka se aikoo tulevaisuudessa kasvuvaiheen alkaessa houkuttaa osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa palvelukseensa. Esimerkkitalanne on pörssiyhtiölle ristiriitainen, sillä käyttämällä organisaation taloudellista etua korostavia strategioita se pyrkii lunastamaan sijoittajillensa tekemän lupauksen, eli voiton tuottamisen sijoitukselle, mutta se saattaa vieraannuttaa tulevaisuuden kasvua tuovan työvoiman itsestään. Esimerkiksi Gaultier-Gaillard, Louisot ja Rayner (2009: 162) toteavat, että maine vaikuttaa työnhakijoiden mielenkiintoon yritystä kohtaan sekä työntekijöiden motivaatioon työskennellä yrityksessä. Tämän maineen määritelmän pohjalta voidaan olettaa, että laajat tai usein toistuvat yhteistoimintaneuvottelut voivat vaikuttaa negatiivisesti pörssiyhtiön työnantajamaineeseen.

Karsimalla kustannuksistaan pörssiyhtiö todennäköisesti tavoittelee parempaa kannattavuutta eli pyrkii turvaamaan oman taloudellisen etunsa. Sen saavuttaessaan tilanne ei enää olekaan kriisitilanne ainakaan pörssiyhtiön sijoittajan näkökulmasta, jonka kiinnostus yhtiöön liittyy vahvasti sen tarjoamaan taloudelliseen hyötyyn sijoittajalle. Pörssiyhtiö joutuu siis tasapainoilemaan myös sidosryhmien erilaisten odotusten kanssa yhteistoimintaneuvottelutilanteissa. Toiselle sidosryhmälle, kuten työntekijöille tai kokonaiselle kunnalle, yhteistoimintaneuvottelut ovat hyvin suuri kriisi, kun taas toinen sidosryhmä, kuten sijoittajat, saattaa nähdä tilanteen omalta kannaltaan hyvin positiivisena tapahtumana.

Tutkimukseni perusteella voidaan olettaa, että pörssiyhtiöt joutuvat tekemään jonkinlaista priorisointia yhteistoimintaneuvotteluja koskevan viestinnän kohdentamisesta eri sidosryhmille. Eri sidosryhmiin vetoamalla pörssiyhtiö tekee valinnan, mihin maineen osa-alueen korostamiseen se haluaa yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässään keskittyä. Mainekirjallisuus (Aula & Heinonen 2002; Aula & Heinonen 2011; Heinonen 2006; Aula & Mantere 2005) ei tee erottelua maineen eri osa-alueiden arvostusten suhteen, vaan ne nähdään tasa-arvoisina maineen osina. Käytännössä pörssiyhtiöt kuitenkin joutuvat mahdollisesti tekemään valintoja sen suhteen, mitä maineen osa-aluetta ne pitävät tärkeänä. Tähän painotukseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi yhtiön tulevaisuuden näkymät ja yleinen taloudellinen tilanne.

Kun heikko taloudellinen tilanne vallitsee pitkään ja globaalisti, on pörssiyhtiölle ehkä tärkeämpää vakuuttaa sijoittajat yhtiön arvosta sijoituskohteena kuin esimerkiksi työntekijät yhtiöstä hyvänä työnantajana tai yhteiskunta yhtiöstä vastuullisena toimijana. Heikkoina taloudellisina aikoina pörssiyhtiö ei välttämättä rekrytoi niin paljon uutta henkilöstöä kuin taloudellisesti vakaampina aikoina, joten työnantajamaine ei ole ehkä päällimmäisenä sen mielessä. Maine kuitenkin rakennetaan pitkäjänteiselle toiminnalla (Aula & Mantere 2005: 50), joten pörssiyhtiön ei kannattaisi taloudellisesti heikkoinakaan aikoina laiminlyödä sen maineen eri osa-alueita.

Yhteistoimintaneuvottelut ovat potentiaalinen mainekriisi pörssiyhtiölle. Mainekriisi voi saada alkunsa tapahtumasta, joka ei ole alun perin itsessään kriisi, mutta josta voi muotoutua sellainen väärän tai puutteellisen reagointitavan seurauksena (Aula & Heinonen 2011: 58). Esimerkiksi tilanne, jossa pörssiyhtiö ilmoittaa yhteistoimintaneuvotteluista taloudellisen tilanteensa parantamiseksi, voi muodostua mainekriisi joidenkin sidosryhmien mielessä, vaikka yhtiö on tarkoittanut yhteistoimintaneuvotteluiden seuraukset positiivisen seikkana ensisijaisen sidosryhmänsä, eli sijoittajiensa kannalta. Tilanne voi kriisiytyä esimerkiksi johdon sopimattomien kommenttien takia. Sopimattomiksi kommentteiksi voidaan muiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden tai yhteiskunnan, kannalta katsoa esimerkiksi kommentit, joissa pörssiyhtiö ei tunnusta tilanteen vaikeutta irtisanottavien työntekijöiden kannalta ja tarjoa tukea tai joissa ainoastaan painotetaan yhtiön ja sen sijoittajien etua irtisanottavien työntekijöiden kustannuksella.

Sidosryhmien mielipiteillä on selvä merkitys maineen kriisiytymisestä selviytymiselle, minkä vuoksi sidosryhmäyhteistyö ja sidosryhmiin vaikuttaminen nousevat tällöin toiminnan keskiöön. Pörssiyhtiö pyrkii kriisitilanteessa siihen, että tapahtumat eivät jää pitkäksi aikaa sidosryhmien mieleen. (Murray 2003: 142–143.) Tämänkin vuoksi yhteistoimintaneuvottelut ovat haastava tilanne viestinnän ja sidosryhmien huomioimisen kannalta pörssiyhtiöille, sillä ne saattavat ajautua tilanteeseen, jossa niiden tulisi miellyttää toiminnallaan kaikkia sidosryhmiä, mikä on mahdotonta.



Tutkimuksessa on analysoitu ainoastaan niitä strategioita, joita pörssi-yhtiöt ovat käyttäneet yhteistoimintaneuvotteluita koskevissa pörssi- ja lehdistötiedotteissa sekä osavuositarkastuksissa. Analyysin ulkopuolelle on jätetty muun muassa se, mitä strategioita pörssi-yhtiöiden edustajat ovat käyttäneet esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluita koskevissa haastatteluissa. Tutkimuksessa ei ole myöskään selvitetty sitä, miten valittuihin strategioihin on reagoitu. Tutkimustuloksissa ei siis voida ottaa kantaa siihen, ovatko valitut strategiat olleet onnistuneita vai eivät. Lisäksi tutkimustulosten perusteella ei voida sanoa, mikä on ollut pörssi-yhtiön oma tavoite tiedotteessa valitun strategian käytölle, vaan siitä voidaan esittää ainoastaan mahdollisia tulkintoja.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, miten eri sidosryhmät ovat reagoineet yhteistoimintaneuvotteluihin. Tässä tutkimuksessa selvitettiin ainoastaan pörssi-yhtiöiden maineenpalautusstrategioiden käyttöä, mutta niiden vaikuttavuuteen ei voida ottaa tutkimustulosten pohjalta kantaa. Jatkotutkimuksessa tutkittavia sidosryhmiä voisivat olla sijoittajat ja potentiaaliset työnhakijat, sillä tutkimuksen tulosten perusteella pörssi-yhtiöt pyrkivät vaikuttamaan eniten juuri näiden sidosryhmien näkemyksiin yhtiöstä. Näiden sidosryhmien osalta voitaisiin tutkia maineenpalautusstrategioiden vaikuttavuutta.

Jatkotutkimuksessa olisi myös kiinnostavaa tutkia, kuinka hyödyllisiä pörssi-yhtiöiden valitsemat maineenpalautusstrategiat ovat, sillä siten olisi mahdollista antaa suosituksia tulevia yhteistoimintaneuvotteluita koskevia viestintätilanteita varten. Tässä tutkimuksessa voisi keskittyä sen asian selvittämiseen, mitä viestinnän ammattilaiset pörssi-yhtiöissä ovat toivoneet saavansa aikaan valitsemillaan maineen palauttamisen strategioilla ja toisaalta, kuinka esimerkiksi media tai laajempi yleisö on näihin strategioihin reagoinut.

Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksen avulla, ovatko tutkimukseen mukaan otetut pörssi-yhtiöt kärsineet maineen laskusta yhteistoimintaneuvotteluiden seurauksena. Tämä tutkimus toisi lisävarmuutta siihen, ovatko yhteistoimintaneuvottelut mainekriisitilanne pörssi-yhtiölle. Tässä tutkimuksessa on lähdetty siitä oletuksesta,

että yhteistoimintaneuvottelut ovat kriisitilanne pörssiyhtiöille ja sillä on vaikutuksensa yhtiön maineen eri osa-alueisiin. Kuten aiemmin on pohdittu, voidaan tätä olettamusta tarkastella myös kriittisesti, sillä yhteistoimintaneuvottelut eivät välttämättä ole kriisitilanne pörssiyhtiölle, vaan esimerkiksi sijoittajien kannalta yhteistoimintaneuvottelut saattavat jopa parantaa pörssiyhtiön mainetta sijoituskohteena, jos neuvotteluiden seurauksena irtisanomiset parantavat yhtiön taloudellista asemaa.

## LÄHTEET

- Ammattiliitto Pro & SAK (2014). *Yhteistoimintaopas* [online]. [Lainattu 13.4.2014]. Saatavilla: <http://www.yhteistoimintaopas.fi/>
- Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746 [online]. [Lainattu 3.3.2014] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=suomen%20arvopaperimarkkinalaki>
- Aula, Pekka (2009). Organisaatioiden maineriskit: kontekstina sosiaalinen media. Teoksessa Hannele Seeck (toim.) *Kriisit ja työyhteisö: kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine. Menestystekijä*. Porvoo: WSOY.
- Aula, Pekka & Saku Mantere (2005). *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Porvoo: WSOY.
- Benoit, William L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review* 23:2, 177-186.
- Benoit, William L. (2006). President Bush's Image Repair Effort on Meet the Press: The Complexities of Defeasibility. *Journal of Applied Communication Research* 34:3, 285-306.
- Bernstein, David (1986). *Yrityksen imago ja todellisuus*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Cooley, Skye Chance & Asya Besova Cooley (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies* 2011:3, 203-2011.
- Coombs, William 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. Timothy (2012). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. 3. painos. Los Angeles, Lontoo, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications Inc.
- Danske Bank (2013a). Danske Bankin yt-neuvottelut päättyivät. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20130619\\_Ytneuvottelu.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20130619_Ytneuvottelu.aspx)
- Danske Bank (2013b). Danske Bank uudistaa henkilöasiakasliiketoimintojaan. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20130312\\_DanskeBankuudistaahenkiloasiakasliiketoimintojaan.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20130312_DanskeBankuudistaahenkiloasiakasliiketoimintojaan.aspx)

- Eccles, Robert G. & Scott Newquist & Roland Schatz (2007). Reputation and Its Risks - Identify, quantify, and manage the risks to your company's reputation long before a problem or crisis strikes. *Harvard Business Review* 2007:2, 104–114.
- Eduskunta (2012). Laki väliaikaisesta pankkiverosta [online]. [Lainattu 3.3.2014]. Saatavilla:[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip/?\\${APPL}=utpev&\\${BASE}=faktautpev&\\${THWIDS}=0.34/1399038274\\_368171&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip/?${APPL}=utpev&${BASE}=faktautpev&${THWIDS}=0.34/1399038274_368171&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)
- Eskola, Jari (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Finnair (2012a). Finnair vähentää enintään 280 työpaikkaa moottori- ja laitehuollosta, tukee työstä työhön siirtymistä. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_7.html?Id=rss\\_630481.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_7.html?Id=rss_630481.html)
- Finnair (2012b). Finnair aloittaa yhteistoimintaneuvottelut matkustamopalveluhenkilöstön kanssa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_7.html?Id=rss\\_627635.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_7.html?Id=rss_627635.html)
- Finnair (2012c). Finnair neuvottelee matkustamohenkilökunnan kanssa alihankinnan käytöstä tietyillä reiteillä kustannussäästöjen saamiseksi. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_7.html?Id=rss\\_642292.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_7.html?Id=rss_642292.html)
- Finnair (2013). Finnair tavoittelee selvää työn tuottavuuden parannusta osana 60 miljoonan euron säästöohjelmaansa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_7.html?Id=rss\\_702385.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_7.html?Id=rss_702385.html)
- Finnair (2014). Finnair etenee vaihtoehtoisissa toimissa – arvioitu vähennystarve tässä vaiheessa 680 henkilöä, ellei muihin ratkaisuihin päästä. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_7.html?Id=xml\\_1568013.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_7.html?Id=xml_1568013.html)
- Flanagan, David J. & K. C. O'Shaughnessy (2005). The Effect of Layoffs on Firm Reputation. *Journal of Management* 2005 31: 445. Sage Publications
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman
- Fombrun, Charles (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gaultier-Gaillard Sophie, Jean-Paul Louisot & Jenny Rayner (2009). Managing reputational risk - from theory to practice. Teoksessa Klewes Joachim & Robert Wreschniok (toim.). *Reputation capital: Building and maintaining trust in the 21st century*. Heidelberg: Springer.
- Geppert, John & Janice E. Lawrence (2008). Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter. *Corporate Reputation Review* 11:4, 285–307.
- Gotsi, Manto & Alan Wilson (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6:1, 24–30.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WSOY.
- Haavasoja, Tuula (2011). *Hyvään Yhteistoimintaan – opas henkilöstön edustajille*. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. JHL monistamo: Helsinki.
- Harlow, William Forrest, Brian C. Brantley & Rachel Martin Harlow (2011). BP initial image repair strategies after the Deepwater Horizon spill. *Public Relations Review* 37:1, 80-83.
- Hertzen, von Pirjo (2006). *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Heinonen, Jouni (2006). *Mainejohtaja*. Juva: WSOY.
- HKScan (2012). Merkittävä sopimus irtisanomisten välttämiseksi, Järvi-Suomen Portti solmi paikallisen yhteistyösopimuksen koko henkilöstön kanssa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://www2.hkscan.com/portal/suomi/hkscan/tiedotearkisto/?id=1639>
- Huhtala, Hannele & Salli Hakala (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Itella (2013). Laskevat jakeluvolyymit heikensivät Itellan tulosta. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.itella.fi/group/liitteet/taloustiedot/2013/Itella\\_Q3-2013\\_osavuosikatsaus.pdf](http://www.itella.fi/group/liitteet/taloustiedot/2013/Itella_Q3-2013_osavuosikatsaus.pdf)
- Itella (2014a). Itella sopeuttaa toimintaansa aleneviin postimääriin. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.itella.fi/group/tiedotteet/2014/20140123\\_itella\\_posti.html](http://www.itella.fi/group/tiedotteet/2014/20140123_itella_posti.html)
- Itella (2014b). Itella uudistaa organisaatiotaan asiakaskeskeisemmäksi. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [http://www.posti.fi/tiedotteet/2014/20140828\\_itella\\_uudistaa.html](http://www.posti.fi/tiedotteet/2014/20140828_itella_uudistaa.html)
- Jokinen, Arja (1999). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 126–159.

- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ylikoski, Petri (1998). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Karake, Zeina A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index. *Management Decision* 36:3, 206–216.
- Karhu, Matti & Arto Henriksson (2008). *Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas*. Keuruu: Infor Oy.
- Karvonen, Erkki (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kima Sora, Elizabeth Johnson Avery & Ruthann W. Lariscyc (2009). Are crisis communicators practicing what we preach? : An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review* 35, 446-448.
- Kesko (2012). Keskon kannattavuusohjelma etenee. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Porssitiedotteet/2012/Keskon-kannattavuusohjelma-etenee/>
- Kesko (2014). Anttilan kannattavuusohjelma etenee. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Porssitiedotteet/2014/Anttilan-kannattavuusohjelma-etenee/>
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Marja-Liisa Kuronen & Marja Ollikainen (2002). *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskela Merja & Heli Katajamäki (2012). Lama kielessä ja kuvissa. Teoksessa Laman varjot. Vaasan yliopisto [online]. [Lainattu 3.3.2014]. Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-520-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-520-6.pdf)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

- Love, E. Geoffrey & Matthew Kraatz (2005). How do firm's actions influence corporate reputation? The case of downsizing at large US firms. *Academy of Management Proceedings* 2005: 1, 1-6.
- Lucero, Marela, Alywin Tan Teng Kwang & Augustine Pang (2009). Crisis leadership: when should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal* 14:3, 234–248.
- Malmelin, Nando & Jukka Hakala (2007). *Radikaali Brandi*. Helsinki: Talentum Media.
- Muralidharan, Sidharth, Kristie Dillistone & Jae-Hwa Shin (2011). The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public Relations Review* 2011: 37, 226-332.
- Marimekko (2013a). Marimekko käynnistää Sulkavalla ja Kiteellä sijaitsevia toimintojaan koskevat yhteistoimintaneuvottelut. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:  
<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=547465&language=fi>
- Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto ry (2014.) *Sanasto*. [online]. [Lainattu 13.9.2014]. Saatavilla: <http://mtl.fi/fi/ala/sanasto>
- Mars Minna, Marjatta Virtanen & Olli V. Virtanen (2000). *Sijoittajaviestintä strategisena työkaluna*. Helsinki: Edita.
- Murray, Kevin (2003). Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management*, Vol. 8:2, 142–149.
- Nokia (2011). Nokia aloittaa toimet henkilöstön vähentämiseksi ja toimintojen keskittämiseksi uuden strategian mukaisesti. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:  
<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2011/04/27/nokia-aloittaa-toimet-henkiloston-vahentamiseksi-ja-toimintojen-keskittamiseksi-uuden-strategian-mukaisesti>
- Nokia (2012a). Nokia sai kesäkuussa aloitetut Salon tuotantoa koskevat yt-neuvottelut päätökseen. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:  
<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2012/07/27/nokia-sai-kesakuussa-aloitetut-salon-tuotantoa-koskevat-yt-neuvottelut-paatokseen>
- Nokia (2013). Nokia aloittaa Suomessa organisaatiomuutosta koskevat yt-neuvottelut: suunniteltuihin muutoksiin ei liity henkilöstövähennyksiä. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:  
<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2013/10/16/nokia-aloittaa-suomessa-organisaatiomuutosta-koskevat-yt-neuvottelut-suunniteltuihin-muutoksiin-ei-liity-henkilostovahennyksia>

- Nordea (2014a). Yhteistoimintaneuvottelut päättyivät Nordeassa – prosessi jatkuu. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://newsroom.nordea.com/fi/2014/06/16/yhteistoimintaneuvottelut-paattyivat-nordeassa-prosessi-jatkuu-2/>
- Nordea (2014b.) Nordea aloitti yt-neuvottelut – investoi samalla uuteen puhelinpalvelukeskukseen. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://newsroom.nordea.com/fi/2014/04/02/nordea-aloitti- yt-neuvottelut-investoi-samalla-uuteen-puhelinpalvelukeskukseen-2/>
- OP-Pohjola (2012a). OP-Pohjolan yt-neuvottelut päättyneet. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: [https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/uutishuone/?id=80300&srcpl=1#/uutiset/4898/op- pohjolan\\_yt-neuvottelut\\_paattyneet!1415033754](https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/uutishuone/?id=80300&srcpl=1#/uutiset/4898/op- pohjolan_yt-neuvottelut_paattyneet!1415033754)
- OP-Pohjola (2012b). OP-Pohjola sopeuttaa toimintaansa finanssialan uuteen toimintaympäristöön ja aloittaa yt-neuvottelut. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=331667119&srcpl=3>
- Partanen, Vesa (2007). *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, Pirkko (2012). *Yritysviestinnän säännöt*. Helsinki: Edita.
- Pfeil, Marek P., Alison B. Setterberg & James S. O'Rourke (2003). The art of downsizing: Communicating lay-offs to key stakeholders. *Journal of Communication Management* 8:2, 130–141.
- Roine, Sirkka-Liisa (2001). *Talousviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Pääkkönen, Irmeli & Markku Varis (2000). *Kriittinen lukutaito*. Helsinki: Finn Lectura.
- SAK (2014a). *Ankara irtisanomistahti jatkui viime vuonna* [online]. [Lainattu 5.3.2014] Saatavilla: <http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/ankara-irtisanomistahti-jatkui-viime-vuonna-2014-01-03>
- SAK (2014b). *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2006-2013* [online]. [Lainattu 5.3.2014] Saatavilla: <http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2006-2011>
- Sanoma (2012a). Sanoman muutosprosessi etenee - Sanoma News aloittaa rakenteellisiin säästöihin tähtäävän ohjelman. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <https://www.sanoma.com/fi/uutiset/sanomamuuutosprosessi-etenee-sanoma-news-aloittaa-rakenteellisiin-saastoihin-tahtaavan>
- Sanoma (2012b). Sanoman muutosprosessi etenee – Sanoma Magazinesin yhteistoimintaneuvottelut saatu päätökseen. [online] [Lainattu 16.9.2014]



Saatavilla: <https://www.sanoma.com/fi/uutiset/sanomamagazinesin-yhteistoimintaneuvottelut-saatu-paatokseen>

Sanoma (2012c). Sanoman muutosprosessi etenee: Aikakaus- ja kaupunkilehdissä haetaan säästöjä ja uusia toimintamalleja. [online] [Lainattu 16.9.2014]

Saatavilla:

<http://www.sanomamagazines.fi/yritysinfo/mediamateriaali/tiedotteet/art1922-Sanomamagazinesin-yhteistoimintaneuvottelut-saatu-paatokseen>

Sanoma (2013). Sanoma News suunnittelee keskittävänsä myynti- ja markkinointiorganisaationsa sekä muokkaa tuotevalikoimaansa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <https://www.sanoma.com/fi/uutiset/sanoma-news-suunnittelee-keskittavansa-myynti-ja-markkinointiorganisaationsa-seka-muokkaa>

Sanoma (2014a). Helsingin Sanomien toimituksen yt-neuvottelut päättyivät. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://www.sanoma.com/fi/uutiset/helsingin-sanomien-toimituksen-yt-neuvottelut-paattyivat>

Sanoma (2014b). Sanoma suunnittelee organisaatiomuutoksia Suomen aikakauslehti-, telemyynti- ja asiakaspalvelutoimintoihinsa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <https://www.sanoma.com/fi/uutiset/sanoma-suunnittelee-organisaatiomuutoksia-suomen-aikakauslehti-telemyynti-ja-asiakaspalvelutoimintoihinsa>

Sisco, Hillary Fussell (2012). The ACORN story: An analysis of crisis response strategies in a nonprofit organization. *Public Relations Review* 38, 89-96.

Siukosaari, Anssi (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sonera (2012). Sonera neuvottelee toimintamallimuutoksesta. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://news.cision.com/fi/sonera/r/sonera-neuvottelee-toimintamallimuutoksesta,c9328881>

Sonera (2013a). Sonera jatkaa organisaation uudistamista ja tehostamista. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://uutishuone.sonera.fi/media/2013/01/13/sonera-jatkaa-organisaation-uudistamista-ja-tehostamista/6d306abc-8284-40f2-a4e4-5cdac9e8994f>

Sonera (2013b). Sonera tiivistää toimintojaan. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://uutishuone.sonera.fi/media/2013/08/13/sonera-tiivist-toimintojaan/44741be6-b5f9-480d-937a-f8a8f991a2c9>

Sonera (2014). Soneran asiakaskanavien muutosneuvottelut päättyivät. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:

<http://uutishuone.sonera.fi/media/2014/05/21/soneran-asiakaskanavien-muutosneuvottelut-pttyivt/edb0bd43-62bf-4c8d-a33b-09e5ab4f8060>

Stockmann (2013). Stockmannin vuoden 2013 näkymät heikentyneet – kannattavuuden parantamiseksi aloitetaan kustannussäästöohjelma. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:

<http://www.stockmanngroup.fi/tiedotteet/stock/gM7N/showDisclosure/551661/Stockmannin%2Bvuoden%2B2013%2Bn%25C3%25A4kym%25C3%25A4t%2Bheikentyneet%2B%25E2%2580%2593%2Bkannattavuuden%2Bparantamiseksi%2Baloitetaan%2Bkustannuss%25C3%25A4%25C3%25A4st%25C3%25B6ohjelma>

Stockmann (2014). Stockmann uudistaa tavaratalojensa toimintamallia Suomessa: rakenneuudistuksen tavoitteena myyntiin ja asiakaspalveluun keskittyvä organisaatio. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla:

<http://www.stockmanngroup.fi/tiedotteet/-/stock/gM7N/showDisclosure/604486/Stockmann%2Buudistaa%2Btavaratalojensa%2Btoimintamallia%2BSuomessa%25A%2Bkannattavuuden%2Btavoitteena%2Bmyyntiin%2Bja%2Basiakaspalveluun%2Bkeskittyv%25C3%25A4%2Borganisaatio>

Taipalus, Päivi & Sami Puska (2012). Tilattujen sanoma- ja aikakauslehtien arvonlisäverokannan muutos [online]. [Lainattu 3.3.2014] Saatavilla:

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/Tilattujen\\_sanoma\\_\\_ja\\_aikakauslehtien\\_ar\(19874\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tilattujen_sanoma__ja_aikakauslehtien_ar(19874))

Tieto (2013). Tieto jatkaa tehostustoimiaan ja aloittaa yt-neuvottelut Suomessa. [online] [Lainattu 16.9.2014] Saatavilla: <http://www.tieto.fi/uutiset/tieto-jatkaa-tehostustoimiaan-ja-aloittaa- yt-neuvottelut-suomessa>

Tilastokeskus (2014). Toimialaluokitus 2008. [online]. [Lainattu 26.9.2014] Saatavilla: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä [online]. [Lainattu 3.3.2014] Saatavilla: [http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki\\_fi\\_21012014.pdf](http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi_21012014.pdf)

Vuokko, Pirjo (2003). *Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus, keinot*. Helsinki: WSOY.

Wheeler, David & Maria Sillanpää (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximising stakeholder value*. New Jersey: Prentice Hall.

- Wärtsilä (2014). Wärtsilä sopeuttaa toimintonsa maailmanlaajuisesti vahvistaakseen kilpailukykyä.[online] [Lainattu 16.9.2014]  
Saattavilla: [http://www.wartsila.com/fi\\_FI/tiedotteet/Wartsila- sopeuttaa-toimintonsa- maailmanlaajuisesti](http://www.wartsila.com/fi_FI/tiedotteet/Wartsila- sopeuttaa-toimintonsa- maailmanlaajuisesti)
- YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto [online]. [Lainattu 13.4.2014]  
Saattavilla: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>
- Zhang, Juyan & William L. Benoit (2004). Message strategies of Saudi Arabia's image restoration campaign after 9/11. *Public Relations Review* 30:2004, 161–167.
- Zyglidopoulos, Stelios C. (2005). The Impact of Downsizing on Corporate Reputation. *British Journal of Management* 2005: 16, 253–259.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITEET

## Liite 1. Tutkimusaineisto

**2011**Nokia Oyj

27.4.2011 Nokia aloittaa toimet henkilöstön vähentämiseksi ja toimintojen keskittämiseksi uuden strategian mukaisesti

22.11.2011 Nokian yt-neuvotteluita saatu päätökseen

**2012**Finnair Oyj

18.6.2012 Finnair aloittaa yhteistoimintaneuvottelut matkustamopalveluhenkilöstön kanssa

4.7.2012 Finnair vähentää enintään 280 työpaikkaa moottori- ja laitehuollosta, tukee työstä työhön siirtymistä

9.8.2012 Finnairin matkustamohenkilöstöä koskeneet yhteistoimintaneuvottelut päättyivät

24.9.2012 Finnair neuvottelee matkustamohenkilökunnan kanssa alihankinnan käytöstä tietyillä reiteillä kustannussäästöjen saamiseksi

9.11.2012 Finnair jatkaa kustannussäästöjen hakemista aloittamalla Helsinki-Vantaan lentoaseman asiakaspalvelun muutoshanketta täydentävät yhteistoimintaneuvottelut

HKScan Oyj

26.3.2012 Merkittävä sopimus irtisanomisten välttämiseksi, Järvi-Suomen Portti solmi paikallisen yhteistyösopimuksen koko henkilöstön kanssa

Kesko Oyj

24.9.2012 Keskon kannattavuusohjelma etenee

26.11.2012 Tietoa YT-neuvottelujen päättymisestä

Nokia Oyj

14.6.2012 Nokia terävöittää strategiaansa ja päivittää tavoitteitaan ja näkymiään

27.7.2012 Nokia sai kesäkuussa aloitetut Salon tuotantoa koskevat yt-neuvottelut päätökseen

Pohjola Pankki Oyj

19.9.2012 Pohjola aloittaa yt-neuvottelut

19.9.2012 OP-Pohjola sopeuttaa toimintaansa finanssialan uuteen toimintaympäristöön ja aloittaa yt-neuvottelut  
10.12.2012 OP-Pohjolan yt-neuvottelut päättyneet

#### Sampo Pankki Oyj

26.4.2012 Sampo Pankki tehostaa toimintojaan ja aloittaa yt-neuvottelut

#### Sanoma Oyj

16.8.2012 Sanoman muutosprosessi etenee - Sanoma News aloittaa rakenteellisiin säästöihin tähtäävän ohjelman  
4.9.2012 Sanoman muutosprosessi etenee: Aikakaus- ja kaupunkilehdissä haetaan säästöjä ja uusia toimintamalleja  
8.10.2012 Sanoman muutosprosessi etenee - yhteistoimintaneuvottelut päätökseen Sanoma Digitalissa ja Sanoma Lehtimediassa  
23.10.2012 Sanoman muutosprosessi etenee – Sanoma Magazinesin yhteistoimintaneuvottelut saatu päätökseen

#### TeliaSonera Finland Oyj

11.4.2012 TeliaSonera neuvottelee teknologiayksiköiden toimintamallimuutoksista  
5.6.2012 Soneran teknologiayksiköiden yhteistoimintaneuvottelut päättyneet  
31.10.2012 Sonera neuvottelee toimintamallimuutoksesta  
17.12.2012 Soneran asiakaspalvelun muutosneuvottelut päätökseen

### **2013**

#### Danske Bank Oyj

12.3.2013 Danske Bank uudistaa henkilöasiakasliiketoimintojaan  
19.6.2013 Danske Bankin yt-neuvottelut päättyivät

#### Elisa Oyj

6.8.2013 PPO:n tuotannollisen henkilöstön kanssa neuvotellaan siirtymisestä Elisan organisaatioon  
1.10.2013 PPO:n henkilöstöneuvottelut jatkuvat, tuotannollista henkilöstöä siirtyy Elisan palvelukseen  
7.10.2013 Elisa tehostaa tuotannon toimintaa  
3.12.2013 Telekarelian henkilöstöneuvottelut päätökseen

#### Finnair Oyj

27.2.2013 Finnair aloittaa yhteistoimintaneuvottelut taloushallinnon toiminnan sopeuttamista

- 14.3.2013 Finnair aloittaa YT-neuvottelut Tekniikan toiminnoissa; tavoitteensa kustannustehokas tulevaisuuden rakenne  
 12.5.2013 Finnairin huoltotoimintojen yhteistoimintaneuvottelut päättyivät  
 14.8.2013 Finnair tavoittelee selvää työn tuottavuuden parannusta osana 60 miljoonan euron säästöohjelmaansa

### Itella Oyj

- 4.4.2013 Itella Information Oy:n tulostustuotantoyksiköissä on aloitettu yt-neuvottelut  
 10.4.2013 Itella aloittaa yhteistoimintaneuvottelut toiminnan tehostamiseksi  
 29.4.2013 Itellan liikevaihto kasvoi -liiketulos heikkeni haastavassa markkinatilanteessa (osavuositarkastus)  
 6.5.2013 Itella Posti aloittaa yhteistoimintaneuvottelut Lahden terminaalissa toiminnan tehostamiseksi  
 14.5.2013 Itella Informaation Finance and Accounting Services-liiketoimintayksikössä yt-neuvottelut  
 14.5.2013 Itella Logistiikan pääkaupunkiseudun terminaali- ja jakelutoiminnoissa käynnistyy yt-neuvottelut  
 22.5.2013 Itellan hallinnollisten tehtävien yhteistoimintaneuvottelut päättyivät  
 30.5.2013 Itella Informaation Finance and Accounting Services -liiketoimintayksikön yt-neuvottelut päättyneet  
 11.6.2013 Itella Logistiikan yt-neuvottelut päättyneet pääkaupunkiseudun terminaali- ja jakelutoiminnoissa  
 18.6.2013 Yhteistoimintaneuvottelut Lahden terminaalissa päättyivät  
 28.8.2013 Itella Informaatio aloittaa yt-neuvottelut Finance and Accounting Services -liiketoimintayksikössä  
 3.10.2013 Itella Logistiikan Kokkolan ja Vaasan kuljetusterminaalitoiminnot Itella Postille  
 10.10.2013 Itella Informaation F & A Services -liiketoimintayksikön Suomen organisaation yt-neuvottelut päättyneet  
 21.10.2013 Itella Logistiikan Kotimaan kuljetuksessa käynnistyy hallinnon toimintojen uudelleenjärjestely  
 30.10.2013 Laskevat jakeluvolyymit heikensivät Itellan tulosta (osavuositarkastus)  
 8.11.2013 Kokkolan ja Vaasan palvelutuotannon yt-neuvottelut päätökseen  
 28.11.2013 Itella Logistiikan Kotimaan kuljetuksen hallinnon yt-neuvottelut päätökseen

### Marimekko Oyj

- 21.3.2013 Marimekko käynnistää Sulkavalla ja Kiteellä sijaitsevia toimintojaan koskevat yhteistoimintaneuvottelut: tavoitteena varmistaa liiketoiminnan kilpailukyky  
 16.5.2013 Marimekon Sulkavalla ja Kiteellä sijaitsevia toimintoja koskevat yhteistoimintaneuvottelut ovat päättyneet; kertaluontaisten kulujen seurauksena yhtiö tarkistaa arvioitaan vuoden 2013 liikevoitosta

### Nokia Oyj

17.1.2013 Nokia suunnittelee muutoksia tietohallintoyksikössään  
 16.10.2013 Nokia aloittaa Suomessa organisaatiomuutosta koskevat yt-neuvottelut: suunniteltuihin muutoksiin ei liity henkilöstövähennyksiä

#### Sanoma Oyj

27.2.2013 Sanoma News suunnittelee keskittävänsä myynti- ja markkinointiorganisaationsa sekä muokkaa tuotevalikoimaansa  
 25.3.2013 Vartti Uusimaan ilmestyminen päättyy  
 22.4.2013 Sanoman muutosprosessi etenee - Sanoma News yhdistää mediamyyntinsä, markkinointinsa ja myynnin tuen  
 11.7.2013 Helsingin Sanomat suunnittelee lakkauttavansa Radio Helsingin nykymuotoisen toiminnan  
 3.9.2013 Sanoma Magazines suunnittelee kolmen lehden lakkauttamista – kehityspanokset sisältötarjonnan monikanavaistamiseen

#### Stockmann Oyj Abp

16.4.2013 Stockmannin vuoden 2013 näkymät heikentyneet – kannattavuuden parantamiseksi aloitetaan kustannussäästöohjelma  
 16.10.2013 Stockmann suunnittelee rakenteellisia muutoksia tavarataloryhmän markkinointiin

#### TeliaSonera Finland Oyj

7.1.2013 Soneran yritysliiketoiminnan muutosneuvottelut päätökseen  
 14.1.2013 Sonera jatkaa organisaation uudistamista ja tehostamista  
 16.1.2013 Soneran kuluttajaliiketoiminnan muutosneuvottelut päättyivät  
 25.2.2013 Sonera jatkaa toimintamalli- ja rakennemuutoksia  
 6.3.2013 Soneran asiakaspalveluyksiköiden muutosneuvottelut päätökseen  
 19.3.2013 Soneran matkaviestinnän teknologiayksikön muutosneuvottelut päätökseen  
 18.4.2013 Soneran laajakaistaliiketoiminnan teknologiayksikön muutosneuvottelut päättyivät  
 13.8.2013 Sonera tiivistää toimintojaan  
 1.10.2013 Soneran neuvottelut toimintojen tiivistämisestä päätökseen

#### Tieto Oyj

20.8.2013 Tieto jatkaa tehostustoimiaan ja aloittaa yt-neuvottelut Suomessa  
 1.10.2013 Tiedon yt-neuvottelut Suomessa päättyneet

### **2014**

#### Alma Media Oyj

19.8.2014 IL-Media panostaa digitaaliseen mediaan ja suunnittelee muutoksia ulkoasutuotantoon

#### Finnair Oyj

27.3.2014 Finnair etenee vaihtoehtoisissa toimissa – arvioitu vähennystarve tässä vaiheessa 680 henkilöä, ellei muihin ratkaisuihin päästä

#### Fiskars Oyj Abp

12.9.2014 Fiskars uudelleenorganisoi liiketoimintansa Euroopassa ja Aasian-Tyynenmeren alueella

#### Itella Oyj

23.1.2014 Itella sopeuttaa toimintaansa aleneviin postimääriin  
28.8.2014 Itella uudistaa organisaatiotaan asiakaskeskeisemmäksi

#### Kesko Oyj

31.3.2014 Anttilan kannattavuusohjelma etenee

#### LähiTapiola Pankki Oyj

3.3.2014 LähiTapiola-ryhmässä käynnistyvät YT-neuvottelut suunnitelmasta henkilömäärän vähentämiseksi ja organisaatiomuutoksista

#### Marimekko Oyj

5.2.2014 Marimekko uudelleenjärjestee toimintaansa Suomessa ja Yhdysvalloissa – Lisäksi yhtiölle haetaan uutta taiteellista johtajaa

#### Nordea Oyj

2.4.2014 Nordea aloitti yt-neuvottelut – investoi samalla uuteen puhelinpalvelukeskukseen

#### Sanoma Oyj

7.1.2014 Helsingin Sanomien toimituksen yt-neuvottelut päättyivät  
26.8.2014 Sanoma suunnittelee organisaatiomuutoksia Suomen aikakauslehti-, telemyynti- ja asiakaspalvelutoimintoihinsa

#### Stockmann Oyj Abp

3.2.2014 Stockmannille uusi Suomen ja Baltian jakelukeskus vuonna 2016  
7.1.2014 Stockmannin markkinoinnin yhteistoimintaneuvottelut päättyneet



15.4.2014 Stockmann uudistaa tavaratalojensa toimintamallia Suomessa:  
rakenneuudistuksen tavoitteena myyntiin ja asiakaspalveluun keskittyvä organisaatio

TeliaSonera Finland Oyj

2.4.2014 Sonera yksinkertaistaa toimintatapojaan asiakaskanavissa

Tieto Oyj

9.6.2014 Tieto käynnistää henkilöstöneuvottelut varmistamaan kilpailukykyä  
markkinoilla

12.8.2014 Tiedon henkilöstöneuvottelut Suomessa päättyneet

Wärtsilä Oyj Abp

29.1.2014 Wärtsilä sopeuttaa toimintojaan maailmanlaajuisesti vahvistamaan  
kilpailukykyä

19.3.2014 Wärtsilän yhteistoimintaneuvottelut Suomen osalta päättyneet

## Liite 2. Esimerkki analyysivaiheista

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Redusoitu ilmaus</b>	<b>Alastrategia</b>	<b>Päästrategia</b>
<p>Pyrimme tulevilla rakenteellisilla uudistuksilla varmistamaan kannattavuuden säilymisen poikkeuksellisen haastavassa toimintaympäristössä</p> <p>Uudelleenjärjestelyillä huolehditaan myös liiketoiminnan kannattavuudesta, --- kiristynvä sääntely pankkiveroineen asettavat suuren haasteen pankkitoiminnalle tulevina vuosina.</p>	<p>Uudistukset auttavat kannattavuuden säilyttämisessä haasteellisessa ympäristössä</p> <p>Kiristynvä sääntely ja pankkivero heikentävät pankkien kannattavuutta</p>	<p>Pörssiyhtiön toimintaa koskevat lakimuutokset</p> <p>Pörssiyhtiön toimintaa koskevat lakimuutokset</p>	<p>Vastuun ulkoistaminen</p> <p>Vastuun ulkoistaminen</p>
<p>Finnair joutuu aloittamaan yt-neuvottelut, koska matkustamohenkilökunnan työn määrä vähenee merkittävästi tulevan Flybe-liikkeenluovutuksen yhteydessä.</p> <p>Moottori- ja laitehuoltopalveluiden ostaminen SR Technicisiltä tarkoittaa Finnairin oman moottorikorjaamon lakkauttamista ja laitehuollon merkittävää sopeuttamista.</p>	<p>Yt-neuvottelut aloitetaan liikkeenluovutuksen vuoksi</p> <p>Yt-neuvottelut aloitetaan ulkoistamisen vuoksi</p>	<p>Liikkeenluovutus tai ulkoistaminen</p> <p>Liikkeenluovutus tai ulkoistaminen</p>	<p>Vastuun ulkoistaminen</p> <p>Vastuun ulkoistaminen</p>
<p>Finnair tarjoaa irtisanottaville työntekijöille ylimääräisen tukipaketin johon sisältyy sekä rahallinen korvaus että uudelleen työllistymiseen tähtäävää "työstä työhön" -tukea niin sanotun Uraportti-palvelun avulla.</p>	<p>Finnair tukee irtisanottavia rahallisesti ja auttaa uudelleen työllistymisessä</p>	<p>Irtisanottavista huolehtiminen</p>	<p>Huomion ohjaaminen positiivisiin seikkoihin</p>
<p>Neuvottelujen tuloksena henkilöstön määrä liiketoimintayksikössä vähenee yhteensä 186 henkilötyövuoden</p>	<p>Irtisanottavia on vähemmän kuin yhteistoimintaneu-</p>	<p>Irtisanottavien pienempi</p>	<p>Huomion ohjaaminen positiivisiin</p>

verran, mistä suurin osa toteutuu vapaaehtoisten järjestelyjen ja eläköitymisten kautta.	votteluiden alussa kerrottiin	määrä	seikkoihin
Soneran on vastattava muutoksiin tilanteessa, jossa kustannukset kasvavat ja liikevaihto on laskussa.	Kustannukset nousevat ja tulot laskevat, joten yt-neuvottelut on aloitettava	Kannattavuuden takaaminen	Organisaation edun turvaaminen
Itella Logistiikan Kotimaan kuljetuksen hallinnollisia tehtäviä sekä esimies- ja asiantuntijatehtäviä koskeneet yhteistoimintaneuvottelut on saatu päätökseen. Yt-neuvottelujen piirissä oli 112 henkilöä. Neuvottelujen tuloksena 14 henkilön tehtävä loppuu. Lisäksi 19 henkilölle tulee tehtävämuutoksia. (Koko tiedote)	Yt-neuvottelut on saatu päätökseen. 14 henkilöä irtisanotaan ja 19 siirretään muihin tehtäviin	Toteaminen	Keskustelun tyrehtytys
Finnairin menestyminen on Suomelle ja suomalaisille tärkeää. – – Kannamme huolta Finnairin tulevaisuudesta, jotta ala pystyisi jatkossakin luomaan työpaikkoja, maksamaan takaisin investoinnit sekä tarjoamaan suomalaisille erinomaiset lentoliikenneyhteydet.	Yhteistoimintaneuvottelut on aloitettava nyt, jotta Finnair pystyy työllistämään tulevaisuudessakin	Ala / organisaatio työllistää tulevaisuudessa	Yhteiskunnan edun turvaaminen
Säilyttääkseen elintarvikealan työpaikkoja Itä-Suomessa on Järvi-Suomen Portti solminut koko henkilöstön kanssa merkittävän kaksivuotisen paikallisen sopimuksen, jonka mukaan yt-neuvotteluissa käsitelty henkilöstö sopeuttamistarve hoidetaan irtisanomisten sijaan lomautuksin, tehtävämuutoksien tai uusien tehtävien koskevin koulutuksin.	Yritys ei irtisano työntekijöitä, koska se haluaa säilyttää työpaikkoja Itä-Suomessa	Tilanteen korjaaminen	Vastuun kantaminen