

Minna Asikainen

## **Vastuullisuus kilpailuetuna finanssialalla**

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Minna Asikainen

Työn nimi: Vastuullisuus kilpailuetuna finanssialalla

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2015 Sivumäärä: 94 Liitteiden lukumäärä:

---

Liiketoiminnan rooli on kasvanut yhteiskunnassa ja yrityksiltä odotetaan yhä enemmän vastuullisuutta. Lainsäädännön ja sopimusten noudattamisen lisäksi yritysten odotetaan tuovan lisäarvoa toimintaympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Taloudellisen tuloksen tavoittelun lisäksi on toiminnassa otettava huomioon ympäristö ja ihmisten hyvinvointi eettisesti kestäväällä tavalla. Vastuullisella toiminnalla on roolinsa myös yrityskuvan ja maineen rakentamisessa.

Liiketoimintaroolin lisäksi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on yhteisöllinen rooli ja vastuullisuus on yksi sen arvoista. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää vastuullisuutta yrityskuvan ja maineen parantamisessa, sillä siitä halutaan tehdä kilpailuetu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli, jonka avulla vastuullisuutta voidaan edistää. Teoriaosuudessa perehdyttiin vastuullista liiketoimintaa, julkisuustyötä ja sidosryhmähallintaa koskevaan kirjallisuuteen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka kohdistui pankin johtoon ja tärkeiksi koettuihin sidosryhmiin.

Haastattelujen perusteella Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toiminta on tällä hetkellä vastuullista, mutta sitä ei välttämättä osata tuoda riittävän selkeästi esiin. Sidosryhmät näkivät vastuullisuuden olevan ihmisten ja yritysten varoista huolehtimista sekä vastuun kantamista henkilöstöstä, alueesta ja ympäristöstä. Heidän odotuksensa liittyivät asialliseen toimintaan, hyvään yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Suurin osa sidosryhmistä oli tyytyväisiä nykyiseen yhteistyöhön, mutta esiin nousi myös tyytymättömyyttä. Tutkimuksen avulla tehtyyn kehittämissuunnitelmaan pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla vastuullisuutta voidaan toteuttaa entistä paremmin ja tehdä siitä näkyvämpää.

Avainsanat: vastuullisuus, yritysvastuu, yrityskuva, sidosryhmät

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Entrepreneurship and Business Competence (MBA)

Specialisation: Customer-oriented Business

Author: Minna Asikainen

Title of thesis: Responsibility as a competitive advantage in the finance sector

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2015      Number of pages: 94      Number of appendices:

---

Business plays an increasing role in society, and more and more responsibility is expected from corporations. In addition to the observance of legislation and contracts, corporations are expected to add value to their operating environments as well as to society. Along with making profit, the environment and people's wellbeing need to be taken into account ethically in all business. Operating responsibly also plays a role in building corporate image and reputation.

In addition to playing a role in business, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki also plays one in society, and responsibility is one of its values. The aim of this thesis is to utilize responsibility in improving corporate image and reputation as it is hoped to be turned into a competitive advantage. The purpose of the thesis was to build an operations model to allow promoting responsibility. The theoretical part consists of literature on responsible business, public relations and stakeholder management. The research method was constructive, and the material was collected through semi-structured interviews with the management of the bank and some stakeholders considered important.

Based on the interviews, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki is currently operating responsibly, but it is not necessarily brought out clearly enough. According to the stakeholders, responsibility was seen in dealing with people's and corporations' funds as well as in taking responsibility for the personnel, the area, and the environment. Their expectations were related to operating in an appropriate way, cooperating well and interacting. The majority of the stakeholders were content with the existing cooperation, but dissatisfaction also came out. The development plan drafted with the help of the study, aimed at finding ways to support implementing responsibility better than before as well as making it more visible.

Keywords: responsibility, corporate responsibility, image, stakeholders

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2 VASTUULLISUUS KILPAILUETUNA.....	10
2.1 Osuustoiminta.....	10
2.2 Vastuullinen liiketoiminta.....	12
2.2.1 Arvot ja perusideologia.....	16
2.2.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet.....	17
2.2.3 Yrityskansalaisuus.....	22
2.2.4 Vastuullisuuden johtaminen.....	23
2.3 Julkisuustyö.....	26
2.3.1 Yrityskuva ja mielikuvat.....	27
2.3.2 Imago, profiili, maine ja brändi.....	29
2.4 Sidosryhmähallinta.....	35
2.4.1 Sidosryhmäanalyysi.....	39
2.4.2 Sidosryhmävuoropuhelu.....	42
2.4.3 Vuoropuhelun foorumit.....	47
2.4.4 Muita viestinnän keinoja.....	49
3 NYKYTILAN ANALYYSI.....	55
3.1 Yritysesittely.....	55
3.2 Konstruktiivinen tutkimus.....	56
3.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	57
3.4 Sisäisten haastattelujen toteutus.....	58
3.5 Sisäisten haastattelujen tulokset.....	60
3.6 Sidosryhmähaastattelujen toteutus.....	68
3.7 Sidosryhmähaastattelujen tulokset.....	73
3.8 Johtopäätökset.....	82

4	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	85
4.1	Henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet.....	86
4.2	Muihin sidosryhmiin kohdistuvat toimenpiteet.....	88
4.3	Viestintätoimenpiteet.....	89
5	LOPUKSI .....	92
	LÄHTEET .....	93

# 1 JOHDANTO

Liiketoiminnan rooli on kasvanut yhteiskunnassa ja yrityksiltä odotetaan yhä enemmän vastuullisuutta. Ei riitä, että noudatetaan lainsäädäntöä ja sopimuksia, vaan yritysten odotetaan tuovan erityistä lisäarvoa toimintaympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Taloudellisen tuloksen tavoittelun lisäksi on toiminnassa otettava huomioon ympäristö ja ihmisten hyvinvointi eettisesti kestäväällä tavalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja vastuullisuuden hyödyntämiseen yrityskuvan parantamisessa ja kilpailukeinon rakentamisessa finanssialalla.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Ihmisillä tuntuu olevan hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä vastuullisuus on. Monet eivät edes osaa määritellä, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan. Vastuullisuus on ihmisläheisyyden ja yhdessä menestymisen lisäksi yksi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvoista ja ohjaa yrityksen toimintaa päivittäin. Siitäkään huolimatta asiakkaat, kumppanit tai edes henkilökunta eivät välttämättä osaa määritellä, miten vastuullisuus näkyy toiminnassa. Vastuullisuus määritellään OP Ryhmässä seuraavasti: ”Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme palvelujemme laadukkuudesta ja luotettavuudesta.” (Hyvän liiketavan periaatteet OP-Pohjola-ryhmässä 2012, 4.) OP Ryhmässä vastuullisuuden perusta rakentuu osuustoiminnalle, arvoille, vakavaraisuudelle ja osaavalle riskienhallinnalle. OP Ryhmän tavoitteena on olla yhteiskuntavastuussa toimialan edelläkävijä Suomessa. (OP Vuosi 2014, 40.)

OP Ryhmässä otettiin vuonna 2011 käyttöön yhteiskuntavastuuohjelma, joka käsittelee viisi teemaa: paikallisuus ja yhteiskunta, ympäristö, eettinen liiketoiminta, vastuu sidosryhmistä sekä vastuulliset tuotteet ja palvelut. Paikallisuus ja yhteiskunta -teema näkyy pankin toiminnassa vaikutuksena paikalliseen ja alueelliseen taloudelliseen menestykseen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Tavoitteena on tukea alueen elinvoimaisuuden kehittymistä ja rakentaa pitkäaikaista luottamusta toimintaympäristössään. Sidosryhmiin kohdistuvia taloudellisia vaikutuksia ovat esimer-

kiksi rahavirtavaikutukset, kuten bonusten maksu asiakkaille, palkkojen maksu henkilöstölle, verojen maksu valtiolle ja kunnille sekä tuki yleishyödyllisille toimintoille. Välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi toiminnan merkitys paikallisen talouden elinvoimaisuuteen, laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja investointien synnyttämät taloudelliset vaikutukset. Ympäristövastuu liittyy oman toiminnan ympäristövaikutusten vähentämiseen, jota toteutetaan muun muassa kiinteistöjen sähkön ja lämmityksen sekä paperin kulutuksen säätämällä. Eettisen liiketoiminnan myötä pankki toimii esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Toimialan säätely asettaa tiukat vaatimukset toimialalle. Näitä ovat esimerkiksi asiakastietojen luottamuksellisuuden varmistaminen ja tietoturvan jatkuva kehittäminen. Vahvalla ammattitaidolla vastataan toiminnan laadusta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. Arvot, osuustoiminnan periaatteet ja sisäiset ohjeet ohjaavat pankkia toimimaan lakien, normien ja säädösten mukaisesti sekä noudattamaan rehellisen ja reilun toiminnan periaatteita. Tärkeä osa vastuullisuuden toteuttamisesta on tunnistaa keskeiset sidosryhmät ja heidän odotuksensa. Pankin tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistaja-asiakkaat, henkilö- ja yritysasiakkaat, hallinto, henkilöstö ja muut ulkoiset sidosryhmät, kuten viranomaiset ja päättäjät, oppilaitokset, lähiyhteisöt, paikalliset kansalais- ja muut järjestöt, tiedotusvälineet sekä tavarantoimittajat. OP Ryhmässä panostetaan vastuullisten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen parantamalla toimintamalleja jatkuvasti vastuullisen rahoittamisen, sijoittamisen ja vakuuttamisen osalta. Tuote- ja palvelukehityksessä pyritään kiinnittämään huomiota koko arvoketjun vastuulliseen toimintaan sekä ympäristön että sosiaalisen vastuun näkökulmasta. (Työkirja osuuspankin yhteiskuntavastuusta 2011, 4–10.)

Syksyllä 2014 OP Ryhmässä toteutettiin olennaisuusarvio, jonka tarkoituksena oli tunnistaa OP:lle ja sen sidosryhmille keskeisimmät vastuullisuusnäkökohdat. Vastausten perusteella OP yhteiskuntavastuun tärkeimpiä näkökohtia ovat taloudelliset tulokset ja vakaus, asiakkaiden yksityisyyden suoja, talousrikollisuuden torjunta, eettinen liiketoiminta, yritys vastuuseen liittyvien riskien hallinta ja palvelujen sekä rahoituspalvelujen saatavuus. Arvion tulosten tukena toimi myös TNS Gallupin toteuttama Yritysten maine ja vastuullisuus 2014 -tutkimus, jossa OP:n maineen ja vastuullisuuden kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi nimettiin rehellisyys ja lahjomattomuus, asiakaslähtöisyys, toimintavarmuus sekä ammattitaitoinen henkilös-

tö. Olennaisuusanalyysin perusteella OP Ryhmän vastuullisuuden näkökulmat päivitettiin seuraavasti:

- *Vahva vakavaraisuus ja tehokkuus ovat toiminnan perusta.* On oltava kannattava ja vakavarainen sekä toiminnan on oltava tehokasta ja kilpailukykyistä. Asiakkaiden tarvitsemat palvelut on tuotettava kilpailukykyisesti.
- *Asiakkaista ja toimintaympäristöstä kannetaan huolta.* Ainutlaatuisella identiteetillä ja yhteisöllisyyttä korostavalla toiminnalla on keskeinen merkitys menestykselle. Toimintaympäristön kestävästä kehityksestä kannetaan vastuuta rahoittajana, vakuuttajana ja yhteistyökumppanina.
- *Palveluilla luodaan arvoa asiakkaille.* Innovatiiviseen ja vastuulliseen tuote- ja palvelukehitykseen panostetaan. Toimintatapa on ihmisläheinen ja päätöksenteko paikallista. Ratkaisut ovat käyttäjäystävällisiä, palveluverkosto on maan laajin ja sähköiset palvelut kattavia.
- *Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on menestyksen avain.* Henkilöstön osaamisesta ja jatkuvasta uudistumisesta koko työuran ajan halutaan kehittää menestystekijä, jonka avulla vastataan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja varmistetaan tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.
- *Asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ollaan kiinteässä vuorovaikutuksessa.* Vahva vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa on osa osuustoiminnallista perimää ja perustehtävää. (OP Vuosi 2014, 40–41.)

Osuuspankit ovat asiakasomisteisia yrityksiä, joten liiketoimintaroolin lisäksi niillä on yhteisöllinen rooli. Hyvän tuloksen tekemisen lisäksi on merkittävää, mihin kertynyt vuositulos käytetään. Tuloksen avulla vahvistetaan vakavaraisuutta sekä maksetaan bonuksia omistaja-asiakkaille, korkoja asiakkaiden talletuksille sekä veroja kunnille ja valtiolle. Yhteisöllinen yritysmuoto sallii ja samalla velvoittaa kantamaan vastuuta koko toimintaympäristöstä. (OP Vuosi 2014, 5.)



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki haluaisi kirkastaa yhteisöllistä rooliaan. Sen toteuttamiseen pyritään löytämään uusia keinoja siten, että liiketoimintarooli ei kärsi. Sidosryhmäsuhteiden hoitamista halutaan parantaa, joten haastattelujen avulla kartoitetaan sidosryhmien sitoutumisen tasoa ja odotuksia pankkia kohtaan. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää vastuullisuutta yrityskuvan ja maineen parantamisessa, sillä siitä halutaan tehdä merkittävä kilpailuetu Etelä-Pohjanmaan Osuuspankille. Tavoitteen toteuttamiseen tarvitaan toimiva kehittämissuunnitelma, jonka avulla yhteisöllinen rooli voidaan viedä uudelle tasolle. Opinnäytetyön avulla pyritään löytämään keinoja, joiden avulla vastuullisuutta voidaan toteuttaa entistä paremmin ja tehdä siitä näkyvämpää.

## 2 VASTUULLISUUS KILPAILUETUNA

Kaikkialla puhutaan vastuullisuudesta, yhteiskuntavastuusta ja yritys vastuusta. Mitä ne oikein ovat? Miksi ne ovat viime aikoina nousseet esiin? Vastuullisuus voi ympäristöasioiden huolehtimisen sijaan olla osa koko yrityksen identiteettiä. Teoriaosuudessa kerrotaan ensin osuustoiminnasta, jonka jälkeen paneudutaan vastuullisuuteen aina yrityksen arvoista sidosryhmähallintaan saakka.

### 2.1 Osuustoiminta

Osuuskunnalla tarkoitetaan henkilöiden tai yhteisöjen vapaaehtoista yhteenliittymää, jonka tarkoituksena on edistää jäsentensä taloudellista toimeentuloa ja hyvinvointia (Moilanen ym. 2014, 17). Troberg (2014, 11) määrittelee osuustoiminnan siten, että tietyn samankaltaisen tarpeen omaavat ihmiset tai yritykset yhdistävät voimansa saadakseen paremman aseman markkinoilla. Osuuskunta on yritysmuoto, jossa päätöksenteko tapahtuu jäsen ja ääni -periaatteella. Kaikilla osuuskunnan jäsenillä on yhtä paljon valtaa. (Moilanen ym. 2014, 17.)

Osuuskunta eroaa osakeyhtiöstä siten, että sen tarkoituksena ei ole tehdä voittoa osakkeenomistajille. Yhdistyksestä osuuskunta poikkeaa taas siten, että se pyrkii taloudellisesti kannattavaan toimintaan. Suuren voiton tavoittelemisen sijaan osuuskunta tavoittelee jäsentensä hyvinvointia, tuotteiden ja palvelujen laatua sekä yhteiskunnallista hyvää. (Moilanen ym. 2014, 17.) Osuuspankeissa, kuluttajaosuuskunnissa ja keskinäisissä vakuutusyhtiöissä yrityksen omistajia ovat asiakkaat. Tuottajaosuuskunnat omistavat maataloustuottajat ja henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa yrityksen omistavat työntekijät. Suhde pääomaan on välineellinen ja palvelut suunnataan jäsenten elinkeinotoiminnan tai kotitalouksien tukemiseen. (Troberg 2014, 12.)

Osuuskuntaa ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti. Osuuskunta on yksi yritysmuodoista, mutta toisaalta se voidaan ajatella ihmisten yhdessä tekemisen yritykseksi, joka saa eri muotoja yhteiskunnallisten muutosten aallokossa. Osuuskunta kehittyy jatkuvasti ajan, paikan ja aikaisempien yhteistoimintakokemusten perusteella. Osuuskuntien toimintaa ovat suuntaamassa ja rajaamassa yhteiskunnalliset

rakenteet, mutta samalla ihmiset tekevät asioita yhdessä. Yhteiskunta ei vain saanele ehtoja osuuskunnalle, sillä osuuskunta vaikuttaa myös yhteiskuntaan sekä samalla ihmisiin ja tulevaisuuteen. (Moilanen ym. 2014, 12.)

Koska osuuskunta kiteytyy pitkälti demokraattisuuteen, on se yritysmuotona otollinen työkalu taloudelliselle organisoitumiselle ja yhteisyritykselle. Osuuskuntamuodon ei ole tarkoitus ruokkia sijoittajan voitonhalua, vaan palvella jäsentensä tarpeita. Osuuskunta on jäsentensä välityksellä yhteisöllisesti juurtunutta liiketoimintaa. Yleensä tärkeintä kasvun sijaan on kohtuullinen toimeentulo tai sen helpottaminen, mielekäs yhdessä tekeminen sekä jäsenten tasa-arvoisuus. Parhaimmillaan jäsenyys on voimaantumista, keskinäistä jakamista ja yhdessä oppimista. Lisäksi on todennäköistä, että jäsenet ovat pelkkiä sijoittajia kiinnostuneempia yrityksensä yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Moilanen ym. 2014, 13–14.) Trobergin (2014, 16–17) mukaan yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen on sisäänrakennettu osuustoimintaan. Suurilla asiakasomisteisilla osuuskunnilla on paljon eri sidosryhmiä, joiden hyvinvointia pyritään edistämään monin tavoin. Lisäksi paikallisen toiminnan edistäminen ja paikallisen toiminta-alueen kehittäminen on ominaista osuuskunnille. Oman toiminta-alueen kehittämisestä on etua, sillä liiketaloudellisesti menestyvä alue tarjoaa hyvät mahdollisuudet menestymiseen ja samalla osuuskunnat pääsevät vaikuttamaan jäsentensä hyvinvointiin ja hyvään asuinympäristöön.

Moilanen ym. (2014, 9–10) näkevät, että suurin osa suomalaisista ei tunne osuuskunnan käytäntöä, vaikka se sanana onkin tuttu. Vaikka jokainen suomalainen kuuluu keskimäärin 1,3 osuuskuntaan, harva edes ajattelee olevansa osuuskunnan jäsen. Osuuskunnat ovat oleellinen osa suomalaista historiaa, mutta tänä päivänä osuuskuntarintamalla puhaltavat uudet tuulet. Osuustoiminnasta ollaan kiinnostuneita ja uusia osuuskuntia perustetaan tasaiseen tahtiin. Osuuskunnan uuden nosteen uskotaan johtuvan siitä, että uusilla työmarkkinoilla yhä useampi miettii toimeentulonsa turvaamista ja itsensä työllistämistä. Osuuskunta koetaan vaihtoehtoiseksi talouden muodoksi, joka houkuttelee myös yhteistoiminnan muodoista ja uusista työyhteisöistä kiinnostuneita tekijöitä.

Suhteellisesti tarkasteltuna Suomi on maailman osuustoiminnallisimaa maa, sillä suomalaisissa osuustoimintayrityksissä ja keskinäisissä vakuutusyhtiöissä on yh-

teensä noin seitsemän miljoonaa jäsentä ja työskentelee yli 100 000 ihmistä. Suomessa toimii tällä hetkellä noin 5 000 osuustoiminnallista yritystä, joiden liikevaihto on yli 30 miljardia euroa ja ne tuottavat Suomen bruttokansantuotteesta noin 20 prosenttia. Myös maailmantaloudessa osuustoiminnalla on merkittävä asema. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA on maailman suurin ei-valtiollinen järjestö, jonka jäsenyritykset työllistävät yli 100 miljoonaa ihmistä. Euroopassa osuuskuntia on yli 160 000 ja ne työllistävät yli kuusi miljoonaa ihmistä. Maatalouden kehittämisessä osuuskunnilla on edelleen tärkeä rooli, sillä noin puolet maailman elintarviketuotannosta kulkee osuuskuntien kautta. (Manninen 2014, 23.)

Viime aikoina on alettu painottaa yritysten vastuullisuutta, vaikka osuustoimintaan on aina liittynyt vahvasti yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu. Osuuskuntien arvopohjassa on samoja elementtejä kuin yhteiskuntavastuun arvoissa ja päämäärissä. Osuustoiminnasta vahvasti vastuullista tekee elinvoimaisuuden edistäminen ja hyödyn tuottaminen sidosryhmille – ei vain omistajille. On tutkittu, että erityisesti nuoret odottavat yrityksiltä yhä suurempaa yhteiskunnallista vastuuta. (Troberg 2014, 75–79.)

## **2.2 Vastuullinen liiketoiminta**

Yritysten vastuullisuus asetetaan yhä useammin etusijalle monissa maissa, yhteiskunnissa ja yrityksissä ympäri maailmaa. Yleensä vastuullisuuden tavoitteena on edistää yritysten, hallitusten ja kansalaisten sosiaalisen vastuun lähestymistapaa eli sitä, miten he toiminnallaan auttavat selviytymään ympäristön sekä yhteiskunnan muutoksista. Yritysten ja yhteiskunnan odotukset toisistaan ovat muuttuneet huomattavasti. Muutokseen ovat johtaneet esimerkiksi poliittinen paine, lainsäädäntö ja ympäristön kampanjointi. Liiketoiminnan rooli yhteiskunnassa on kasvanut ja kehittynyt vastaamaan kuluttajien, kansalaisten, hallitusten ja muiden sidosryhmien muuttuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Tänä päivänä yritykset kommunikoiivat enemmän ja perustelevat toimintaansa. (Tench, Jones & Sun 2014, 4.)

Vastuullisuus on aina ollut osa suomalaista yrityskulttuuria. Lakeja noudatetaan, sopimuksista pidetään kiinni, laskut maksetaan ajoissa ja tavarat toimitetaan silloin kun on sovittu. Maailma on kuitenkin muuttunut ja sidosryhmien luottamus yrityksiä

kohtaan on heikentynyt. Vastuullisuuteen ei riitä lakien ja sopimusten noudattaminen, sillä kaikkienhan tulee noudattaa niitä. Jotta voidaan puhua vastuullisesta yrityksestä, on sen täytettävä vähimmäisvaatimukset. Ei riitä, että yritys itse vakuuttelee toimintansa olevan vastuullista, sillä tarvitaan faktoja. (Kuisma 2015, 12.)

Siltaojan (2011, 282–283) mukaan vastuullisuus on herättänyt laajaa mielenkiintoa 2000-luvulla. Hän epäilee, ettei mikään muu liiketalouteen ja yhteiskuntaan liittyvä ilmiö ole saanut viestinnällisesti niin korostettua asemaa yrityksissä tai sidosryhmissä. Vastuullisuudella voidaan tarkoittaa monia asioita. Yleensä painotus on sidosryhmien ja yhteiskunnan merkityksessä yrityksen toiminnalle ja yritysten vastaamisessa niitä koskeviin odotuksiin sidosryhmien ja yhteiskunnan tahoilta. Vastuullisuus-käsitteen mukaan yrityksen odotetaan tuovan erityistä lisäarvoa toimintaympäristönsä ja yhteiskuntaan taloudellisen tuloksen sekä ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin huomioimisen kautta. Tällainen lisäarvo tulisi myös tuottaa eettisesti kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla.

Heinonen (2006, 131) muistuttaa, ettei vastuullisuus ole uusi juttu, vaikka se on noussut pinnalle erityisesti 2000-luvulla. Jo 1920–30-luvuilla suomalaiset teollisuusyritykset ymmärsivät henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen tuottavuudelle; perustettiin omia kouluja ja urheiluseuroja sekä valistettiin työläisiä viinan vaaroista. Suomalaisyrittäjien yhteiskuntavastuukehityksen keskeinen etappi lienee vuonna 1970 voimaan tullut laki yhteistoiminnasta. Lain keskeisin tarkoitus oli velvoittaa yritykset yhteistoimintaan henkilöstön kanssa erilaisissa muutostilanteissa. 1980–90-luvulla ympäristö- ja laatuksymyksistä tuli osa yritysten vastuullisuuskehitystä. Kestävän kehityksen termi alkoi yleistyä ja yritykset alkoivat raportoida ympäristöasioistaan vapaaehtoisesti. Aktiiviset pohdinnat yritysten yhteiskuntavastuusta aloitettiin Brysselissä 1990-luvulla.

Lehtipuu ja Monni (2007, 63) näkevät, että yrityksen mittakaavassa vastuullisuudella tarkoitetaan samaa, kuin kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan laajemmin. Käytännössä vastuullisuus on vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ei-toivottujen vaikutuksien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi. Ei riitä, että huolehditaan yksin lyhyen aikavälin kannattavuudesta ja menestyksestä, sillä yritystoiminnan riskit eivät liity pelkästään talouteen. Vastuullisuutta ei tule ajatella vain normi-

en ja sopimusten täyttämisenä, vaan yrityksen ”sieluna” eli yrityskulttuuria ilmentävänä toimintatapana.

Myös Viitalan ja Jylhän (2006, 348) mukaan vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan kestäväen kehityksen aktiivista toteuttamista yrityksessä. Määrittelyä ei voida kuitenkaan tehdä yksiselitteisesti, sillä siihen vaikuttavat yrityksen toimintaympäristö ja toiminnan luonne. Kuitenkin vastuullisen liiketoiminnan perusta luodaan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökohdat yhdistämällä. Vastuullisuudella on yritykselle myös strateginen merkitys, koska sillä on rooli maineriskin hallinnassa, yritys- ja tuotekuvan kehittämisestä sekä pitkän ajan kannattavuuden turvaamisessa. Vastuullisuus on lakisääteisten vastuiden ylittävää toimintaa, eli sitä mitä yritys vapaaehtoisesti tekee yhteiskunnan hyväksi.

Yrityksen vastuun kantamista perustellaan usein yrityskuvan kohentamisella ja maineriskin pienentämisellä. Yritys voikin kasvattaa mainepääomaansa vastuullisuuden avulla. Vaikka kuluttajat eivät näkisi itseään eettisinä kuluttajina, odottavat he yrityksiltä vastuullisuutta. Yrityksen vastuullisuus on yrityksen oma valinta, sillä yrityksellä on omat arvonsa ja tavoitteensa. Silti sen on otettava lainsäädäntö ja sidosryhmien odotukset huomioon. Vastuullisuudella voidaan myös vastata erotautumisen haasteisiin. Ihmiset voivat valita hyvien ja huonojen tarinoiden väliltä; yrityksiä, tuotteita ja palveluja voidaan valita sen mukaan miten niiden arvomaailma soveltuu omaan arvomaailmaan. (Pitkänen 2001, 51–54.)

Talvio ja Välimaa (2004, 13) ajattelevat vastuullisuuden olevan luonnollinen, välttämätön ja väistämätön osa yrityksen arkipäivää, tuloksen tekemistä ja johtamista. Vastuullisuutta pohtiessa on hyvä miettiä yrityksen olemassaolon perimmäisiä kysymyksiä: tarkoitusta, toimintatapoja, keinoja sekä yhteyksiä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Vastuullisuuteen ei voi rynnätä suin päin eikä sitä voida vastuuttaa erikoisjoukoille tai ulkoistaa. Vastuullisuuden tulee lähteä sellaisista yrityksen arvoista, jotka henkilökunta ymmärtää, hyväksyy ja haluaa toteuttaa. Ylimmän johdon tehtävänä on olla vastuullisuustyön takana, ja työn on oltava luonnollisesti yhteydessä yrityksen liiketoimintaan. Ei ole tarkoitus tuottaa sosiaalipalveluja, harjoittaa pyyteettömästi hyväntekeväisyyttä tai rakentaa sellaista mainetta, joka on irrallaan yrityksen varsinaisesta toiminnasta. Parhaimmillaan vastuullisuus on silloin, kun sen eri osa-alueiden toimenpiteet parantavat taloudellista tulosta.

Juholinin (2004, 9) mukaan monet yritykset ovat vastuullisuuden tiellä, mutta suuri osa vasta selvittää itselleen oman vastuullisuutensa syvyyttä ja ulottuvuuksia. Se ei ole kovin yksinkertaista johtuen vastuullisuuden monimerkityksellisyydestä. Monimerkityksellisyys johtuu osittain siitä, että *corporate social responsibility* (CSR) ”social” voidaan ymmärtää sosiaalisena tai yhteiskunnallisena. Jotkut yritykset ymmärtävät viimeksi mainitun siten, että yhteiskunnan vastuuta siirretään yrityksille. Juholin näkee sen kuitenkin tarkoittavan yritysten vastuuta eri sidosryhmilleen. Käsitteen selkeyttämiseksi on alettu puhua myös *corporate responsibility*stä ja suomennettu se yritys vastuuksi.

Vallasterin, Lindgreenin ja Maonin (2012, 35) mukaan vastuullinen yritys menee toiminnassaan oikeudellisten velvoitteiden ja omien etujen ajamista pidemmälle hallitakseen ja osoittaakseen yhteiskunta- ja ympäristövaikutuksiaan. Vastuullisuuteen vaikuttaa yrityksen vuorovaikutus sidosryhmiinsä, joiksi katsotaan sellaiset henkilöt tai ryhmät, joilla on kiinnostusta tai oikeuksia vaatia yritykseltä ja sen toiminnalta jotain.

Yritysten vastuullisuutta ei arvioida enää vain sen perusteella, onko toiminta noudattanut lakeja ja yleisesti hyväksytyjä periaatteita. Odotetaan, että yritykset tuovat näkyväksi myös sen, kuinka se tuottaa lisäarvoa koko yhteiskunnalle ja paikallisyhteisöille, ja miten ne tiedostavat ja torjuvat yhteiskunnallisia ja ympäristöongelmia liittyen globalisaatioon ja ilmastonmuutokseen. Vastuullisuuden ajankohtaisia teemoja ovat esimerkiksi

- yrityksen strategian yhteys yrityksen arvoihin
- työntekijöiden tasavertainen palkkaus ja kohtelu eri toimintamaissa
- työntekijöiden mahdollisuudet yhdistää ura ja perhe
- yrityksen toiminnan vaikutukset paikallisyhteisöihin ja vähemmistöihin
- yrityksen tavat vastata ilmastonmuutokseen
- yrityksen kanta johdon palkitsemisjärjestelmiin
- yrityksen suhtautuminen korruptioon
- yrityksen lobbaamat teemat ja jäsenyydet liike-elämän verkostoissa
- alihankkijoiden eettisten toimintatapojen valvonta
- yrityksen välitön ja välillinen poliittinen vaikutusvalta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24–25.)

Kuvaja ja Malmelin (2008, 12) esittävät, että pitkällä tähtäimellä yritysten toimintaedellytyksiä parannetaan paikallisyhteisöjen vahvistamisella yhteistyöhankkeiden avulla, hyvän hallintotavan omaksumisella sekä sidosryhmälähtöisellä viestinnällä. Hyvin johdetun ja riskejä hallitsevan yrityksen merkkejä ovat arvojen ja vastuullisen strategian määrittely, eettiset toimintaohjeet, ajantasaiset yritysvastuun johtamisjärjestelmät ja yritysvastuun raportointi. Ennen kaikkea ne takaavat sen, että yrityksen olemassaolo koetaan oikeutetuksi. Ihmisten luottamuksen laskiessa yrityksiä kohtaan hyvämaineinen yritys vetää puoleensa välttämättömiä resursseja, kuten työntekijöitä ja pitkäaikaisia kumppaneita, ja kykenee ylläpitämään luottamussuhdetta sellaisiin yhteiskunnan toimijoihin, joista se on riippuvainen.

### **2.2.1 Arvot ja perusideologia**

Keskustelu vastuullisuudesta on samalla myös arvokeskustelua (Viitala & Jylhä 2006, 363). Yrityksen kaikki toiminta pohjautuu sen arvoihin ja periaatteisiin, ja ne muodostavat toiminnan kulmakiven. Arvot ja periaatteet ovat lupaus tai sitoumus niin omalle henkilöstölle kuin sidosryhmillekin. Ne voivat kuvata joko yrityksen olemassa olevaa toimintatapaa ja nykytilaa tai vaihtoehtoisesti yrityksen tavoitettilaa. (Talvio & Välimaa 2004, 84.) Yrityksen arvoja voidaan kutsua myös ”tien laidoiksi”, sillä ne antavat rajat hyvälle toiminnalle ja päätösten teolle. Menestyneimmät yritykset turvaavat uudistumisen, vaikka säilyttävät perusideologiansa. (Viitala & Jylhä 2006, 364.) Kun arvot ja periaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa, se antaa johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä yrityksen toimintaan. Toisaalta ne voivat myös kahlita ja tehdä yrityksestä jäykän, jos yritys ei näe omien arvojensa ja periaatteidensa ulkopuolelle. (Talvio & Välimaa 2004, 52.)

Kun perusideologiaa määritellään, noudatetaan seuraavia perusajatuksia: aitoutta, pysyvyyttä ja yrityksen todellisia arvoja. Etsitään yrityksen olemassaololle rahan ansaitsemista syvempiä syitä. Toiminnan tarkoituksen eli yrityksen mission pitäisi säilyä pitkään. Sitä ei tule sekoittaa liiketoimintastrategioihin eikä tavoitteisiin, sillä niiden tulee muuttua ajan mukana. Tarkoitusta ei voida täyttää lopullisesti, vaikka se onkin pyrkimyksen kohde. Sen sijaan strategia ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Vaikka perustarkoitus ei itsessään muutu, se ohjaa ja saa aikaan muutoksia. Pe-



rusideologian tehtävänä ei ole niinkään erottaa yritystä muista, vaan ohjata ja inspiroida. Ideologian sisältö ei tee yritystä vastuulliseksi, vaan aitous, johdonmukaisuus ja kurinalaisuus sen noudattamisessa. Esimerkiksi innovatiivisuus on monessa yrityksessä arvona, mutta harvat ottavat käyttöön riittävän vahvat innovaatioita edistävät mekanismit ja keinot. Yritykset, joilla on arvona erinomainen asiakaspalvelu, eivät kaikki onnistu luomaan sen ympärille aitoa asiakastyön kulttuuria. Ajatusten, sanojen ja tekojen on siis toimittava keskenään. (Viitala & Jylhä 2006, 364.)

Viitalan ja Jylhän (2006, 364–365) mukaan taloudellisten ja eettisten arvojen suhdetta joudutaan punnitsemaan arvojen kohdalla. Tässä suhteessa yrityksillä ei aina ole kovin hyvä maine. Eettiset arvot ovat saattaneet jäädä määrittelyn tasolle, ja yritykset tekevät vain rahallista hyötyä tuovia ja tärkeitä sidosryhmiä miellyttäviä tekoja. Monet ihmiset pitävät eettisyyden ja rahan erillisinä, mutta joillekin eettinen ja taloudellinen arvo ovat samoja, sillä he arvostavat rahaa. Nämä merkitykset saattavat mennä myös päällekkäin. Eettiseksi sijoittamiseksi voidaan kutsua sitä, kun sijoittaja etsii mahdollisimman hyvää tuottoa eettisistä kohteista. Yleisen moraalisuuden aste on kasvanut juuri siksi, että rahalliset ja eettiset arvot ovat lähentyneet toisiaan.

### 2.2.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet

Vastuullisella liiketoiminnalla viitataan yrityksen toimintaan ja sen johtamiseen tavalla, joka lisää myönteistä panosta yhteiskuntaan ja samalla vähentää kielteisiä vaikutuksia ihmisiin ja ympäristöön. Se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Yrityksen arvot, periaatteet ja tavoitteet määrittelevät vastuullisen liiketoiminnan suuntaviivat. Käytännön teoiksi ja todeksi vastuullisuus muuttuu kuitenkin vasta sitten, kun niiden toteuttamisen takana on yrityksen kaikkien työntekijöiden yhteinen tahto. (Viitala & Jylhä 2006, 353.)

**Taloudellinen vastuu.** Kaupallisen menestyksen näkökulmasta yritys tavoittelee hengissä säilymistä, kannattavuutta ja kasvua (Viitala & Jylhä 2006, 353). Taloudellisella vastuulla kuvataan yrityksen osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin

tuottamiseen ja omistajien tuotto-osuuksiin vastaamista. Yrityksen sisäisessä toiminnassa taloudellinen vastuu näkyy toiminnan tehokkuutena ja kannattavuutena pitkällä aikavälillä. Yrityksen on pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä mahdollisiin ansaintamallin muutoksiin. (Lehtipuu & Monni 2007, 66.) Taloudellista vastuuta pidetään tärkeimpänä vastuullisuuden ulottuvuutena, sillä se luo perustan myös muiden ulottuvuuksien toteuttamiselle (Troberg 2014, 76).

Viitalan ja Jylhän mukaan (2006, 353) taloudellinen vastuu liittyy taloudellisten veloitteiden, kuten verojen maksamiseen ja hyvä tuloksen saavuttamiseen. Yrityksellä on välitön taloudellinen vastuu omistajia ja henkilöstöä kohtaan. Välillisestä vastuusta puolestaan puhutaan yrityksen luodessa yhteiskuntaan hyvinvointivaikutuksia, joita ovat verojen maksaminen, sosiaaliturvan rahoittaminen sekä osaamisen kasvattaminen. Vastuullinen yritys huolehtii siitä, että sen yhteiskunnalle aiheuttamat haitat jäävät pienemmiksi kuin sen taloudellisesta toiminnasta saavat hyödyt ovat.

Vastuullisen liiketoiminnan vastaiseksi katsotaan voiton tavoittelu keinolla millä hyvänsä (Viitala & Jylhä 2006, 353). Voiton tavoittelussa ahneuden raja ylittyy, kun yrityksen vastuu taloudellisen tuloksen tavoittelusta ylittää vastuun yrityksen sosiaalisesta ja ympäristövastuusta (Troberg 2014, 76). Vastuullinen yritys pyrkii tietoisesti vetämään omat rajansa eikä tavoittele voittoa henkilöstön, muiden sidosryhmien tai ympäristön vahingoksi. (Viitala & Jylhä 2006, 353.)

Taloudellisen vastuun elementtejä ovat:

- kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus
- omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen
- hyvät toimintatavat
- taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen
- taloudellisten edellytysten luominen sosiaalisen ja ympäristövastuun toteuttamiselle. (Viitala & Jylhä 2006, 353–354.)

Taloudellinen menestys voi olla seurausta vastuullisuudesta tai toisin päin. Monet yritykset uskovat, että julkistettu vastuullisuus parantaa heidän imagoaan ja talou-

dellista menestystään. Siksi yritykset hyödyntävät markkinoinnissa ympäristömerkkejä, mainitsevat antamistaan lahjoituksista lehdistötiedotteessa tai kertovat vuosikertomuksessa asiakastytyväisyydestä. Vastuullisessa liiketoiminnassa taloudellista menestystä pyritään saavuttamaan tavoilla, jotka kunnioittavat eettisiä arvoja ja ottavat huomioon ihmiset, yhteisöt sekä luonnon ja ympäristön. Nykyään vastuullisuuden ja voiton tavoittelun ajatellaan olevan yhtä aikaa mahdollisia ja uskotaan, että vastuullisesti toimiva yritys tuottaa hyvää tulosta pitkällä tähtäimellä. (Viitala & Jylhä 2006, 354.) Taloudellista vastuuta pidetään myös edellytyksenä sosiaalisen ja ympäristövastuun hoitamiseksi, sillä konkurssikypsä yritys ei kykene huolehtimaan sosiaalisen ja ympäristövastuun velvoitteistaan (Lehtipuu & Monni 2007, 66).

**Sosiaalinen vastuu.** Sosiaalisella vastuulla kuvataan yrityksen sidosryhmien hoitamista. Tähän sisältyvät esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista, kehitymisestä ja osaamisesta huolehtiminen, tuotteiden turvallisuus, kuluttajasuoja sekä yhteistyö yritysverkossa. Sosiaalista vastuullisuutta ovat myös toimintatavat suhteessa kaikkiin sidosryhmiin, yhteistyö lähiympäristön kanssa sekä muu yleishyödyllinen toiminta. (Lehtipuu & Monni 2007, 66.) Osuuskunnan sosiaalisen vastuun katsotaan liittyvän ensisijaisesti jäsenistön ja henkilöstön hyvinvointiin, mutta koska vahva yhteisöllisyys liittyy osuustoimintaan, katsotaan vastuun ulottuvan myös jäsenistön ulkopuolelle (Troberg 2014, 77).

Sosiaalisen vastuun elementtejä ovat:

- henkilöstön hyvinvointi
- tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja
- hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
- suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Viitala & Jylhä 2006, 354.)

Kun sosiaalisesta vastuusta käydään keskustelua, liittyy siihen usein eettistä ja moraalista pohdintaa. Talouselämässä toimivalla yrityksellä on oma moraalinsa ja etiikkansa. Nämä vaikuttavat suoraan asiakkaiden luottamukseen sekä näkyvät yritys- ja työnantajakuvassa. Esimerkiksi toisiaan seuraavia tilapäisiä työsuhteita suosivat ja harmaata taloutta harjoittavat yritykset voivat romuttaa maineensa het-

kessä, jos epäkohdat tulevat julkisuuteen. Moraali ja etiikka on kuitenkin myös hyvien asioiden tekemistä. Monen yrityksen perusfilosofiaan kuuluu vastuun kantaminen asioista, joihin ei ole suoranaista velvoitetta. Se voi näkyä esimerkiksi kannanottoina, lahjoituksina yleishyödyllisiin tarkoituksiin, hyväntekeväisyystyönä ja arvovalintoina markkinointiviestinnässä. Nykyään yritysten vuosikertomuksista voi-kin lukea yhteiskunnallisen vastuun toteutumisesta ja monet yritykset julkaisevat eettisiä säännöstöjään. Niiden taustalla on yleensä yhteisöön positiivisesti vaikuttavaa arvokeskustelua ja pohdintaa. Parhaimmillaan eettiset säännöt lisäävät yrityksen toiminnan henkistä ryhdikkyyttä. Viime kädessä yrityksen moraalin, etiikan ja arvojen toteutumisesta vastaavat yrityksessä toimivat ihmiset ja heidän ratkaisunsa. (Viitala & Jylhä 2006, 354–355.)

Monet sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat kuuluvat suomalaisen lainsäädännön piiriin, mutta kaikissa maissa niitä ei pidetä itsestään selvinä. Näitä ovat esimerkiksi työterveys- ja turvallisuusasiat, tasa-arvo sekä työntekijöiden järjestäytymisoikeudet. Toki on eri asia, että toteutuvatko nämä asiat käytännössä. Vuodesta 2005 lähtien laki on edellyttänyt yrityksiä tekemään tasa-arvosuunnitelmat. Siitä huolimatta esimerkiksi naisten osuuden lisääntymistä ei juurikaan näy yritysjohdossa. (Lehtipuu & Monni 2007, 66.)

Viitalan ja Jylhän (2006, 356) mukaan vastuullisella toiminnalla tuotetaan henkilöstölle kokemus siitä, että yritys hoitaa asioita heidän parhaakseen, kun he itsekin antavat parhaansa yritykselle. Ihmiset haluavat sitoutua sellaiseen yritykseen. On olemassa toimintatapoja, joihin laki ei velvoita. Esimerkiksi jos jonain päivänä yritys ei enää kykene tarjoamaan työntekijälleen töitä, se voi auttaa häntä työnsaannissa. Yritys voi helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista työaikajärjestelyillä. Monimuotoisella johtamisella voidaan tarjota nuorille töitä enemmän kuin olisi välttämätöntä, rekrytoida kaiken ikäisiä sekä työllistää vammaisia ja eri uskontotaustaisia.

**Ympäristövastuu.** Ympäristövastuu on osa kestävästä kehityksen tavoitetta. Kehitystä kutsutaan kestäväksi silloin, kun se tyydyttää ihmiskunnan nykyhetken perustarpeet ja antaa tuleville sukupolville saman mahdollisuuden. Ympäristönsuojelun lisäksi kestävä kehitys liittyy kaikkiin elämänalueisiin. (Viitala & Jylhä 2006, 356–357.) Lehtipuun ja Monnin (2006, 66) mukaan ympäristövastuulla tarkoitetaan

luonnonvaroista ja ympäristöstä huolehtimista sekä omien haitallisten ympäristövaikutusten minimoimista. Ympäristövastuuta on myös paikallisiin ja globaaleihin ympäristömuutoksiin varautuminen osana toimintaan ja tuotteisiin liittyvää riskienhallintaa. Yritysten kiinnostukseen ympäristöasioista ovat osaltaan vaikuttaneet asiakkaiden, suuren yleisön sekä lainsäädännön kasvavat vaikutukset (Viitala & Jylhä 2006, 357).

Ympäristövastuullisuuden elementtejä ovat:

- vesien, ilman ja maaperän suojeleminen sekä ilmastonmuutosten torjunta
- luonnon monimuotoisuuden turvaaminen
- kestävä ja säästävä luonnonvarojen käyttö. (Viitala & Jylhä 2006, 357.)

Usein ajatellaan, että taloudellinen kasvu ja ympäristönsuojelu ovat ristiriidassa. On kuitenkin mahdollista saavuttaa taloudellista kasvua tuhoamatta ympäristöä, ja kasvun tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi nykyaikaisempien ja ympäristöä säästävien laitteiden oston. Ennen ajateltiin, että ympäristönsuojelu on vain kustannustekijä yritykselle, mutta ympäristöasioiden hyvä hoitaminen on monilla markkinoilla selkeä kilpailuetu. Ekokilpailukykyinen yritys hyödyntää kilpailijoitaan paremmin ympäristönäkökohdat liiketoiminnassaan. Ekodesignajattelua voidaan käyttää tuotteen tai palvelun erilaistamisessa ja asemoinnissa markkinoille soveltamalla ympäristömyötäistä tuotekehittelyä ja käyttämällä ympäristöarvoja tietoisesti hyväksi. (Viitala & Jylhä 2006, 357.)

Vastuullisuuden eri ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, vaikka niitä voidaan ja pitääkin ajatella toisistaan erillisinä ulottuvuuksina. Pitkällä aikavälillä yritystä ei ole mahdollista kehittää pelkästään yhtä vastuullisuuden ulottuvuutta korostamalla. Erillisyydestään huolimatta vastuullisuuden osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa positiivisesti: panostaminen ympäristöriskeihin lisää yrityksen tietoisuutta, vähentää yllättäviä riskejä ja avaa uusia markkinoita. Ihmisten hyvinvointiin ja johtamiseen panostaminen lisää työn tuottavuutta, asiakastyytyvyyttä ja sitä kautta taloudellista tukea. Tehokkaan sidosryhmäyhteistyön avulla yritys voi puolestaan varautua riskeihin ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Lehtipuu & Monni 2007, 72.)

### 2.2.3 Yrityskansalaisuus

Vastuullisuuden näkökulmasta yrityksiä on tarkastelu subjektiivisina toimijoina, yrityskansalaisina. Vaikka päätökset yrityksissä syntyvät yleensä monien ihmisten yhteistyönä, näyttävät ne ulospäin yrityksen toiminnalta. (Viitala & Jylhä 2006, 351.) Pitkänen (2001, 21) näkee yrityskansalaisuuden maine-käsitteen vertauskuvana. Hänen mukaansa kunnan yrityskansalainen näkee itsensä osana laajempaa kokonaisuutta, luonnonympäristöä ja ihmisyyhteisöä. Kokonaisuuden hyvinvoinnin eteen tehdystä työstä hyötyy myös itse yritys pitkällä tähtäimellä.

Yrityskansalaisuuden ulottuvuudet kietoutuvat yhteen siten, että taloudelliset ratkaisut vaikuttavat ihmisiin ja ympäristöratkaisut vaikuttavat myös talouteen. Siksi voidaan puhua yritysten sosioekonomisesta vaikuttavuudesta, joka on kilpailukyvyistä huolehtimista sekä riskien hallintaa. (Juholin 2013, 235.) Viitala ja Jylhä (2006, 351) näkevät, että vastuun kantamisella ja kantamatta jättämisellä on suora vaikutus yrityksen ansaitsemaan luottamukseen ja maineeseen. Yrityksillä ei kuitenkaan ole kokonaisvastuuta yhteiskunnasta ja sen toimivuudesta, vaan niiden on muiden toimijoiden tavoin toimittava vastuullisesti (Lehtipuu & Monni 2007, 65).

Hyvän yrityskansalaisen on toimittava läpinäkyvästi aikomusten ja intressien julkittamisessa sekä toiminnassa ja sen tulosten kertomisessa. Yrityskansalaisuus edellyttää yrityksiltä myös kansalaisten ja julkisen sektorin hyvinvoinnin pitkäjänteistä kehittämistä sekä intressien, joskus myös ristiriitaisien, ymmärtämistä. Oletetaan, että yritykset hoitavat lakisääteiset velvoitteet ja maksavat niille säädettyt verot. Näiden lisäksi on oletuksena, että yritys pitää huolta henkilökuntansa työkyvystä, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja ammattitaidon säilymisestä. (Lehtipuu & Monni 2007, 65.)

Lehtipuun ja Monnin (2007, 65) mukaan yrityksen valinnoissa on aina myös moraalinen ja eettinen ulottuvuus. Toiminnan ei-toivottujen vaikutusten tunnistaminen ja minimointi ovat edellytyksenä yrityskansalaisuudelle. Parhaassa tapauksessa se on ennakoivaa ongelmien ratkaisua. Yrityksen perustehtävänä on tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Jos yritys epäonnistuu tehtävässään, eivät sosiaaliset ja ympäristövastuun teot kompensoi menetettyä luottamusta ja mainetta.

Joissakin yrityksissä katsotaan jo niin pitkälle tulevaisuuteen, että niissä mietitään metastrategioita: yhteiskuntien pysyvyyttä, yritysten roolia yhteiskunnassa ja avoimuutta globalisoituvassa maailmassa. Tällainen ajattelu johtaa ennen pitkää siihen, että kasvaneella sidosryhmäyhteistyöllä tavoitellaan kaikkien osapuolten hyötyjen maksimointia ja haittojen minimointia. (Lehtipuu & Monni 2007, 75.)

Monet ajattelevat, että pitkällä aikavälillä vastuullisuus on yrityksen oman edun mukaista. Pelkästään itsekkäistä syistä ennakkoinnin avulla yritykset pystyvät sopeutumaan muuttuviin vaatimuksiin: proaktiivisuus on reaktiivisuutta edullisempaa niin sosiaalisissa kuin ympäristöasioissa. Vastuullisen yritystoiminnan yksi tärkeimpiä puoltavia syitä on se, että avoimessa yhteiskunnassa ihmiset pitävät sitä itsestäänselvyytenä. Nykyään tiedostetaan paremmin yritysten aiheuttamat sosiaaliset ja ympäristövaikutukset sekä pidetään yrityksiä velvollisina kantamaan itse vastuu ei-toivotuista vaikutuksista. (Lehtipuu & Monni 2007, 82–85.) Pitkänen (2001, 21) muistuttaa, että kunnan yrityskansalainen arvioi toimintansa pitkäaikaisia vaikutuksia kokonaisuuden toimintakykyisyyteen sen sijaan, että tavoittelisi vain lyhyen tähtäimen voiton maksimointia. Puhutaan siis kestävästä kehityksestä. Lisäksi yrityskansalaisen toiminta on eettisesti kestäväällä pohjalla.

Ne henkilöt, jotka alkavat toimia henkilökohtaisesti kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti, voivat olla asiakkaita, yritysten päättäjiä tai yhteistyökumppaneita. He saattavat olla myös kuntien virkamiehiä, luottamushenkilöitä tai muissa asemissa, joissa on vaikutusvaltaa yritysten toimintaan. On ensisijaisen tärkeää, että yritys tietää, miten sen odotetaan toimivan yrityskansalaisen roolissa. Jos vastuullisuudella tavoitellaan vain maineen kiillottamista, voidaan puhua hurskastelusta. Tällainen vastuullisuus kääntyy helposti itseään vastaan. (Lehtipuu & Monni 2007, 82–85.)

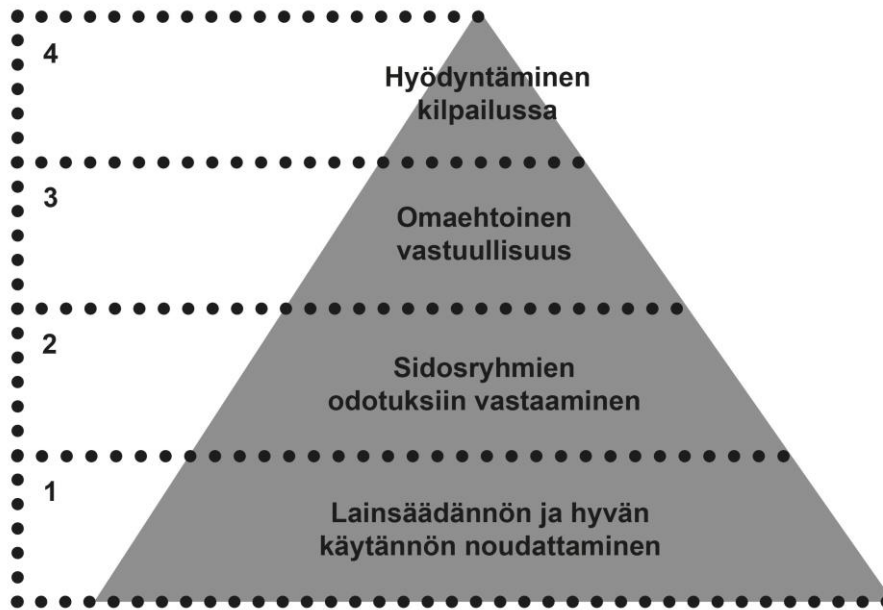
#### **2.2.4 Vastuullisuuden johtaminen**

Vastuullisuuden johtamista voidaan lähestyä hyvin monella tavalla. On olemassa kuitenkin pääperiaatteita, joita on hyvä tarkastella yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa. (Talvio & Välimaa 2004, 77.) Arvot, sanat ja teot ovat vastuullisuuden tasoja, joihin sisältyy strateginen ja operatiivinen suunnittelu, käytännön toiminta,

mittaus ja palaute. Strategiaa suunniteltaessa sanojen käyttäminen on välttämätöntä, jotta ihmisille pystytään kommunikoimaan toiminnan päämääristä ja tavoitteista, joilla saadaan aikaan tekoja. Toiminnan suunnittelu ja sisältö määräytyvät sen mukaan, miten sanoja käytetään. Arvojen toteutuminen nähdään tekojen perusteella. Toiminnan onnistumista, tekoja ja seurauksia mitataan ja tuloksia käsiteltäessä verrataan niitä taas arvoihin. (Viitala & Jylhä 2006, 358.) Pitkäjänteisyys, läpinäkyvyys ja kokonaisvaltaisuus liittyvät vastuullisen johtamisen ydinarvoihin. Johtajuuden ja tulevaisuuden luominen sekä varmistaminen nostetaan esiin pitkäjänteisyydellä. Asioita on siis kyettävä ajattelemaan kvartaalia pidemmälle. (Talvio & Välimaa 2004, 52.)

Viitalan ja Jylhän (2006, 358–359) määrittelemässä vastuullisuuden johtamisen mallissa yrityksen arvot ja periaatteet puretaan tavoitteiksi, tavoitteet saavutetaan toiminnoissa ja varmistetaan, että yrityksestä löytyy riittävä osaaminen. Yleensä tarvitaan yhteisesti sovittuja sekä kirjattuja periaatteita toimintatavasta, kielletyistä asioista ja siitä mikä taas on toivottua yrityksen valitsemalla vastuullisuuden tiellä. Vastuullisen toiminnan ehtona on yrityksen koko henkilöstön saaminen mukaan. Tavoitteiden avulla selkeytetään vastuullisuuden roolia: ollaanko edelläkävijöitä vai seurataanko kehitystä. Vastuullisuuden tasoa voidaan nostaa yrityksessä portaittain (Kuvio 1). Yksi vaihtoehto on asettaa vastuullisuuden tavoitteet eri osa-alueille ja priorisoida eteneminen näiden välillä sen mukaan, miten kiireellisenä tai tärkeänä kutakin aluetta yrityksessä pidetään.





Kuvio 1. Vastuullisuuden tavoitetasoja (Viitala & Jylhä 2006, 359).

Vastuullisuuden tulee ulottua yrityksen toiminnan kaikille osa-alueille ja kaikkiin yksilöihin. Vastuullisuus on oikeastaan ajattelutapa, jonka tulisi ulottua yrityksen kaikkeen toimintaan. Sanojen ja tekojen sekä viestinnän ja jokapäiväisen käytännön toiminnan on kohdattava keskenään. Kun yrityksen vastuullisuuden johtamista aletaan miettimään, on katsottava mitä olemassa olevaa voidaan hyödyntää. Vastuullisuuden linjaamiseen ei aina ole välttämätöntä kehittää uusia arvoja tai periaatteita, vaan voidaan hyödyntää olemassa olevaa tietoa. Vastuullisuudesta puhuminen ja kouluttaminen kannattaa sisällyttää nykyisiin ohjelmiin, kuten kehityskeskusteluihin ja esimieskoulutuksiin. Olemassa olevan hyödyntäminen saattaa vähentää negatiivisia reaktioita ja vastarintaa. (Talvio & Välimaa 2004, 77–78.)

Vastuullisuuden on sovelluttava omaan toimintaympäristöön ja yrityksen luonteeseen. Ohjeista ja malleista huolimatta vastuullisuuden tulee olla oman yrityksen näköistä ja sille luonteva tapa tätä toteuttaa. Myös toimintaympäristö ja asema yhteiskunnassa vaikuttavat vastuullisuuden prioriteettien ja lähestymistavan valintaan. Toimintaympäristön lisäksi on otettava huomioon yrityksen kulttuuri sekä toiminta-, viestintä ja johtamistavat. Kehitysprosessissa avainroolissa on henkilöstön kuuleminen ja huomioiminen. Henkilöstön lisäksi tulee huomioida yrityksen

sidosryhmät, sillä ne ovat tärkeä vastuullisuuden määrittelyn lähtökohta. Yrityksen on oltava perillä sidosryhmien odotuksista ja vastattava näihin omassa toiminnassaan. (Talvio & Välimaa 2004, 78–79.)

Talvio ja Välimaa (2004, 79) muistuttavat, että vastuullinen toiminta ei saa jäädä julkistuksen tasolle vaan se on ennen kaikkea tekemistä. Jotta toteutus ei unohdu, on hyvä löytää toiminnalle vastuuhenkilö, jonka tulee viime kädessä vastata toimenpiteiden suorittamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä varmistaa riittävät resurssit tähän työhön. Vastuuhenkilö on myös yhteistyömahdollisuuksien löytämisen tukena sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Vastuullisuutta määriteltäessä on oltava selkeä ja mahdollisesti dokumentoitava päätöksentekomenettely. Sidosryhmäpalautteen perusteella havaittujen kehityskohteiden parantamiseksi on oltava taho, joka päättää toimenpiteistä ja asettaa vastuuhenkilöt. Tulosten seurannan ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi ei tarvita byrokrattista, jäykkää ja hidasta menettelyä, vaan nopeus ja joustavuus ovat valttia. Jollain menettelyllä vastuu tulee tunnistaa ja parhaassa tapauksessa tätä tietoa seurataan ja se dokumentoidaan.

### **2.3 Julkisuustyö**

Kuvaja ja Malmelin (2008, 31–32) katsovat, että julkisuus on yrityksen suurin sidosryhmä. Yrityksen vastuullisuutta koskevat käsitykset syntyvät ja muokkautuvat hyvin pitkälti julkisuudessa. Siksi yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa itseään koskevaan julkisuuteen vaikuttavat merkittävästi sen toimintaedellytyksiin. Vastuullisuuden julkisuus on muodoltaan tarinoita, mainintoja ja symboleja, jotka liikkuvat niissä verkostoissa, joissa ollaan kiinnostuneita yrityksistä, brändeistä, vastuullisuudesta ja skandaaleista. Yrityksen julkisuustyöhön liittyy melko kirjava ja osittain päällekkäinen käsitteistö. Puhutaan esimerkiksi mielikuvista, imagosta, profiilista, maineesta ja brändistä. Näitä käsitteitä yhdistää aineettomuus. (Pitkänen 2001, 15.)

Jos sidosryhmät tai yleisöt ovat viestinnän lähtökohtana, saatetaan unohtaa, että erilaiset teemat muodostuvat julkisiksi verkostoissa, joihin kuuluu sellaisia yksilöitä tai ryhmiä, joita yritys ei ole määritellyt sidos- tai kohderyhmikseen. Yrityksen vies-

tintää suunniteltaessa on hyvä muistaa julkisen mielipiteen muodostumisen tapa. Aina joku yksilö tai ryhmä jää yrityksen sidosryhmäanalyysin tai kohderyhmän segmentoinnin ulkopuolelle. Siksi yritys ei pysty vaikuttamaan kaikkiin siitä syntyviin tarinoihin, jotka leviävät julkisuudessa. Yrityksestä saattavat arvaamatta kiinnostua myös merkityksettömiltä vaikuttavat henkilöt ja ryhmät. Siksi yrityksen tulee seurata julkisuutta ja tarinoita, joita siitä on liikkeellä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 32.)

### **2.3.1 Yrityskuva ja mielikuvat**

Juholinin (2013, 238) mukaan kaikki yrityksestä saatu informaatio ja kokemukset vaikuttavat mielikuvaan. Ne voivat olla suoraan tai välitettynä saatuja joko itse yrityksestä tai muualta. Mielikuvan syntymiseen vaikuttaa myös se, että jokaisella on taipumus tulkita saamaansa informaatiota eri tavoin. Lähettäminen ja vastaanottaminen sekä näiden välinen vuorovaikutus liittyvät oleellisesti mielikuviin. Yritys on lähettäjän roolissa, kun se pyrkii luomaan itsestään tietynlaisia mielikuvia. Vastaanottajia ovat sidosryhmät, sillä ne ottavat vastaan tietoa ja vaikutelmia sekä muodostavat mielipiteensä kaiken saamansa aineiston perusteella.

Pitkänen (2001, 15) katsoo, että yrityskuva voidaan määritellä mielikuvaksi, jonka joku henkilö tai yhteisö muodostaa yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat kokemukset, asenteet, uskomukset, tiedot, päätelmät ja tunteet. Yrityskuvalla voidaan tarkoittaa myös sitä tietoista mielikuvaa, jonka yritys haluaa itsestään muodostuvan jollekin sidosryhmälle. Markkasen (1999, 25) mukaan mielikuvat syntyvät jokaisen vastaanottajan mielessä ja niihin vaikuttavat hänen omat lähtökohdat ja kokemukset. Mielikuvien luominen on mahdotonta, sillä ne peilaavat vastaanottajan omia tarkoituksia.

Mielikuvat syntyvät, kun ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja erilaisissa julkisuuksissa. Kuvat ja visuaalisuus toimivat tehokkaammin kuin sanat. Viestit ja teot sekoittuvat mielikuvissa, joten voidaan sanoa, että teot ovat sanojen kriteeri: toiminta kertoo arvoista ja tavoitteista uskottavammin kuin sanat. Teoista tulee myös kertoa. Hyvistä tuotteista ja palveluista ei juurikaan ole hyötyä, jos niistä ei

tiedä kukaan. Mielikuvien syntyymiseen tarvitaan molempia. (Juholin 2013, 238–239.)

Kun toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon, miten viestitään ja millaisia argumentteja tarjotaan, voidaan puhua tavoitteellisesta mielikuviin vaikuttamisesta. Esimerkiksi yritystä perustettaessa mietitään, mitkä ovat keskeisiä strategisia viestejä, joiden uskotaan vetoavan. Unelmilla ja tarinoilla, joiden uskotaan herättävän kuluttajien huomio ja mielenkiinto, kehitetään tuotteita ja palveluja. On silti varmistettava, että toiminta on vastuullista ja eettisesti kestävä. (Juholin 2013, 241–242.)

Kun viestintää määritellään, tulee varmistaa, että se on harmoniassa sen kanssa, mitä yritys todellisuudessa on ja mihin se pyrkii. Mielikuvaviestinnän luomisprosessissa lähdetään liikkeelle oman identiteetin tai persoonallisuuden tunnistamisesta: keitä ja millaisia ollaan. Seuraavaksi määritellään tavoitetila: mistä asioista halutaan olla tunnettuja ja tulla muistetuksi. Näitä verrataan siihen, miten sidosryhmät kokevat yrityksen tällä hetkellä. Tätä tietoa hyväksikäyttäen yritys valitsee, mitä asioita se haluaa tuoda omaehtoisesti itsestään esiin sekä miten ne vastaavat toimintaa ja tavoitteita. Sitten on aika luoda strategiset linjaukset: mitä tulee tehdä konkreettisesti liiketoiminnassa, miltä näytetään sekä mitä ja miten viestitään. (Juholin 2013, 242.)

On kuitenkin muistettava, että yhteisö on vain yksi vaikuttaja monimutkaisessa tapahtumaketjussa, ja mielikuvia syntyy jatkuvasti myös yrityksestä itsestään riippumatta. Vaikuttamisen on oltava johdonmukaista sekä jatkuvaa. Ei ole oleellista, että millainen mielikuva on keskimäärin, vaan miten eri sidosryhmät kokevat yrityksen tai sen asian. Perustuvatko vaikutelmat huhuihin vai tietoihin, omiin vai muiden kokemuksiin. Tämä vaatii säännöllistä tai jatkuvaa tutkimustoimintaa, jonka perusteella voidaan tarkentaa suunnitelmaa ja asettaa uusia tavoitteita. (Juholin 2013, 243.)

Tavoitteiden ja keinojen määrittely on sitä helpompaa, mitä paremmin tiedetään sidosryhmien arviot ja tilanne eri julkisuuden kentillä. Suunnittelu on tärkeää, mutta tämän päivän viestintäympäristössä on yhtä tärkeää kyetä reagoimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Maineeseen hallintaan ei ole lopullisia keinoja, joten kannat-

taakin puhua maineen rakentamisesta ja rakentumisesta, johon voidaan luoda erillinen strategia, tai se voi korvata viestintästrategian ja ohjata näin koko organisaation viestintää. (Juholin 2013, 243.)

Strategiat ja suunnitelmat ovat merkityksettömiä, jos ne eivät johda konkreettisiin tekoihin. Mainetyössä arvioidaan nykytilaa, tunnistetaan haasteet ja päätetään tulevista toimista. Suunnitelman sisäänajo ja tutuksi tekeminen on tärkeä vaihe. Käytäntöön päästään sulavammin, jos määrittelyprosessia on käyty läpi laajasti. Vaikka suunnitelman toteuttaminen vaatii jokaisen työntekijän panosta, on maineen johtamisessa vastuu johdolla ja viestintäammattilaisilla yhdessä. Lopulta maineen suurlähettiläänä tai potentiaalisena katastrofina toimii jokainen. Tavoitteiden ja toimintatapojen koordinointi on tärkeää ja viestintäsparrausta tarvitaan jokaiselle yrityksen jäsenelle ja vaikuttajalle. Maine pääsee todelliseen testiin arjen kohtaamisissa. Esimerkiksi asiakaspalvelulla, tuotteiden laadulla, tilojen ja ympäristön siisteydellä sekä yrityksen tunnuksella liikkuvien autojen käyttäytymisellä on oma osuutensa maineen rakentumisessa. (Juholin 2013, 243–244.)

### **2.3.2 Imago, profiili, maine ja brändi**

*Imago* viittaa kuviin ja visuaalisuuteen ja se onkin vastaanottajien mielikuvien summa. Suomessa imagolla tarkoitetaan yleensä esimerkiksi yrityksestä, kaupungista tai ihmisestä syntynyttä kuvaa. Joskus imago sekoitetaan maineeseen ja eroa onkin vaikea nähdä. (Juholin 2013, 229.) Uimosen ja Ikävalkon (1997, 189) mukaan imago alkaa yrityksen identiteetistä ja jalostetaan profiiliksi. Yrityksellä voi olla useita imagoja sen mukaan, miten ympäristö on siihen vaikuttanut ja millaista tavoitekuvaa sidosryhmille on pyritty luomaan. Koska imago ei kuitenkaan synny pelkästään lähettäjän viestien perusteella, imago voi parhaimmillaankin olla vain osittain profiilin kaltainen. Markkanen (1999, 27) vertaa yrityskuvaa imagoon. Hänen mukaansa imago on ilmiö, johon pyritään vaikuttamaan johdonmukaisella identiteetillä, vaikka sidosryhmät luovat sen itse seuraamalla yrityksen toimintaa.

Viestintä on epäeettistä, mikäli imagonhallintaan liittyy salailua ja väärän tiedon kylvämistä. Jos kuitenkin julkisessa keskustelussa leviää virheellisiä tulkintoja, on ne syytä oikaista. Jos imago perustuu väärin tietoihin, on se vakava haitta tai jopa

uhka liiketoiminnalle. On harhaluulo, että imago on rakennettavissa kohteen todellisista ominaisuuksista riippumatta. (Juholin 2013, 230.)

*Profiilin* ja imagon välillä on sellainen yhteys, että profiloinnilla pyritään luomaan tai vahvistamaan haluttua imagoa (Juholin 2013, 230). Markkanen (1999, 22) määrittelee profiilin siten, että se on tavoitteellinen, mutta totuudellinen tietopaketti yrityksestä. Yritys voidaan esitellä profiilin avulla erilaisissa yhteyksissä ja sitä tarkennetaan säännöllisin väliajoin vastaamaan markkinoiden tai sisäisiä muutoksia. Profiili voi kuvata yrityksen liiketoiminnan ja sen identiteetin peruspilareita.

Profiloinnin avulla yrityksen viestinnälle luodaan perusvire. Profiloinnissa määritellään perussanomat, joita viestitään hallitusti ja johdonmukaisesti eri sidosryhmille. Profiloinnin perussanomat (esimerkiksi kotimaisuus ja korkea laatu) kuvaavat yrityksen liiketoiminnan ja identiteetin peruspilareita: Miten yritys toimii? Mihin se pyrkii? Miksi se on sidosryhmilleen arvokas? Perussanomat ovat viestinnän punainen lanka. Profilointi on jatkuvaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, jolla yritys pyrkii viestinnän keinoin vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 13.) Pitkäsen (2001, 19) mukaan profilointi on sitä, että yrityksen vahvuuksia ja ydinosaamista kehitetään sekä pidetään esillä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Profilointi ja imagon rakentaminen liittyvät siten yhteen, että profiloinnin tarkoituksena on määritellä ”lähetetty kuva”. Imago on periaatteessa profiloinnin tulos, vaikkakin imagoon vaikuttavat myös monet yrityksen hallitsemattomissa olevat tekijät. Yrityksen profilointi on lähinnä maineen rakentamista, missä profilointiviestit määritellään liiketoimintastrategian pohjalta. Profilointikäsitettä on kritisoitu, koska se nähdään asioiden silotteluna. Nykyaikana yrityksen on kuitenkin mahdotonta ylläpitää itsestään imagon tapaista kulissia. Profilointia voidaan myös pitää maineen rakentamiseen liittyvänä viestinnällisenä toimintana. (Juholin 2013, 230–231.)

Uimosen ja Ikävalkon (1997, 187) mukaan profilointi ja strateginen suunnittelu ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Profiloinnista tulee päättää yrityksen johdossa, sillä profilointi on sidoksissa yrityksen strategiaan päätöksiin. Mediasuhteissa kannattaa pitää tietty vakaumus, sillä jatkuva uudelleen profiloituminen heikentää viestien uskot-

tavuutta. Jos yrityksellä ei ole selkeää näkymää tulevaisuudestaan, ei sen profiloinnille ole olemassa oikeaa pohjaa. Siksi profilointi ja lyhyen aikavälin operatiiviset tavoitteet on erotettava toisistaan. Profiloinnissa on hyvä ottaa huomioon myös sidosryhmien, yhteiskunnan ja talouselämän ajatusmaailmat, arvot ja tulevaisuuden suunnat.

*Maine* muodostuu sidosryhmissä kiertävistä tarinoista, joita yrityksestä kerrotaan. Maineen rakentumiseen vaikuttavat sidosryhmien omakohtaiset kokemukset yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta sekä yrityksestä erilaisissa julkisuudessa rakentuvat mielikuvat. Maine syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien kohdassa erilaisissa suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa. Osapuolet tuovat näihin kohtaamisiin koko maailmansa tietoineen, taitoineen, kulttuureineen, arvoineen ja ennakkoluuloineen. Maineen kautta yritystä joko arvostetaan tai sitten ei. (Aula & Heinonen 2011, 12.)

Maine pohjautuu yrityksen perustekijöihin, kuten arvoihin, strategiaan, visioon ja etiikkaan. Näiden ilmentämät toimintaperiaatteet ja arvostukset tulevat henkilöstön sisäistämiksi niin, että ne näkyvät heidän toiminnassaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 13–14). Sidosryhmien muodostama maine rakentuu esimerkiksi suorista kokemuksista yrityksessä, sen toiminnasta, henkilöstön käyttäytymisestä tai median vaikutuksesta. Myös sosiaalisissa verkostoissa liikkuvat tarinat ja informaatiokatkelmät vaikuttavat keskeisesti maineeseen. (Aula & Mantere 2005, 34.) Maineen muodostumiseen vaikuttaa kolme asiaa: mitä yritys tekee, mitä yritys sanoo ja miltä yritys näyttää. Tärkeintä on hyvä toiminta, jonka jälkeen tulee viestintä ja kolmanneksi visuaalinen ilme, joka luo ensivaikutelman ihmisille. Johtopäätöksiä aletaan tehdä jo miellyttävän tai epäsiistin toimitilan perusteella. Jos ensivaikutelma on negatiivinen, sille saatetaan hakea vahvistusta jatkossakin. Ei kuitenkaan kannata pyrkiä positiiviseen ulkoasuun asiallisen osaamisen kustannuksella. (Pitkänen 2001, 19.)

Myös Markkanen (1999, 27) näkee, että maine syntyy selkeästi yrityksen tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. Maine syntyy tekojen kautta, joten sitä ei voida luoda itselleen ulkoisella viestinnällä. Maine on vähemmän kuvaileva kuin imago ja sitä on vaikea johtaa. Maine ja imago kulkevat käsi kädessä, sillä yrityksen imago kasvaa kertomusten ja kokemusten kautta samalla tavoin kuin maine. Aulan ja

Heinosen (2011, 14–15) mukaan maineeseen vaikuttavat yrityksen menneisyys, nykyisyys ja odotukset tulevastä. Yritys luo teoillaan ja puheillaan odotuksia, joiden täyttymisestä päättävät sidosryhmät omista lähtökohdistaan. Siksi odotuksista viestiminen on maineen kannalta keskeistä: mitä yritys on tulevaisuudessa, millaiset tavoitteet sillä on, minne se on menossa ja miten se aikoo päästä sinne.

Maine on yrityksen aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa erilaisiin valintoihin: luotanko heidän sanomaansa, ostanko tuotteen, sitoudunko palveluun, haenko töihin tai sijoitanko osakkeisiin. Se syntyy yksilön kokemuksen kautta ja onkin siten päänsisäinen todellisuus. Siksi alkuperää voi olla vaikea selvittää. Yrityksen menestyminen mielikuvayhteiskunnassa vaatii, että asiakkailta ja muilla sidosryhmillä on yrityksen tavoitteiden mukaisia käsityksiä. (Juholin 2010, 105.)

Juholinin (2013, 231) mukaan maine on myös arvio yrityksen strategiasta, joten ei voida puhua puhtaasta mielikuvakäsitteestä. Maine on sitä, mihin yritys sanoo pyrkivänsä sekä osoitus siitä, onko se pitänyt lupauksensa vai ei. Maine on alkanut osittain korvata imago-käsitettä, sillä se syntyy eri sidosryhmien muodostamasta imagosta ja oleellisinta on yrityksen identiteetti eli toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet. Maine kietoutuu muita käsitteitä selkeämmin yrityksen liiketoimintaan. Kaikenlainen viestintä voi vahvistaa tai heikentää sitä. Myös Pitkäsen (2001, 19) mukaan mainetta voi verrata imagoon, sillä siinä on lopulta kyse siitä, miten ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat kohdetta. Ihmisten mieliin ei voida rakentaa mainetta tai imagoa, sillä ihmiset tekevät sen omista lähtökohdistaan. Ihmiset tulkitsevat viestit omalla tavallaan ja se tapa ei läheskään aina ole yrityksen tarkoittama. Yritys voi kuitenkin tarjota ihmisille rakennusaineita käsitysten muodostumiseen.

Maineen avulla yritys vetää puoleensa resursseja ja vahvistaa näin menestystään. Hyvämaineisen yrityksen henkilökunta sitoutuu työhönsä ja on ylpeä työpaikastaan. Hyvä maine edistää myös asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta. Myös sijoittajat ovat kiinnostuneita hyvämaineisesta yrityksestä. Maine on tärkeä myös mediajulkisuudessa ja parhaimmillaan se vaikuttaa analyytikoiden suosituksiin. (Juholin 2013, 231–232.)



Sellaista yritystä ei ole olemassakaan, jolla ei olisi mainetta. Jos yritys on uusi, se lainaa henkilöidensä tai muiden yritysten maineen. Maineella on taipumus myös pysyä tietynlaisena – kerran jotain, aina jotain. Siksi yrityksen voi olla haastavaa muuttaa juurtunutta mainettaan. (Aula & Heinonen 2011, 15.) Maineen hallinnassa on kyse sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta, mikä tarkoittaa aina omista työntekijöistä huolehtimista, mutta myös sijoittajien, asiakkaiden, alihankkijoiden, lainsäätäjien tai median pitämistä hyvänä. Maineen kautta voidaan luokitella yksilöitä yli perinteisten sidosryhmäjakojen sen mukaan, millaiset käsitykset yksilöillä on yrityksestä. (Aula & Mantere 2005, 33–34.) Juholin (2013, 236–237) puolestaan katsoo, että mainetta ei voi hallita, mutta siihen voidaan vaikuttaa toiminnan ja maineen johtamisella. Maineen johtamisesta puhutaan silloin, kun päätöksiä tehdessä mietitään, miltä ne näyttävät ulkopuolelta katsottuna. Puhutaan myös maineen rakentamisesta, joka vaatii strategista suunnittelua. Maineen rakentamista suunniteltaessa tehdään yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja katsotaan asioita useasta eri näkökulmasta. Maine rakentuu oikeaan suuntaan myös yrityksen hyvällä johtamisella. Onkin kyseessä ikuisuusprojekti, joka realisoituu joka päivä. Toiminnan on oltava hyvää, jotta yrityksestä voidaan puhua hyvää. Maineriskit vältetään, kun kuilu todellisen ja esitetyn välillä pysyy tarpeeksi pienenä.

Kun maineen menettämiseen on mahdollisuus tai vaara, puhutaan maineriskistä. Siihen on mahdollisuus silloin, kun yritys joutuu törmäyskurssille sidosryhmän odotusten kanssa. Vaikka yritys toimisi laillisesti, voi riski toteutua. Toiminta saatetaan kokea vain vääränä tai sopimattomana. Maineriski on yksi yrityksen vakavista otettavista liiketoimintariskeistä. Erityisesti sosiaalinen media altistaa riskeille ja on maineriskien kasvualusta. Koska kaikki on mahdollista, voi yritys tulla pahasti yllätetyksi. Kommunikointi julkisuuden kentällä voi aiheuttaa niin sanottuja leimahduksia. (Juholin 2013, 233–234.)

*Brändi* eroaa mielikuvakäsitteistä siten, että brändin viestintä on voittopuolisesti markkinointiviestintää ja kohderyhmänä nähdään ennen kaikkea kuluttajat. Se luo pohjan pitkäaikaiselle kilpailuedulle ja onkin täten yksi yrityksen strategisista tekijöistä. Keskeisiä ulottuvuuksia ovat brändin tunnettuus, koettu laatu, asiakasuskollisuus ja miellelyhtymät. Brändi koostuu kaikista ihmisten kokemista viesteistä siitä riippumatta, mistä ne ovat peräisin. Brändin onnistumisen kannalta on tärkeää

erottua, olla omintakeinen ja merkityksellinen. (Juholin 2013, 236–237.) Myös Pitkänen (2001, 25) määrittelee brändin siten, että se muodostuu kaikista kuluttajan tai jonkun muun sidosryhmän jäsenen positiivisista ja negatiivisista vaikutelmista, joita hänelle on syntynyt tuotteesta tai palvelusta, sen jakelukanavasta, sen takana olevasta henkilökunnasta ja viestinnästä.

Brändi voi olla mikä tahansa tuote, palvelu, yritys, projekti tai henkilö. Oleellista on, että se on riittävän tunnettu halutussa kohderyhmässä. (Pitkänen 2001, 25). Brändiin liittyy lisäarvotekijöitä, jotka tekevät siitä arvokkaamman, halutummalla ja muista poikkeavan. Siksi mikä tahansa tuotemerkki ei ole brändi. Pelkkä logoa tai graafista ilmettä ei voi kutsua brändiksi. Brändi ei ole myöskään synonyymi tavaramerkille, sillä brändiin voidaan liittää muitakin oikeudellisia suojamuotoja, kuten toiminimi tai mallisuoja. (Juholin 2013, 237.) Joskus brändistä puhutaan yrityksen ja asiakkaan välisenä emotionaalisenä siteenä. Brändi pyrkii erottumaan ja viestimään niin emotionaalisella kuin rationaalisella tasolla. (Pitkänen 2001, 25).

Juholinin (2013, 237–238) mielestä yritysbrändin voi ymmärtää monella tavalla. Jotkut ajattelevat sitä pelkkänä visuaalisena identiteettinä eli liikemerkeinä ja logoina. Joillekin brändi on lähes sama asia kuin maine eli aineetonta pääomaa, jossa yhdistyvät yrityksen arvot, visio, strategia, vastuullisuus sekä tuotteet ja palvelut. Tuote- ja yritysbrändit saattavat olla hyvinkin eriarvoisia samassa yrityksessä. Vaikka yritysbrändi olisi kokenut kolhuja, saatetaan saman yrityksen tuotebrändejä arvostaa.

Vahva brändi on yritykselle etu, sillä se antaa tilaa ja vapautta toiminnalle. Brändin myötä yritykselle tarjoutuu tilaisuus solmia eräänlainen yhteistyösopimus asiakkaan kanssa ja siten asiakas saadaan sitoutumaan. Markkinoinnin ja sen välineen, brändin, perimmäisenä tarkoituksena on tehdä tuotteista ja palveluista kiinnostavia sekä pitää huoli asiakassuhteen pysyvyydestä ja kehitymisestä. Jos yritys on kiinnostunut asiakkaistaan, kannattaa ylimmän johdon olla kiinnostunut brändin arvosta. Asiakassiteen lisäksi vahva brändi antaa yritykselle muitakin etuja. Se myös avaa ovia yhteistyökumppaneille, mikä on tärkeää verkostoitumisen kannalta. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 28–30.)

## 2.4 Sidosryhmähallinta

Sidosryhmiksi kutsutaan kaikkia ryhmiä, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa ja joilla on omat intressinsä ajettavanaan yrityksen toimintaan liittyen. Yrityksen sidosryhmiä voivat olla yksityiset ihmiset, toiset yritykset sekä yhteisöt. Yrityksen toiminnan muuttuessa tai laajentuessa sidosryhmien keskinäinen merkitys saattaa vaihdella. Sidosryhmien merkitys vaihtelee myös eri toimialoilla. Yrityksen ja sidosryhmien vuorovaikutteisesta yhteistyöstä hyötyvät molemmat osapuolet. Voidaan puhua eräänlaisesta vaihtokaupasta. Yhteistyön myötä yritys voi saada esimerkiksi tietoa, taitoa, työvoimaa sekä pääomia ja sidosryhmät puolestaan tuotteita ja palveluja, maksuja, palkkaa, korkoja, veroja ja osinkoja. Yritys saa sidosryhmiltään yritystoiminnan pyörittämiseen käytettäviä panoksia ja antaa vastavuoroisesti vastikkeita. (Kinkki & Isokangas 2003, 61.)

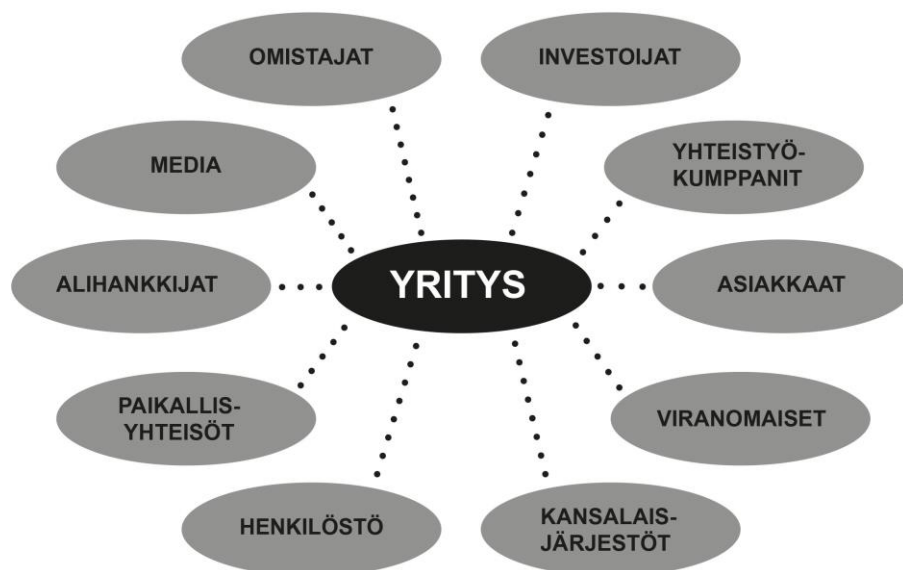
Talvio ja Välimaa (2004, 49) näkevät, että yrityksen vastuullisuuden ydin on sen suhde lukuisiin sidosryhmiin. Sidosryhmiin luetaan kaikki ne tahot, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan tai yrityksen toiminnalla voi olla vaikutusta. Määritelmä on erittäin laaja ja käsittääkin suuren joukon erityyppisiä tahoja, joiden sidosryhmäsuhde yritykseen vaihtelee esimerkiksi niiden suhteen luonteesta tai sidosryhmien merkittävydestä toistensa toiminnalle johtuen. Sidosryhmäsuhde voi perustua esimerkiksi sopimukseen tai asiakassuhteeseen (työntekijät, asiakkaat), omistajuuteen (omistajat, sijoittajat), lainsäädännön velvoitteisiin (lainsäätäjät, viranomaiset) tai esimerkiksi yleiseen kiinnostukseen yritystä tai sen toimialaa kohtaan (järjestöt, media). Kaikkien sidosryhmien painoarvo ei yrityksen toiminnan kannalta ole yhtäläinen ja niiden ei tarvitse olla yrityksen kannalta täysin tasarvoisia.

Kinkki ja Isokangas (2003, 61) katsovat, että sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen on ensiarvoista yrityksen toiminnan kannalta. Tarpeet on otettava huomioon, kun yritys asettaa tavoitteita toiminnalleen. Suurin osa yritykseen kohdistuvista vaatimuksista liittyy rahaan ja sen avulla maksettaviin vastikkeisiin. Sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä yrityksen on pystyttävä tyydyttämään ainakin rahaan liittyvät vaatimukset, jotta se pystyy jatkamaan toimintaansa. Siksi yritystoiminnan on oltava kannattavaa, eli tulojen on ylitettävä menot. Jotta taloudelliset vastikevelvollisuudet pystytään täyttämään, on yrityksen oltava myös maksuvalmis. Kannatta-

vuus onkin pitkän aikavälin maksuvalmiutta ja siksi sidosryhmien asettamat tavoitteet liittyvät tavoiteasetteluun.

Asiakkaat osoittavat viime kädessä tuotteiden ja palvelujen laadun ostamalla tai ostamatta jättämisellä. Yrityksen on kuitenkin otettava huomioon muutkin sidosryhmät asiakkaiden lisäksi. Rekrytointimarkkinoilla yritys kilpailee pätevistä työntekijöistä, joten henkilöstön mielipiteet ovat tärkeitä. Jokainen työntekijä markkinoi yritystä – niin hyvässä kuin pahassa. Yrityksen maineeseen vaikuttavat myös suhteet lähiyhteisöön ja kansalaisjärjestöihin. Suhteet mahdollistavat myös toimintojen suunnittelun siten, että sidosryhmät lähtökohtaisesti suhtautuvat yritykseen myönteisesti. (Lehtipuu & Monni 2007, 200.)

Yrityksen sidosryhmälähtöisessä toimintamallissa (Kuvio 2) tunnustetaan se, että yrityksen toimintaan vaikuttavat monet erilaiset sidosryhmät. Tänä päivänä yritys ei ole enää kaiken keskipisteenä, vaan sulautuu sidosryhmien joukkoon ja on aktiivisessa vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Jos sidosryhmäajattelu viedään äärimmillään, yrityksen strategian ja toiminnan tulisi olla täysin sidosryhmälähtöistä ja sidosryhmien odotusten mukaista. Pitkälti juuri näihin odotuksiin sidosryhmäsuhde perustuu. (Talvio & Välimaa 2004, 51.)



Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmälähtöinen toimintamalli (Talvio & Välimaa 2004, 50).

Eri sidosryhmät odottavat yritykseltä yhteisöllisyyttä. Omistaja haluaa, että yhteiset arvot toteutuvat ja ihmiset otetaan huomioon yrityksen päätöksenteossa. Asiakkaat odottavat, että yritys ottaa sosiaaliset näkökohdat huomioon tuotteiden ja palvelujen tuottamisessa sekä hinnoittelee ne kohtuullisesti. Palkan ja hyödyn lisäksi henkilöstö odottaa työpaikaltaan yhteisöllisyyttä: henkilöstön kesken vallitsevaa yhteenkuuluvuutta, osallistumista päätöksentekoon ja työturvallisuutta. Yhteistyökumppaneille voi olla tärkeää, että yritys suunnittelee ja toteuttaa prosessit yhteistyössä heidän kanssaan. Yhteiskunta puolestaan haluaa, että yhteisöllinen yritys auttaa toiminnallaan ratkaisemaan sosiaaliin- ja ympäristöasioihin liittyviä kysymyksiä. (Lehtipuu & Monni 2007, 205.) Myös yrityksellä on omat odotuksensa sidosryhmiä kohtaan, kuten laadukas ja täsmällinen työskentely tai pääomaa investointeihin. Sidosryhmien kanssa toimimisen ydin on juuri näiden odotusten kanssa tasapainotteleminen. On hyvä muistaa, että yritys tulkitsee sidosryhmiensä odotuksia omien silmälasien läpi. Vastuullisuuden toteuttamisessa on hyvä pyrkiä tasapainoon yrityksen omien linjausten ja sidosryhmien odotusten välillä. (Talvio & Välimaa 2004, 51–52.)

Yrityksen on ansaittava sidosryhmien oikeutus markkinoilla toimimiseen: jos yrityksen tuotteet ja palvelut ovat kokonaisvaltaisen laadukkaita, hyvin muotoiltuja ja eettisesti tuotettuja, niin yritys menestyy markkinoilla. Sidosryhmät suhtautuvat yritykseen myönteisesti, mikäli yritys toimii vastuullisesti näitä tuotteita ja palveluja tuottaessaan. Yrityksen on helpompi ennakoida tulevia kilpailutekijöitä ja niiden merkitystä toiminnalle, jos sillä on hyvät yhteydet sidosryhmiinsä. (Lehtipuu & Monni 2007, 212–213.) Yrityksen toiminnan tavoitteena on oikeutuksen saaminen ja sen jatkuva ylläpitäminen (Talvio & Välimaa 2004, 51). Jatkuva oikeutuksen tavoittelu tuo yritykselle haasteita, sillä vastuullisuuden näkyväksi tekeminen ei aina onnistu vain tekemällä oikeita asioita ja raportoimalla niistä. Sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista saa selkoa sidosryhmävuorovaikutuksella. Samalla yritys saa omia näkemyksiään sidosryhmien tietoon ja arvioitavaksi. Lisäksi olennaisia puheenaiheita ja liikehdintää voidaan tunnistaa seuraamalla julkisuuden kenttiä. (Juholin 2013, 235.)

Yrityksen toiminnan tai toimintaympäristön muuttuessa aiheutuu muutoksia myös sidosryhmäsuhteisiin. Muutos saattaa korostaa toisten sidosryhmien merkitystä

jonkun toisen sidosryhmän kustannuksella. Myös yrityksen ja sidosryhmien väliset odotukset saattavat vaihdella ajan kuluessa. Perinteisesti sijoittajat ja rahoittajat ovat odottaneet hyvää tuottoa sijoitetulle pääomalle, mutta eettiset rahastot ja indeksit osoittavat, että tuotto-odotuksien lisäksi yrityksiltä odotetaan vastuullista toimintaa. Henkilöstön odotukset eivät liity enää pelkästään säännölliseen palkanmaksuun, vaan sen lisäksi haetaan turvallista ja terveellistä työpaikkaa sekä kannustavaa ja kehittävää työilmapiiriä. Muutosten lisäksi sidosryhmäsuhteet ovat usein myös ristiriitaisia keskenään sekä yrityksen odotusten kanssa. Esimerkiksi henkilöstön vaatiessa lisää palkkaa ja varmuutta työpaikkaan omistajat vaativat tuottojen kasvattamista ja kustannusten leikkaamista. Näiden ristiriitaisten odotusten välillä yritys joutuu etsimään tasapainoa ja tekemään kompromisseja. (Talvio & Välimaa 2004, 55–57.)

Koska sidosryhmäsuhteet ovat aina ihmisten välisiä suhteita, on niissä inhimillinen piirteensä. Asiakaspalvelussa on ymmärretty jo kauan sitten asiakkaan ja myyjän hyvän suhteen merkitys asiakkuudelle. Sama merkitys löytyy jokaisesta sidosryhmäsuhteesta. Sidoryhmäsuhteen laatuun ja sen toimimiseen vaikuttavat vuorovaikutuksessa olevien ihmisten omat arvot ja taustat. Yrityksen kannalta sidoryhmien kanssa toimiminen on niiden tarkastelemista kokonaisvaltaisesti, niiden erilaisten odotusten tunnistamista sekä jatkuvaa tasapainoilua ristiriitaisten, muuttuvien ja merkitykseltään vaihtelevien odotusten kanssa. Toisin sanoen se on eräänlaista jatkuvaa varpaillaan oloa. Ei ole edes mahdollista vastata kaikkiin odotuksiin eikä sidoryhmien toiminnan vaikutuksia pystyä pätevästi ennustamaan. Lisäksi tyytyväisten sidoryhmien joukkoon mahtuu aina myös tyytymättömiä sidoryhmiä. Siitä huolimatta sidoryhmien ja oman toimintaympäristön kontrolloimisen sijaan kannattaa keskittyä sidoryhmissä ja toimintaympäristössä esiintyvien pienten ja suurten muutosten havainnointiin ja niiden reagoimiseen nopeasti ja joustavasti. Kannattaa kiinnittää huomiota myös niin sanottuihin heikkoihin signaaleihin eli sellaisiin viesteihin, jotka tulevat uusilta, harvoin esiintyviltä, suurelta yleisöltä piilossa olevilta tai vähemmän tärkeiltä tahoilta. (Talvio & Välimaa 2004, 57–58.)

### 2.4.1 Sidosryhmäanalyysi

Juholinin (2004, 197) mukaan henkilöstö ja eri statuksin yritykselle työpanoksensa antavat henkilöt ovat yrityksen tärkein sidosryhmä. Työsuhteita voi olla monenlaisia: verkostoja ja kumppanuuksia, ulkoistettuja työntekijöitä tai kokonaisia osastoja, joiden palkan maksaa toinen tai kolmas osapuoli. Myös asiakkaat ja rahoittajat sekä keskeiset yhteistyökumppanit ja alihankkijat ovat ensisijaisia sidosryhmiä, joita ilman yritys ei tule toimeen. Myös viranomaiset lasketaan tärkeisiin sidosryhmiin. Tämän jälkeen sidosryhmät hajoavat ja niiden rooli riippuu monista eri tekijöistä. Monelle yritykselle lähiympäristön asukkaat ja erilaiset yhdistykset ja järjestöt ovat tärkeässä roolissa ja niiden näkemyksiä kuunnellaan. Myös media saattaa olla tärkeä sidosryhmä joko jatkuvasti tai satunnaisesti. Työvoiman rekrytoinnin kannalta koulut ja oppilaitokset voivat nousta kriittisiksi ryhmiksi. Myös muiden yritysten, toimialajärjestöjen sekä kilpailijoiden olemassaolo on noteerattava. Yritys ei voi valita kaikkia sidosryhmiään, vaan ne tulevat annettuina.

Kuisma (2015, 71) katsoo, että sidosryhmien odotusten tunteminen on keskeistä vastuullisuuden johtamisessa. Hänen mukaan sidosryhmäanalyysi koostuu seuraavista asioista:

- sidosryhmien tunnistaminen
- kunkin sidosryhmän odotusten ja vaatimusten selvittäminen
- oma nykyiset ja tulevat toimet odotuksiin ja vaatimuksiin vastaamiseksi
- mittarit toimien onnistumisen seurantaan
- yrityksen odotukset sidosryhmille
- sidosryhmäyhteistyön onnistumisen mittarit.

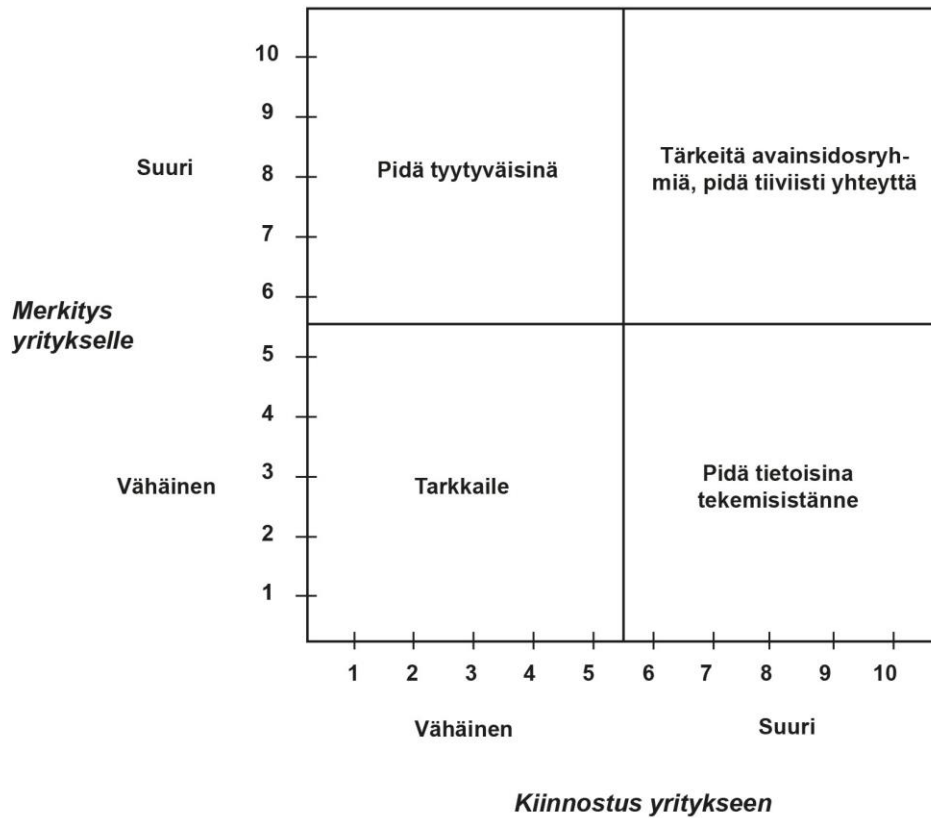
Sidosryhmien tunnistaminen lähtee liikkeelle siitä, että yritys kartoittaa kaikki ne ryhmät, tahot ja henkilöt, jotka ovat merkittäviä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Henkilöstö, asiakkaat ja rahoittajat ovat *primäärejä* sidosryhmiä; ilman niitä yritys ei voi toimia. *Sekundäärit* ryhmät eivät ole kriittisessä asemassa, mutta voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja ovat yritykselle resurssi. Näihin kuuluvat esimerkiksi viranomaisia, yhteiskunnallisia vaikuttajia ja lähiyhteisön tahoja. *Marginaalisten* ryhmien merkitys on vähäinen tai olematon, mutta silti niiden olemassaolo tulee

tiedostaa. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi yrityksen toiminnasta kiinnostuneet kansalaisjärjestöt. (Juholin 2004, 198.)

Tarkemmassa erittelyssä sidosryhmien jako tapahtuu velvollisuusryhmiin, mahdollisuusryhmiin sekä riski- ja ongelmaryhmiin. *Velvollisuusryhmät* liittyvät lainsäädäntöön tai muuhun moraaliseen velvoitteeseen. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi henkilöstö, omistajat sekä monet viranomaiset. Heillä katsotaan olevan oikeus vaatia asioita. Esimerkiksi henkilöstöllä on oikeus vaatia tietoa muutoksista ja omistajilla on oikeus vaatia tietoa suunnitelmista, tuloksista ja tulevaisuuden näkymien arvioista. *Mahdollisuusryhmässä* voi olla samoja jäseniä kuin velvollisuusryhmässä, kuten esimerkiksi henkilöstö. Heidän kanssaan on mahdollisuus käydä dialogia, vaikka siihen on myös velvollisuus. Mahdollisuusryhmään kuuluvat asiakkaat, vaikka kuluttajalainsäädäntö asettaa yritykselle myös velvoitteita. Merkittäviä mahdollisuusryhmiä voivat olla myös yhteiskunnalliset toimijat ja ryhmät. Jos yritys ei pysty tai halua täyttää joidenkin ryhmien odotuksia tai se julkistaa aikeita tai näkemyksiä, jotka eivät miellytä joitain ryhmiä tai tahoja, saattaa syntyä *riskiryhmiä*. Riskiryhmä saattaa syntyä yllättävän tilanteen myötä, kun tyytymättömät ihmiset järjestäytyvät ja alkavat esittää uhkauksia tai vaatimuksia. *Ongelmaryhmästä* puhutaan silloin, kun riski realisoituu ja muuttuu toiminnaksi eli ihmiset lopettavat työ- tai asiakassuhteen, vetävät rahansa pois tai ryhtyvät antikampanjaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Ongelmallisuus voi olla lyhytaikaista ja ohimenevää, mutta maineenhallinnan kannalta on oleellista, että yrityksellä on toimivat keinot yllättävien tilanteiden varalle. (Juholin 2010, 109.) Media kuuluu kaikkiin ryhmiin, sillä yrityksellä on sitä kohtaan velvoitteita, se tarjoaa mahdollisuuksia ja se voi olla myös riski (Juholin 2004, 199).

Sidosryhmät voidaan jakaa myös asiakkaisiin sekä normatiivisiin, toiminnallisiin ja hajanaisiin ryhmiin. Normatiiviseen ryhmään kuuluvat osakkeenomistajat, yrityksen hallitus ja erilaiset säätelevät tahot. Toiminnallisen ryhmän muodostavat esimerkiksi työntekijät, alihankkijat ja jälleenmyyjät. Hajanaisessa ryhmässä voi olla esimerkiksi journalisteja, etujärjestöjä sekä muita yhteisöjä. (Juholin 2010, 109–110.)





Kuvio 3. Sidosryhmien merkityksen arviointia (Kuisma 2015, 72).

Sidosryhmäanalyysin avulla selvitetään ryhmien tai niiden edustajien tietoja, asenteita ja sitoutumista sekä odotuksia. Analyysin pohjalta voidaan löytää oikeat tavat lähestyä ja käydä dialogia. Sidosryhmäanalyysissä selvitetään seuraavat asiat:

- sidosryhmien tiedot ja tietämys yrityksestä
- sidosryhmien mielipiteet ja asenteet yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- sidosryhmien arviot tulevaisuudesta, esimerkiksi mahdollisuudet ja uhat
- sidosryhmien suhde, sitoutuminen ja lojaalisuus yritystä kohtaan
- miten yrityksen tulisi toimia ja kehittää toimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan
- miten ryhmät itse haluaisivat osallistua ja vaikuttaa
- millaista vuorovaikutusta ja millaisia käytäntöjä he toivoisivat. (Juholin 2010, 110.)

Analyysin avulla opitaan tuntemaan sidosryhmät paremmin ja mahdollistetaan sidosryhmädialogin toimivuus kustannustehokkaammin. Sidosryhmäanalyysin on hyvä sisältyä viestinnän suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin, jolloin samaa tietoa pystytään hyödyntämään useissa tarkoituksissa. Analyysi tehdäänkin usein suunnitteluvaiheen alussa, jolloin sitä kutsutaan maineanalyysiksi. (Juholin 2010, 110.)

#### **2.4.2 Sidosryhmävuoropuhelu**

Vastuullisen yrityksen ominaisuuksiin kuuluu dialogisuus. Sen sijaan pelkkä kumppanuus ei ole vastuullisuuden edellytyksenä, sillä yritys pystyy osoittamaan vastuullisuuttaan muillakin tavoilla. Vastuullisuuteen liittyvistä arvoista, kuten oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta ja toisen osapuolen arvostamisesta, on kuitenkin huomattavaa hyötyä kumppanuuden rakentamisessa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 98.)

Yrityksiltä odotetaan yhä useammin konkreettista näyttöä siitä, että heillä on sidosryhmävuoropuhelu hallussaan ja osaavat myös raportoida siitä. Yritysten ja sidosryhmien välinen vuoropuhelu muuttuu jatkuvasti ammattimaisemmaksi ja sen hallinta sisältyy uskottavaan johtamistapaan. Vaikka vuoropuhelun käyminen on tuttua yrityksille, pystyy harva kuvailemaan tarkasti sitä, mitä kaikkea vuoropuhelu sidosryhmien kanssa käytännössä tarkoittaa. Vuoropuheluista näkyvät jäljet voivat olla esimerkiksi kumppanuuksien esittely yrityksen verkkosivuilla, mutta itse vuoropuhelun prosessi jää usein näkymättömäksi. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84.)

Kun yritys haluaa aloittaa vuoropuhelun, voivat motiivit liittyä esimerkiksi asiakkaiden aktiivisuuteen, kansalaisjärjestön kampanjointiin tai siihen, että yritys haluaa oma-aloitteisesti selvittää sidosryhmiensä näkemyksiä ja odotuksia. Yleensä tavoitteena on vähintään maineen turvaaminen, mutta se pitää sisällään myös taloudellisten riskien ennakoinnin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 95.) Mitä enemmän sidosryhmien edustajien kanssa ollaan tekemisissä, sitä paremmin tunnetaan heidän vaatimukset ja odotukset. Jos sidosryhmiin ei pidetä riittävästi yhteyttä, on vaarana, että vaatimusten ja odotusten kuvitellaan olevan muuta, kuin ne todellisuudessa ovat. Siksi tietoa kannattaa hankkia sidosryhmiltä itseltään. Asiakkaita

koskevaa tietoa voidaan kerätä erilaisilla asiakastutkimuksilla. Myös tavar- ja palveluntoimittajille voi tehdä kyselyn, jossa käsitellään yhteistyöhön liittyvien asioiden lisäksi vastuullisuuskysymyksiä. Henkilöstön mielipiteitä vastuullisuuteen liittyen voidaan selvittää esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Jos yritys kokee ympäristö- ja muut kansalaisjärjestöt tärkeiksi sidosryhmiksi, niiden vastuuhenkilöitä kannattaa lähestyä henkilökohtaisesti. (Kuisma 2015, 72.)

Juholinin (2013, 51) mukaan viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sillä perustella, että vuorovaikutuksen osapuolet tai viestin vastaanottajat voidaan rajata selkeästi sisä- ja ulkopiiriin. Sisäpiiriä edustavat työntekijät ja toimihenkilöt johto mukaan lukien sekä heihin verrattavissa olevat yhteistyökumppanit. Asiakkaat ja muut yhteistyö- ja kohderyhmät katsotaan ulkopuolista maailmaa edustavaksi joukoksi. Todellisuudessa rajanveto ei ole näin selvä. Henkilöstön kanssa lähes samassa asemassa saattavat joissain tilanteissa olla esimerkiksi potentiaaliset työntekijät, osakkaat sekä ympäristön asukkaat. Yrityksen olemassaolon kannalta heidän suhtautumisensa on verrattavissa siihen, miten sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä ja työyhteisöönsä. Kärjistettynä yrityksen tavoitteet ovat juuri niitä, mitä eri sidosryhmät niille asettavat. Mitä onnistuneemmin yritys pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä odotukset sekä ansaitsemaan olemassaolonsa oikeutuksen, sitä paremmin se menestyy. Koska tuotteiden ja palvelujen kysynnän jatkuminen on edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle, on toiminnan jatkuvuus sananmukaisesti asiakkaiden käsissä.

Ennen mittavaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa on selvitettävä niiden todellisen kiinnostuksen taso ja valmiudet kanssakäymiseen. Ei välttämättä ole järkevää kuormittaa esimerkiksi pieniä alihankkijoita liiallisella sidosryhmävuorovaikutuksella, sillä se saattaa viedä resursseja tärkeimmästä asiasta eli materiaalin tai palvelujen tuottamisesta tehokkaasti ja laadukkaasti yrityksen käyttöön. Toimenpiteet kannattaa suunnata sellaisiin sidosryhmiin, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja kiinnostuneita vuorovaikutuksesta. Sidosryhmän mukaan mitoitetaan myös vuorovaikutuksen intensiteetti eli määrä, tiheys ja muoto. Jollain sidosryhmällä voi olla resursseja usein järjestettäviin yhteispalavereihin, kun taas jollekin parempi tapa viestiä voi olla tiedotustilaisuus tai vuosiraportti. (Talvio & Välimaa 2004, 53.)

Vastuullisuus liitetään usein avoimuuteen. Avoimesti toimiessaan yritys rakentaa luottamusta sidosryhmiinsä. Yhteistyöhön haluttomat ja sulkeutuneet yritykset koetaan helposti vihamielisiksi ja niiden toimia saatetaan epäillä jopa aiheettomasti. (Juholin 2004, 196.) Lehtipuu ja Monni (2007, 243) katsovat, että molemminpuoliseen luottamukseen ja hyötyyn pyrkivä avoin vuoropuhelu on vuorovaikutuksen syvällisin taso. Tällöin yritys hakee tietoisesti uudenlaista ajattelutapaa tuote- ja palveluprosesseihinsa sen sijaan, että tyytyisi vain kertomaan tuotteistaan tai kysymään asiakastarpeista yksinkertaisilla kysymyksillä. Sidosryhmät hyötyvät keskusteluun osallistumisesta, sillä siten heillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen, mitä yritys tavoittelee sekä millaisilla keinoilla se pyrkii toimimaan tulevaisuudessa. Kuisman (2015, 74) mukaan hyvä sidosryhmäyhteistyö on siis vuorovaikutussuhde, jossa annetaan panoksia ja saadaan vastikkeita. Varsinaiseksi sidosryhmäyhteistyöksi ei voida laskea lahjoitusten antamista tai muuta hyväntekeväisyyttä, jos siitä ei synny vastikkeita.

Myös Talvion ja Välimaan (2004, 58) mukaan aitoon vuoropuheluun vaaditaan avoimuutta ja luottamusta. Avoimuutta on kahdenlaista; osallistavaa ja reflektivoivaa. Osallistava avoimuus sallii osallistumisen keskusteluun eli omien ajatusten esiin tuomisen ja osallistumisen päätöksentekoon. Laadukas vuoropuhelu on kuitenkin vielä enemmän kuin osallistumista ja omien kantojen esiin tuomista. Reflektioivan avoimuuden tunnistaa siitä, että pystytään myöntämään, ettei oma mielipide olekaan välttämättä ainut ja oikea totuus. Tällä ei tarkoiteta sitä, että toinen olisi välttämättä oikeassa, vaan tilanteessa voi olla monta oikeaa kantaa. Vuoropuhelun osapuolen kantaan vaikuttavat hänen omat lähtökohdat, joihin vaikuttavat esimerkiksi aiemmat kokemukset, kokemukset muista dialogin osallistujista sekä arvomaailma. Aidossa vuoropuhelussa nämä oman ajattelun taustat pyritään tuomaan esiin, jotta muut osapuolet ymmärtäisivät paremmin, mistä mikin kanta nousee. Aito vuoropuhelu edellyttää avoimuuden lisäksi myös luottamusta. Sidosryhmien kanssa avoimeen vuoropuheluun ryhtyessä saattaa esiintyä pelkoa haavoittuvaksi ja hyväksikäytön kohteeksi altistumisen myötä. Se saattaa ilmetä ilmaistujen asioiden käyttämisenä yritystä vastaan. Juuri tästä luottamuksessa on kyse; itsensä tekemisestä haavoittuvaksi toisen vallan alle. Luottamuksessa joudutaan aina ottamaan riski.

Yrityksen ja sidosryhmien välisissä keskusteluissa luottamuksen luominen onnistuu parhaiten silloin, kun yritys ja sidosryhmät tuntevat toisensa ennestään ja niille on kehittynyt yhteiset käsitteet, joilla keskustella tärkeiksi koetuista asioista. Toisinaan vuorovaikutus on aloitettava orastavan tai käynnissä olevan konfliktin pakottamana, tai vasta muodostuneen tai aiemmin huomioimatta jätetyn ryhmän kanssa. Tällöin vuoropuhelun käynnistäminen on vaikeaa, sillä osapuolet saattavat keskustella eri termein, pyrkiä ymmärtämään keskustelukumppaninsa tahallaan väärin tai mustamaalata toisiaan. Tällöin yhteisen ongelman lähestymiseen vaadittava puhetapa puuttuu ja tulevan toiminnan suunnittelu on vaikeaa tai mahdotonta. Luottamuksen syntyminen ja ylläpitäminen vaatii sitä, että molemmat osapuolet viestivät jatkuvasti toisilleen olevansa edelleen luottamuksen arvoisia. Sillan rakentamisaineeksi tarvitaan merkityksiä. Sellaista siltaa ei uskalleta ylittää, jonka rakennusaineista ja niiden kestävydestä ei ole täyttä varmuutta. Sillan rakentamiseen ja luottamuksen vahvistamiseen päästään teoilla ja viestintätoimenpiteillä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 104.)

Valmistuessaan vuoropuheluun yritys yleensä tuntee heihin mahdollisesti kohdistuvan kritiikin pääkohdat. Kun yritys on tunnistanut vuoropuhelun tarpeen, on se tunnistanut ja tiedostanut sen, että sillä voi olla jotain opittavaa sidosryhmiltään: jotain sellaista, mitä voi hyödyntää strategiatyössä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Vuoropuhelu voi olla riski, mikäli yritys ei pysty osoittamaan sidosryhmille muuttumishaluaan ja -kykyään. Silloin sidosryhmät joutuvat vain pettymään kosmeettiseen viestintäkikkailuun ja pettymyksellä voi olla kauaskantoiset vaikutukset. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84.)

Yritykset tarvitsevat monenlaista vuoropuhelua. Joidenkin sidosryhmien kanssa voidaan vaihtaa tietoa säännöllisesti, vaikka ei ole tarvetta vuorovaikutuksen syventämiselle. Yhteydenpito saatetaan käynnistää varta vasten kumppanuus mielessä tai vuoropuhelu voi johtaa siihen vähitellen. Kumppanuus on systemaattista vuoropuhelua ja sen rakentamiseen kuluu aikaa. Vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien välillä on monimuotoista. Voi olla, ettei kaikkia tapaamisia edes mielletä vuoropuhelutilanteeksi. Yleensä kasvokkain tapaamista pidetään perinteisimpänä vuoropuheluna. Kontaktien menetelmävalikoima on kuitenkin laajentunut videoneuvotteluiden ja uusien verkkoviestinnän menetelmien myötä. Vuoropuhelun

aitouteen vaikuttaa välineitä enemmän kuitenkin se, millä asenteella ja tavoitteilla sitä käydään. (Kuvaja & Malmelin 2008, 96–97.)

Vuoropuhelun osapuolten kemioiden kohdatessa keskustelu käynnistyy luontevasti. Tarve ja usko siihen, että kyseisellä osapuolella on jonkin tarpeen tyydyttämiseen tarvittavat ominaisuudet, johtavat vuoropuhelun käynnistämiseen. Osapuolet eivät välttämättä tunne toisiaan etukäteen, joten niiden on hankittava tietoa toisistaan sen verran, että pystyvät vakuuttamaan mahdollisen kumppanin potentiaalista. Aluksi riittää hyvä maine, mutta luottamus vahvistuu vasta yhteisten kokemusten ja onnistumisten myötä. Aitoon kumppanuuteen vaaditaan myös samankaltainen arvopohja ja vakuuttuminen siitä, että toinen ei ole mukana vain hyötyäkseen toisen kustannuksella. Jos molemmat osapuolet eivät hyödy vuoropuhelusta, ei synny motiivia eikä siihen silloin kannata ryhtyä. Yhteistyö perustuu toisen arvostamiseen sekä yhteisen ajan ja työn kunnioittamiseen. Osapuolten on pyrittävä tasapuoliseen avoimuuteen, sillä yksin ei pystytä synnyttämään vuorovaikutusta ja jakamista. (Kuvaja & Malmelin 2008, 106.)

Vastuullisuuden toteuttamisen tai yritykseen jalkauttamisen tärkein vaihe ei ole periaate- tai politiikkatekstien ulkoa opettelu, vaan saada yrityksessä työskentelevät ihmiset tietoisiksi sidosryhmäverkostosta. On ymmärrettävä oman työn ja oman päätösten vaikutus yritykseen, sidosryhmiin ja luonnolliseen ympäristöön, sillä sitä kautta voidaan parantaa kokonaiskuvan hahmottamista ja vastuullista toimintaa. Sidosryhmävuorovaikutuksessa syntyvää tietoa tulisi hyödyntää mahdollisimman laajasti sitä tarvitsevien henkilöiden keskuudessa. Ihannetilanteessa nämä henkilöt ovat suoraan vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, mutta vuorovaikutuksessa syntynyt tieto hyödyttäisi usein myös muita. Siksi sidosryhmiltä saatujen viestien järjestelmällisessä levittämisessä olisi hyvä hyödyntää sisäisen viestinnän järjestelmiä. Tiedon avoin, aktiivinen, spontaani ja epävirallinen välittäminen yrityksen sisällä on osa hyvää yrityskulttuuria. Pelkkä kahden osapuolen, yrityksen ja sidosryhmän, välinen vuoropuhelu on vasta ensimmäinen askel sidosryhmävuorovaikutuksessa. Yrityksen on pystyttävä hyödyntämään vuorovaikutuksen kautta saatua tai syntynyttä tietoa. (Talvio & Välimaa 2004, 53.)

### 2.4.3 Vuoropuhelun foorumit

Sidosryhmien kanssa ollaan jatkuvassa vuoropuhelussa, vaikka sitä ei aina kaikilta osin tiedostettaisikaan. Mitä tietoisempaa vuoropuhelu on ja mitä tarkemmin keinot siihen valitaan, sitä hyödyllisempää se yritykselle on. (Kuvaja & Malmelin 2008, 97.) Vuoropuhelun foorumeiden kattona on vain mielikuvitus. Foorumit voivat olla suoria tai välitettyjä ja ne voivat toteutua fyysisesti kasvatusten, verkossa kasvatusten, verkossa välitettynä, kirjallisella viestinnällä tai julkaisujen kautta. Tilanteen ja odotusten mukaan niitä kaikkia käytetään yksin ja yhdessä, rinnakkain ja peräkkäin. (Juholin 2013, 252–253.)

Viestintäteknologian kehityksestä huolimatta henkilökohtainen yhteydenpito ja tapaamiset ovat vaikuttavin viestinnän keino. Sidosryhmäyhteydenpidon kustannuksia ja etuja punnittaessa auttaa sidosryhmien priorisointi. Tärkeimpiin henkilöihin ja ryhmiin pyritään pitämään henkilökohtaista yhteyttä tarpeen mukaan ja vähemmän tärkeisiin yhteyksiin ollaan yhteydessä verkkoviestinnän keinoja hyödyntäen. Henkilökohtaista yhteyttä olisi hyvä pitää kaikkiin tärkeisiin ryhmiin edes jossain määrin. Ryhmän ollessa suuri, voidaan hyödyntää ekstranetia, blogia tai webcastingia. (Juholin 2013, 253.) Yritys saattaa haluta kuulla sidosryhmiään osana päätöksen valmistelua, kun aiotaan investoida uusille alueille, kehitellä uusi tuote tai kehittää uusia toimintatapoja. Tällaisissa tapauksissa kuulemismenetelminä voivat toimia esimerkiksi erilaiset seminaarit, foorumit ja paneelit. (Kuvaja & Malmelin 2008, 100.) Vaikka median hyödyntäminen sidosryhmäsuhteissa houkuttelee, on sen käyttö ristiriitaista. Median sisältöjä ei voi kontrolloida ulkopuolelta, joten lopullinen viesti saattaa erota alkuperäisestä tai jäädä julkaisematta kokonaan. (Juholin 2013, 254.)

Sidosryhmätilaisuuksien avulla pyritään luomaan henkilökohtainen yhteys ihmisten välille. Asiakas ja pr-tilaisuudelta odotetaan seurustelun ja viihtyvyyden lisäksi uutta tietoa ja mahdollisuutta solmia hyödyllisiä kontakteja. Tilaisuudessa voidaan esimerkiksi esitellä uudet toimitilat tai uusi tuote. On myös mahdollista rakentaa tilaisuus vaikkapa merkkipäivän, juhlan, seminaarin tai asiantuntijaluennon ympärille. (Kortetjärvi ym. 2009, 143.)

Nykyisin sidosryhmävuorovaikutuksessa merkittävässä roolissa on verkkoviestintä. Dialogi on pelkän keskustelun sijaan myös yhdessä tekemistä, jossa kehitetään tai parannetaan tuotteita, palveluja ja toimintatapoja joukkoistamisen ideaa hyödyntäen. *Joukkoistaminen* on toimintaa, jossa tehtävä annetaan suoritettavaksi tai ongelma ratkaistavaksi ennalta määrittelemättömälle joukolle avoimen kutsun avulla. Voidaan puhua siis eräänlaisesta kohderyhmälähtöisestä innovoinnista, jossa etsitään kyseiselle ryhmälle soveltuvia ratkaisuja. Prosessin jälkeen osallistujat palkitaan työstään tavalla tai toisella. Ryhmäkeskustelut eivät ole mikään uusi juttu, mutta verkkoympäristö on avannut sille uudenlaisia mahdollisuuksia. (Juholin 2013, 252–253.)

Perinteisempiä viestintäkeinoja, kuten tiedotetta, kirjettä, sähköpostia, asiakas- ja sidosryhmälehtiä sekä avointen ovien päiviä, ei myöskään ole syytä unohtaa. Kirje on henkilökohtainen ja arvostettu lähestymistapa. Sen käyttöä kannattaa hyödyntää silloin, kun asiakkaita tai yhteistyökumppaneita halutaan tiedottaa yksilöllisesti ja ennen kuin asiasta kerrotaan laajemmin. Joissakin tapauksissa kirje lähetetään jälkikäteen vahvistamaan aiemmin julkisuudessa esitettyjä asioita. Kirjeen avulla voidaan myös ohjeistaa yksityiskohtaisesti. Tiedotetta ei koskaan voi käyttää henkilökohtaisena keinona viestin välittämiseen, mutta sen käyttöä puoltaa tilanne, jossa tieto on saatava nopeasti esimerkiksi asiakkaalle, jota ei tavoiteta verkkoviestinnän keinoin. Jos pelätään, että tieto ei tavoita sidosryhmiä verkon välityksellä, voidaan viime kädessä hyödyntää esimerkiksi lehti-ilmoitusta. Sekään ei kuitenkaan ole varma tapa tavoittaa sidosryhmiä. (Juholin 2013, 252–253.)

Vaikka sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu aiheuttaa ylikuormitusta, on se edelleen yksi verkkoviestinnän käytetyimmistä välineistä. Riskin muodostavat sähköpostiin turhautuneet henkilöt, sillä he eivät välttämättä ehdi tai jaksaa lukea kaikkia saapuvia sähköpostejaan. Sähköposti on siitä huolimatta hyvä apuväline esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpitoon. (Juholin 2013, 256–257.) Asiakaslehti on aikakauslehdien tyyppinen julkaisu, jossa asiakkaalle voidaan kertoa esimerkiksi yrityksestä, tuotteista ja palveluista, tapahtumista, henkilöistä ja tulevaisuudesta laajemmin kuin tiedotteissa ja mainoksissa. (Kortetjärvi ym. 2009, 143.) Monissa yrityksissä avointen ovien päivistä on tullut pysyvä käytäntö. Avoimista ovista jalostettuja versioita ovat sovitut vierailut, joiden tavoitteena on ottaa vastaan sidos-



ryhmien edustajia ja vastata heidän kysymyksiinsä ja lisätä molemminpuolista ymmärrystä. Ihannetilanteessa jokaisen tutustumiskäynnin sanoma räätälöidään kyseisen ryhmän kiinnostuksen ja toiveiden mukaan. (Juholin 2013, 258–259.)

#### **2.4.4 Muita viestinnän keinoja**

Viestintä on vaikuttamista siinä missä viestimättömyyskin. Silloin kun yrityksen asioista ollaan kiinnostuneita, sen ei kannata olla vaiti. Muuten jää alakynteen tai joutuu puolustusasemiin. Aktiivisessa vaikuttamisessa on kyse oman asian johdonmukaisesta esiin tuomisesta käyttäen eri keinoja ja strategioita. (Juholin 2013, 245.)

Viestinnän avulla yrityksillä on mahdollisuus kohdata sidosryhmiään suoraan ja ilman suodattimia. Yritysviestintä pohjautuu yrityksen tahtotilaan ja tavoitteisiin. Sen tehtävänä on antaa merkityksiä tärkeinä pidetyille asioille ja luoda yhteyksiä yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Koska sidosryhmien kasvokkain kohtaaminen ei ole jatkuvasti mahdollista, tarvitaan muita yritysviestinnän keinoja. Vastuullisuuden kannalta yritysviestinnän työkaluja edustavat markkinointiviestintä, internet ja vastuullisuusraportti. Myös mediaviestintä on tärkeä työkalu, mutta median kaksoisrooli yhteiskunnallisena toimijana ja viestien välittäjänä ei useinkaan mahdollista yrityksen viestintää sen haluamassa muodossa. (Juholin 2004, 219.) Eri sidosryhmillä on erilaisia tietotarpeita yrityksen vastuullisuuden suhteen ja vain harva haluaa tietää kaiken. Vastuullisuusviestintää kannattaakin räätälöidä kunkin sidosryhmän intressien mukaisesti yrityksen koosta ja resursseista riippuen. (Kuisma 2015, 213.)

Vastuullisuudesta viestiminen pohjautuu yrityksen toimintatapoihin, strategiaan ja arvoihin. Vastuullisuusviestintää suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, että yritys voi viestiä vain sellaisista teoista, arvoista ja asenteista, jotka ovat olemassa. Myös arvojen ja yrityksen identiteetin rakentaminen on viestintäprosessi, jossa haetaan yhteisymmärrystä vastuullisuuden sisällöstä. Sidosryhmät odottavat mahdollisimman selkeitä merkkejä ja näyttöjä siitä, että yrityksen toimintatavat pyrkivät täyttämään heidän odotuksensa. Kun vastuullisesta liiketoiminnasta viestitään, tulee yrityksen johdon ja työntekijöiden tiedostaa, miten yritys haluaa toimia suh-

teessa esimerkiksi paikallisyhteisöihin, ympäristöön, henkilöstöön, politiikkaan ja ilmastonmuutokseen. Vastuullisuusviestintä voidaan nähdä myös yrityksen selviytyksenä sille, kuinka se on käyttänyt yhteiskunnan sille suomia vapauksia ja rajallisia luonnonvaroja. Yhä useammin odotetaan, että yritysten toiminta on läpinäkyvää. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24–25.)

Vastuullisuusviestinnässä tiedon saatavuuden lisäksi tärkeää on sen merkityksellisyys. Sillä tarkoitetaan tiedon olennaisuutta eli sitä, että kohtaako yrityksen antama tieto vastaanottajan tiedontarpeen. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan yrityksen taitoa puhutella myös vastaanottajan arvomaailmaa ja tunteita. Kaikki sidosryhmät eivät kaipaa lukuja ja tilastoja, vaan monesti halutaan konkreettisia esimerkkejä yrityksen tavoitteista ja tavoista toteuttaa arvojaan. Yritys voi viestiä vastuullisuudesta jo ennen kuin sille on kysyntää. Vastuullisuuden tulisikin olla mukana kaikissa johtamisen ja viestinnän osa-alueissa sen sijaan, että se nähtäisiin erillisinä projekteina, kampanjoina tai raporteina. (Kuvaja & Malmelin 2008, 25–26.)

Vastuullisuutta ei ole syytä piilotella. Asiakkaat ja muut sidosryhmät kaipaavat selkeää viestintää yrityksen vastuullisuuden painopisteistä. Vastuullisuutta voi tuoda rohkeasti esiin, jos se pohjautuu yrityksen todelliseen toimintaan ja identiteettiin. Vastuullisuuden tuomaa lisäarvoa ei pystytä saavuttamaan, mikäli yritys ei osaa välittää tietoa sidosryhmilleen tai tyytyy perinteiseen tiedottamiseen ja kampanjoiniin. Vastuullinen toimintatapa ei muutu sidosryhmien luottamukseksi jos siitä ei viestitä. Toisinaan vastuullisuus saatetaan tulkita pr-kikaksi, mutta epäilyihin on helppo vastata, jos viestinnän pohjana ovat yrityksen teot ja johdon ajattelutapa. Siksi kannattaa viestiä aktiivisesti ja tuoda esiin myönteisiä uutisia. Jos sidosryhmät kuulevat vastuullisuudesta kiinnostavaksi kokemallaan tavalla, vastuullisuudella on mahdollisuus muuttua aineettomaksi pääomaksi, kuten hyväksi maineeksi, vahvaksi brändiksi, sidosryhmien luottamukseksi ja rekrytoinnin helppoudeksi. Samalla päästään hyödyntämään yritykselle kilpailuetua tuovaa ryhmien tietoa, osaamista ja monia tärkeitä signaaleja. (Kuvaja & Malmelin 2008, 34.)

*Mainonta* on maksettua suurelle kohderyhmälle tarkoitettua persoonatonta viestintää, mikä erottaa sen ratkaisevasti sidosryhmävuoropuhelusta. Mainonnalla voi olla monta roolia: se voi toimia esimerkiksi suostuttelijana tai muistuttajana, mikä voi kohdistua tuotteisiin, palveluihin tai yritykseen itseensä. Mainontaa ei nähdä

kovinkaan suosittuna eikä myöskään sopivana tapana kertoa yrityksen vastuullisuudesta. Viestin toivotaan leviävän ennemmin sidosryhmien kohtaamisten ja arjen tekojen kautta. Asiakaskohtaamisten, sidosryhmävuoropuhelun tai mediajulkisuuden kautta vastuullisuuden viestintä laajalle yleisölle on haastavaa. Jos vastuullisuudesta halutaan kilpailutekijä, tarvitaan uusia viestinnän muotoja. Mainonnalla on kaksi tärkeää tehtävää: se jouduttaa viestintäprosessia eli saa aikaan kiinnostusta ja tietoisuutta yritystä kohtaan ja sen avulla muodostetaan mielikuvia. Mainonnan perustehtävää eli muistuttamista edistävät brändien näkyvyys ja summittainen mediajulkisuus. Keinot ovat joutuneet paineen alle, sillä mainonta kehittyy jatkuvasti. Näkyvyys on nykyään sellaisenaan, ilman erityisiä tavoitteellisia viestejä eri sidosryhmille, merkittävä kilpailuetu yritykselle. (Juholin 2004, 219–220.)

Kuvajan ja Malmelinin (2008, 38–39) mielestä vastuullisuuden viestimisessä mainonnan käyttämien on yhtä haasteellista kuin mainonta yleensäkin, sillä mainonnan tilaaminen on työlästä, asiakkaat saattavat suhtautua siihen varauksella ja pitkän tähtäimen tuloksia on vaikea mitata. Mainonta nähdään silti toimivana tapana yrityksen vastuullisuuden saattamista suuren yleisön tietoisuuteen. Varsinkin sellaiset asiakkaat ja muut sidosryhmät, jotka eivät aktiivisesti etsi tietoa vastuullisuudesta, saattavat kiinnostua asiasta mainonnan kautta. Vastuullisuuden teemat kannattaakin tuoda esiin kaikessa markkinoinnissa ja mainonnassa. Vastuullisuus omina kampanjoinaan ja tuotemyynnin vetureina on syytä unohtaa. Vastuullisuudesta on helppo kertoa esimerkiksi pakkaussuunnittelun tai esitteiden avulla, mutta esimerkiksi myös henkilöstön oma-aloitteisuutta olisi varaa parantaa: asiakaskohtaukset kannattaa hyödyntää vastuullisuudesta viestimisessä.

2010-luvulla painopiste mainonnassa on siirtynyt muihin viestinnän muotoihin. Ratkaisevana tekijänä on ollut sosiaalinen media. Sosiaalisen median, digi- ja mobiilimarkkinoinnin kasvun nähdään jatkuvan vahvana, kun taas sanoma- ja aikausmainonnan osuus vähenee. Markkinointiviestinnästä noin puolet koostuu mainonnasta ja loppu jakautuu suoramainonnan ja myyntityön kesken. (Juholin 2013, 263.)

*Sponsorointia* käytetään sekä markkinoinnissa että maineen rakentamisessa. Siinä on kyse yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon hyödyntämi-

sestä ja vuokraamisesta määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin. Sponsorointia ei saa sekoittaa mainontaan tai hyväntekeväisyyteen. Sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden ero on se, että sponsoroinnilla haetaan julkisuutta, kun taas hyväntekeväisyyden avulla ei haluta näkyä tai tulla tunnetuksi hyvistä teoistaan. Mainonta on suora vaikuttamisen keino, sponsorointi taas epäsuora. Sponsorointiyhteistyö nähdään vastikkeellisena yhteistyönä kahden osapuolen eli yrityksen ja kohteen kesken. Nykyaikaisen ajattelun mukaan sponsorointi edellyttää kohteen näkökulman tasaveroista huomioon ottamista. Sponsoroinnin kohteena voi olla esimerkiksi järjestö, tapahtuma, urheilija, taiteilija, elokuva, näytelmä tai televisiosarja. Sponsorioija sijoittaa rahaa kohteeseen ja saa vastineeksi näkyvyyttä ja hyötyä liiketoiminnalleen. Sponsorointikohteen arvo määrittyy sen tunnettuuden ja nauttiman arvostuksen, yleisön määrän ja rakenteen, julkisuuden määrän ja tarjolla olevien näkyvyys- ja myyminen edistämistä vastikkeiden määrän ja laadun mukaan. Sponsorointia pidetään nykyään mainontaa tehokkaampana vaikuttamisen keinona. (Juholin 2013, 278.)

Kuvaja ja Malmelin (2008, 122) katsovat, että yritysten rooli vastuullisina yhteiskunnan toimijoina ilmenee myös uudenlaisena suhtautumisena sponsorointiin. Mitä suurempi yritys on, sitä tärkeämpää on etsiä strategisesti mielekkäitä yhteistyökumppaneita eikä pelkästään lahjoituskohteita. Yritysviestinnän integroitumisen ja aineettoman pääoman ymmärtämisen myötä sponsorointi on kehittynyt. Nykyään puhutaankin sponsoroinnin ohella usein yritys yhteistyöstä, jota voidaan verrata strategiseen kumppanuuteen. Yritykset haluavat vastikkeettomien lahjoitusten ja ylihinnoiteltujen mainostilojen sijaan sellaista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Sponsoroinnin lähtökohtana on sellainen pitkäjänteinen yhteistyö yrityksen ja kohteen välillä, joka mahdollisesti tarjoaa lisäarvoa osapuolten lisäksi myös kuluttajille tai yleisölle.

Vastuullisuusajattelun myötä myös sponsorointikohteet ovat muuttuneet. Urheilu- ja taidetapahtumien rinnalle ovat nousemassa ympäristö, lapset ja nuoret sekä erityisryhmät, kuten vanhukset, vammaiset tai potilasryhmät. Suosituimmiksi yritysten sponsorointikohteiksi ovat nousseet yleisurheilu, ympäristö ja yhteiskunnalliset kohteet. Vastuullinen yritys suunnittelee sponsorointinsa siten, että se tukee brändiuskollisuutta, rakentaa emotionaalista sidettä kuluttajaan sekä sitouttaa

kohderyhmiä. Sponsoroinnilla tavoitellaan aineetonta lisäarvoa sellaisen kumppanin kanssa, jonka arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Yhteensopivuuden on tärkeää olla ilmeistä myös sellaiselle yleisölle, joka ei tunne yrityksen tai sponsorointikohteen toimintaa tai tavoitteita tarkemmin. Sponsorointikohteen valinnalla viestitään yrityksen arvoista ja se kannattaakin tehdä ennakkoluulottomasti ja tarkkaan kartoittaen. Samalla on hyvä pohtia, millaista lisäarvoa sponsorisuhde pystyy tarjoamaan näkyvyyden lisäksi ja kuinka sitä voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 34.)

*Internet* tarjoaa mahdollisuuksia vastuullisuudesta kertomiseen. Yrityksen internet-sivut toimivat näyteikkunana sille, mitä yritys pitää tärkeänä kertoa yleisölle. Nykyään verkkosivut ovat usein ensimmäinen paikka, josta ihmiset etsivät tietoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Juholin 2004, 224.) Yrityksen verkkosivuilla voi julkaista vastuullisuusraportin ja kertoa ajankohtaisia uutisia vastuuasioista. Myös esimerkiksi mahdollinen henkilöstöpolitiikka, hyvän liiketavan periaatteet tai muut eettiset linjaukset kannattaa laittaa julkisesti esille. Myös kolmansien osapuolten lausunnot yrityksen vastuullisuudesta kiinnostavat lukijoita. Myös palautetta kannattaa pyytää aktiivisesti ja varmistaa, että siihen on olemassa kanava. Vastuullisuutta kannattaa pitää esillä myös erilaisissa kanta-asiakasohjelmissa esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuutta ohjata bonuksia hyväntekeväisyyteen ja kertomalla yrityksen yhteistyöstä yleishyödyllisten tahojen kanssa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 34.)

Vastuullisuudesta viestiminen internetissä saattaa olla haasteellista käsitteistön moninaisuuden vuoksi. Onkin hyvin yleistä, että yrityksen verkkosivuilla vastuullisuudesta löytyy tietoa monen eri otsikon alta. (Juholin 2004, 224.) Kuisman (2015, 212) mielestä yritysvastuun tuomisessa viestintään ensimmäinen askel on vastuullisuus-otsikon luominen yrityksen verkkosivuille. Sen alle kootaan yritysvastuun peruskysymykset: talous, henkilöstö, ympäristö, tuoteturvallisuus ja niin edelleen. Läpinäkyvyysvaatimuksia ei läpäistä eikä vierailijan tiedonnälkää tyydytetä lyhyellä selostuksella siitä, mitä kyseisellä vastuualueella tehdään. Kerrottavaa löytyy varmasti enemmänkin, jos vastuullisuudesta viestimiseen halutaan tosissaan panostaa.

Internet on muuttanut yrityksen ja ympäröivän yhteiskunnan välisiä valtasuhteita. Yritysten suhteellinen valta hallita itseään koskevaa julkisuutta on pienentynyt, sillä sidosryhmillä on mahdollisuus verkostoitua ja saada vaikutusvaltaa internetin kautta. Yrityksestä riippumatta verkkojulkisuus on olemassa ja todennäköisesti tietoa yrityksestä on tuottamassa monta eri lähdettä yhtä aikaa. Kuluttajien ja sidosryhmien ensisijainen tapa etsiä tietoa tapahtuu hakukoneiden kautta. Jos yritys ei tuota itsestään sisältöä internetiin, joku muu tekee sen. Verkkojulkisuudessa joudutaan unohtamaan monet markkinoinnin ja tiedottamisen opit. Vasta verkossa punnitaan se, mitä sidosryhmäajattelu, asiakaslähtöisyys ja dialogi todella tarkoittavat. Verkossa ei voi vain toistella strategisia viestejä ja toivota, että joku ottaisi omakseen yrityksen näkökulman. Taito, jolla verkossa ryvetytään ja asetutaan alttiiksi, erottaa vanhan ja uuden viestintäajattelun sukupolvet toisistaan. Jotta verkossa voidaan ryvettyä, vaaditaan yritykseltä asennemuutosta. Siihen kykenevä yritys viestii välittäväänsä asiakkaiden toiveista, ajatuksista ja puuhista. Verkossa tullaan asiakkaan iholle: osoitetaan empatiaa, huumoria ja tilannetajua. (Kuvaja & Malmelin 2008, 40–41.)

Etenkin vastuullisuudesta keskusteltaessa yrityksen tulee suhtautua kritiikkiin paksunahkaisemmin kuin perinteisesti on viestinnässä totuttu ajattelemaan. Roihahtaneen keskustelun ylle ei tule heittää sammutuspeitettä, vaikka kärkkäimmillä kritiikoilla ei ole edes halua käydä asiallista keskustelua. Jos arvostelijat näyttävät kuitenkin olevansa halukkaita keskusteluun, on siihen syytä ryhtyä. Keskustelu on sellaisenaan kiinnostuksen ja välittämisen signaali. Yritys voi tuoda keskustelussa esiin vastuullisuusajatteluaan ja tarjota linkkejä lisätietoon. Vastuullisuudesta viestimiseen syntyy hyödyllinen tilaisuus, mikäli kritiikkiin ei reagoida epäkohtia silottelemalla tai vaikenemalla. Pitkäjänteisesti rakennettu yrityksen hyvä maine suojaa yksittäisiltä syytöksiltä, kun yrityksen viestintä on hoidettu hyvin ja vastuullisuutta on tuotu esiin muuallakin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 42–43.)

### 3 NYKYTILAN ANALYYSI

Kehittämistyön tueksi haluttiin selvittää vastuullisuuden ja siihen liittyvien sidosryhmäsuhteiden nykytilaa. Nykytilan kartoittamiseksi haastateltiin ensin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin johtoa, sillä katsottiin, että heillä on vahvin näkemys pankin vastuullisuudesta ja sen ulottuvuuksista. Sen jälkeen katse suunnattiin tärkeisiin sidosryhmiin, joiden mielipiteistä katsottiin olevan apua kehittämistyössä.

#### 3.1 Yritysesittely

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on yksi OP Ryhmän suurimpia maakunnallisia pankkeja, joka työllistää 120 finanssialan ammattilaista. Pankin pääkonttori sijaitsee Seinäjoella ja muut konttorit Ilmajoella, Jalasjärvellä, Kauhajoella, Lapualla, Ylistarossa ja Ähtärissä. Osuuskuntamuotoisella pankilla on 65 000 asiakasta, joista 29 000 on omistaja-asiakkaita. Vuonna 2014 Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki teki liikevoittoa 14,5 miljoonaa euroa, josta käytettiin kolme miljoonaa euroa omistaja-asiakkaille maksettaviin OP-bonuksiin. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin perustehtävänä on vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda kestävä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen ja toimintaympäristölleen. Omistaja-asiakas on pankin omistaja ja asiakkaan edustaja. Siksi toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista. Edustajistossa omistaja-asiakkaat pääsevät osallistumaan pankin päätöksentekoon. (Osuuspankin hallinto 2015, [viitattu 9.9.2015]).

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa järjestetään neljän vuoden välein edustajiston vaalit, johon kuka tahansa omistaja-asiakas voi asettua ehdolle. Omistaja-asiakkaat äänestävät joukostaan uuden edustajiston, jonka yleistehtävänä on käyttää omistaja-asiakkaiden päätösvaltaa. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka puolestaan valitsee hallituksen. Hallintoneuvosto valitsee myös toimitusjohtajan. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuspankin hallintoa ja päättää säännöissä erikseen määräytyistä asioista. Hallitus on osuuskunnan keskeisin päätöksentekuelin ja sen tehtävänä on huolehtia pankin hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohta-

jan tehtävänä on hoitaa pankin päivittäistä hallintoa hallituksen ohjeiden mukaisesti. (Osuuspankin hallinto 2015, [viitattu 9.9.2015]).

### **3.2 Konstruktiivinen tutkimus**

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on kyse uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta ja pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Jotta uusi rakenne pystytään luomaan, tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään toimintatutkimuksen tavoin muuttamaan yrityksen toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivinen tutkimus on hyvä valinta, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan myös teoreettista tietämystä. Tuloksena on käytännöllinen ja merkityksellinen rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uuden rakenteen avulla voidaan parantaa myös sitä edeltävien ominaisuuksia, tekniikkaa tai toimintaprosessia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–66.)

Konstruktiivinen tutkimuksen tavoitteena on saada uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu johonkin käytännön ongelmaan sekä sen pitäisi tuoda tiedeyhteisöön uutta tietoa. Siksi se on tutkimusmenetelmänä melko haasteellinen. Oleellista on käytännön ongelman ja sen ratkaisun sitominen teoreettiseen tietoon. Lisäksi ratkaisun osoittautuminen toimivaksi on tärkeää. Opinnäytetöissä ja muissa kehittämistöissä joudutaan pohtimaan tarvetta rakenteen toimivuuden näytöstä, sillä se vaatii usein lisätyötä. Konstruktiivinen tutkimus onkin suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä niiden toteutusta ja testaamista. Ratkaisun laatimisesa ovat mukana myös käytännön toimijat, kuten esimerkiksi yrityksen johto. Konstruktiivisessa lähestymistavassa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien vuorovaikutus korostuu. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin vastuullisuuden kehittämissuunnitelman rakentamiseen tarvitaan teoreettista tietoa sekä tutkimustietoa vastuullisuuden nykytilasta sekä sidosryhmien näkemyksistä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktiivinen menetelmä, sillä se sopii lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luo-



da konkreettinen tuotos, joka tässä tapauksessa on kehittämissuunnitelma vastuullisuuden edistämiseen.

### 3.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Sekä tutkimus- että kehittämistyössä haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on sopiva menetelmä moniin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteista. Jos kehittämiskohdetta ei juurikaan ole tutkittu, haastattelujen avulla voidaan saada uusia näkökulmia avaavaa tietoa. Haastattelujen tarkoituksena voi olla esimerkiksi asioiden selvittäminen tai syventäminen. Myös vaikeita tai arkoja aiheita voidaan selvittää haastatteluilla. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen ja usein niissä on myös vastausvaihtoehdot valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi, mutta haastattelijalla voi esimerkiksi vaihdella niiden järjestystä haastattelun edetessä ja esittää lisäkysymyksiä vastauksissa ilmenevistä asioista. Avoimessa haastattelussa käydään yleistä keskustelua haastatteluaiheesta tai -ongelmasta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Keskustelu on avointa ja mahdollisesti myös epämuodollista. Syvähaastattelussa haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevat luottamuksellisesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Haastateltavaa rohkaistaan kertomaan avoimesti kaikista aiheeseen liittyvistä asioista ja haastattelijalla varmistaa etukäteen laaditun teemalistan avulla, että kaikki tarpeelliset aiheet tulevat käsiteltyksi. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.)

Haastattelut on hyvä toteuttaa aidoissa toimintaympäristöissä, kuten yrityksen palveluympäristössä tai haastateltavan arkiympäristössä. Siten saadaan syvällisempi kuva haastateltavien todellisista ajatuksista. Asiat muistuvat mieleen ja niitä on helpompi kuvailla, kun ollaan niiden äärellä. Haastattelun kesto voi olla kymmenistä minuuteista tunteihin, joten se on hyvä äänittää. Lisäksi se vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa. Haastattelujen jälkeen ne kirjoitetaan auki eli

litteroidaan. Auki kirjoitetut haastattelut toimivat analysoinnin apuvälineinä. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu menetelmä. Näin haastateltaville tarjottiin mahdollisuus kertoa haastatteluaiheista vapaasti ilman valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Samalla tarjoutui mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen, mikäli sellaisiin katsottiin olevan tarvetta.

### 3.4 Sisäisten haastattelujen toteutus

Sisäisten haastattelujen tavoitteena oli saada kuva Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin vastuullisuuden nykytilasta. Haastateltaviksi valittiin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin johtoryhmän jäseniä. Katsottiin, että heillä on vahvin käsitys pankin vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä ulottuvuuksista.

Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen teoriaosuuden pohjalta ja ne esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä. Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvoja ovat ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus. Miten ne näkyvät organisaation arjessa ja johtamisessa? Kuvaavatko ne enemmän nyky- vai tavoitetilaa? Tuodaanko niitä esiin markkinoinnissa? (Arvot ja periaatteet)
- Vastuullisuus voidaan jakaa kolmeen osaan: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen: Taloudellisen vastuun elementtejä ovat mm. kannattavuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja hyvät toimintatavat. Miten taloudellinen vastuu näkyy Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa? Sosiaalisen vastuun elementtejä ovat mm. henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, yhteistyö yritysverkostossa sekä suhteet lähiyhteisöihin. Miten näihin asioihin panostetaan? Ympäristövastuuseen liittyy mm. vesien, ilman ja maaperän suojelu sekä kestävä ja säästävä luonnonvarojen käyttö. Onko näihin asioihin kiinnitetty huomiota? (Vastuullisuuden ulottuvuudet)
- Miten vastuullisuutta johdetaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa? (Vastuullisuuden johtaminen)

- Pidätkö Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia yhteisöllisenä yrityksenä? Miten se näkyy? (Vastuullisuuden ulottuvuudet ja sidosryhmähallinta)
- Mitä erilaisia sidosryhmiä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on? Miten näitä sidosryhmäsuhteita hoidetaan? Onko pankin ja sidosryhmien välillä lähinnä yksipuolista tiedottamista vai vuorovaikutteista ja keskustelevaa kanssakäymistä? Millainen olisi sidosryhmäsuhteiden hallinnan tavoitetilä? (Sidosryhmähallinta)
- Yritysmielikuva koostuu erilaisista kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Mitä luulette, millaisena yrityksenä asiakkaat ja ei-asiakkaat näkevät Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin? Entä muut sidosryhmät? (Yrityskuva ja mielikuvat)
- Millaisen yritysmielikuvan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki haluaisi antaa itsestään? (Yrityskuva ja mielikuvat)
- OP on yksi Suomen tunnetuimmista brändeistä. Miten sitä hyödynnetään Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa? (Imago, profiili, maine ja brändi)
- Hyvä viestintä on osa maineenhallintaa. Millainen on Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin viestintästrategia? Mitkä ovat viestinnän päätavoitteet? Entä haasteet? (Sidosryhmähallinta)

Haastattelut järjestettiin saman päivän aikana Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin tiloissa. Aamupäivällä haastateltiin yhdessä Haastateltavia A ja B, joilla oli hyvin samanlainen näkemys asioista. Vastaukset olivat selkeitä ja niissä näkyi vastaajien vastuualueet pankin johdossa. Ensimmäisen haastattelun äänittäminen epäonnistui, joten puhtaaksikirjoitettu haastattelu lähetettiin jälkeenpäin haastateltaville tarkistettavaksi. Haastateltavan C haastattelu järjestettiin iltapäivällä ja hänelle esitettiin samat kysymykset kuin Haastateltaville A ja B. Hänellä oli selkeä näkemys pankin vastuullisuudesta ja sen näkymisestä arjen toiminnoissa.

Suurin haaste haastattelujen toteuttamisessa oli rajallinen aika ja kysymysten laajuus. Haastattelut analysoitiin vertaamalla haastateltavien vastauksia keskenään. Vertailua helpotti se, että kaikille oli esitetty samat kysymykset. Kaikkein haastateltavien vastaukset olivat hyvin linjassa keskenään, mutta joissain vastauksissa vastaajien roolit tulivat selkeämmin eroon. Seuraavana esitellään haastattelujen tulokset.

### 3.5 Sisäisten haastattelujen tulokset

**Arvojen toteutuminen.** Haastateltavat A ja B kertoivat, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin perustehtävänä on kilpailukykyisesti edistää omistaja-asiakkaidensa, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista hyvinvointia. Tavoitteena on olla asiakkailleen enemmän kuin pankki. Puhekielessä perustehtävänä on luoda elämisen eväitä omaan maakuntaan. Sen muistaa varmasti jokainen pankin työntekijä ja hallintoon kuuluva henkilö, sillä perustehtävää viestitään aktiivisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Jokainen koko henkilöstön yhteinen kuukausipalaveri aloitetaan muistuttamalla perustehtävästä, sillä kaikki toiminta perustuu siihen. Sen on oltava kirkkana mielessä kaikessa arjen tekemisessä.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvot; ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus, näkyvät Haastateltavien A ja B mielestä yrityksen kaikessa tekemisessä, kuten esimerkiksi johtamisessa, tiimityöskentelyssä sekä jokaisessa asiakas kohtaamisessa. Haastateltava C näkee, että arvot ohjaavat jokaisen toimintaa, mutta Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia johdetaan arvojen sijaan perustehtävän kautta. Perustehtävä on arvoja konkreettisempi asia. Perustehtävä luo raamit ja arvopohjan sille, missä pankki on mukana.

Haastateltavan C mielestä arvo yhdessä menestyminen liittyy eniten perustehtävään, vaikka sen voikin ajatella monella eri tavalla. Voidaan nähdä, että yhdessä menestymisellä tarkoitetaan pankin menestystä henkilöstön tehdessä työtä yhdessä. Se voi tarkoittaa myös sitä, että menestyään yhdessä muiden OP Ryhmän toimijoiden kanssa. Tässä tapauksessa sillä tarkoitetaan kuitenkin ennen kaikkea sitä, että menestyään yhdessä asiakkaiden kanssa ja luodaan heille elämisen eväitä maakuntaan, jolloin myös pankki voi hyvin. Myös Haastateltavat A ja B näkevät, että yhdessä menestymisellä tarkoitetaan ajattelutapaa yhdessä vaurastumisesta. Omistaja-asiakkaiden vaurastuttaminen on koko osuustoiminnan ytimessä.

Haastateltavien A ja B kertoivat vastuullisuuden olevan koko pankin periaate. Se näkyy esimerkiksi verojen maksamisena valtiolle, bonusten maksamisena omistaja-asiakkaille, heidän taloutensa turvaamisena sekä vastuullisena luotonantona. Tässä vain muutamia esimerkkejä arjesta, jossa toteutetaan kaikkia pankin arvoja

määrätietoisesti. Haastateltava C näkee, että vastuullisuus tulee esiin varsinkin kriisienhallinnassa. Myös heikkoina talousaikoina Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin yritysrahoitus on kasvanut markkinoita nopeammin, mikä tarkoittaa sitä, että pankki on ollut rahoittamassa toimialueen hankkeita ja näin edistänyt oman maakunnan kasvamista. Vastuullisuutta on se, että tällaisena talousaikanaakin kuljetaan asiakkaiden kanssa samaan suuntaan.

Haastateltavat A ja B näkevät ihmisläheisyyden siten, että koko pankin henkilöstö antaa kasvot yritykselle. Ihmisläheisyydestä kertoo myös sekin, että pankin omistavat sen omat asiakkaat ja pääsevät siten osallistumaan pankin päätöksentekoon. Haastateltava C toivoo, että ihmisläheisyys näkyy ennen kaikkea johtamisessa ja etenkin suhtautumisena omaan henkilökuntaan. Henkilöstösuunnittelussa pyritään jatkuvasti siihen, ettei kukaan joutuisi menettämään työtään. Asia liittyy vahvasti myös vastuullisuuteen. Ihmisläheisyyttä ja vastuullisuutta kuvaa myös se, että esimiehillä on valmiudet varmistaa, että jokainen heidän tiimensä jäsen pystyy tekemään työnsä niin hyvin, että pärjää siinä. Pärjäämisellä tarkoitetaan sitä, että tuloksellisen menestymisen lisäksi työntekijä myös jaksaa työssään.

Haastateltava C kertoi, että pankin perustehtävä eletään konkreettisesti tekojen kautta todeksi. Siitä huolimatta arvojen tulee näkyä linjauksissa, joita tehdään. Esimerkiksi heikkona talousaikana, kun ihmiset todella tarvitsevat rahoitusta ja luottoa, olisi arvojen vastaista sulkea rahavirrat. Arvot kuvaavat yrityksen nykytilaa, varsinkin jos katsoo pankin liiketoiminnan kehittymistä viime vuosien ajalta. Se kertoo siitä, että on toimittu arvojen mukaisesti. Haastateltavien A ja B mukaan arvot kertovat pankin nykytilanteen lisäksi myös tavoitetilasta, sillä niiden pohjalta suunnitellaan myös tulevaisuutta. He näkevät Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvojen kiteytyvän erityisesti omistaja-asiakkuudessa ja ne näkyvät markkinoinnissa siten, että omistaja-asiakkuus on yleensä kaiken viestinnän taustalla.

**Vastuullisuuden ulottuvuudet.** Haastateltava C katsoo, että vain kannattava pankki voi kasvaa. Taloudellinen vastuu on sitä, että pankista pidetään niin hyvää huolta, että toiminta pysyy kannattavana. Vakavaraisuus säilyy, vaikka luottokantaa kasvatetaan jatkuvasti. Vain kannattava ja omaa vakavaraisuuttaan parantava pankki voi olla mukana edistämässä maakunnan kehittymistä. Lisäksi vakavaraisuus on turvapuskuri kriisien varalta. Haastateltavien A ja B mukaan taloudellinen

vastuu näkyy Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa esimerkiksi vastuullisena sijoittamisena ja luotonantona sekä omistaja-asiakkaiden vaurastuttamisena. Ennen kaikkea taloudellinen vastuu näkyy vakavaraisuutena, joka on sidoksissa pankin kannattavuuteen ja kasvuun.

Haastateltavien A ja B mielestä arjen tekemisessä taloudellinen vastuu korostuu luotonannossa, jossa tehdään valintaa siitä, mitä kohteita rahoitetaan. Asiakkaan kanssa pohditaan yhdessä esimerkiksi sitä, minkä hintaiseen kotiin hänellä on varaa ja suunnitellaan lainan lyhentämistä hänen tulojen ja menojen mukaan. Pankki ei rahoita epäeettistä ja riskialtista yritystoimintaa. Taloudellinen vastuu näkyy myös esimerkiksi sidosryhmiin kohdistuvina taloudellisina vaikutuksina, kuten bonusten maksamisena asiakkaille, verojen maksamisena valtiolle ja kunnille, palkkojen maksamisena henkilöstölle ja tukena yleishyödyllisille toiminnoille.

Haastateltavan C mukaan liikevoiton sijaan kulut määrittävät pankin hintakilpailukyvyyn. Jos esimerkiksi kilpailija laskisi hinnat alas, ei Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki voi lähteä hintakilpailuun mukaan sen avulla, että historiassa on hyviä liikevoitollisia vuosia. Hintakilpailutilanteessa pelottavinta olisi se, että kulut olisivat niin väärällä tasolla, ettei kilpailuun pystyttäisi lähteä mukaan. Hän näkee myös, että asian sisäinen viestiminen on haastavaa. Kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärrä, että miksi kuluja pyritään minimoimaan, vaikka tehdään liikevoittoa.

Haastateltavat A ja B kertoivat, että sosiaalista vastuuta vaalitaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa johtamisella, jota ohjaa sanat ”valmenna, vaadi ja välitä”. Henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta pidetään hyvää huolta. Työkaluina ovat muun muassa henkilöstötutkimus sekä valmennus- ja kehityskeskustelut, joita järjestään useita kertoja vuodessa. Henkilöstötutkimus toteutetaan kahden vuoden välein ja sen perusteella tehdään aina kahden vuoden henkilöstösuunnitelma, jota pyritään toteuttamaan systemaattisesti.

Myös Haastateltavan C mielestä sosiaalinen vastuu liittyy hyvin pitkälti henkilöstösuunnitteluun. Sen on oltava sellaista, että mahdollisimman harvoin jouduttaisiin ottamaan askelia taaksepäin. Esimerkkinä tästä hän kertoo tilanteesta, jossa eläköityneiden henkilöiden tilalle rekrytoitaisiin uusia henkilöitä henkilöstömäärän pysyessä samana. Jos muutaman vuoden päästä tulisi tilanne, että henkilöstölle on

vähemmän tarvetta, olisi kamalaa joutua järjestämään yt-neuvottelut siksi, että väkeä on palkattu liikaa. Lisäksi neuvotteluissa ei välttämättä kävisi niin, että viimeksi tulleet joutuisivat lähtemään. Olisi väärin, että esimerkiksi 25 vuotta pankin palveluksessa toiminut henkilö joutuisi lähtemään siksi, että pankin johto on tehnyt virheellistä henkilöstösuunnittelua ja rekrytoinut yli tarpeen. Vastuullisuutta on se, että ajetaan henkilöstökuluja hallitusti alas silloin, kun eläköitymiset antavat siihen mahdollisuuden.

Haastateltava C pitää työn tarjoamista erittäin tärkeänä, sillä koko henkilöstö rakentaa elämänsä sen varaan, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki tarjoaa heille töitä. Rahan lisäksi työpaikka tarjoaa kaikille sosiaalisen ympäristön ja yhteenkuulumisen tunteen. Työpaikan menettämisen myötä ihminen menettää toimeentulon lisäksi päivien sisällön ja sosiaalisen piirin.

Haastateltavat A ja B kertoivat, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on menestynyt Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa, mikä myös osoittaa, että pankki tarjoaa mielekästä ja oikeudenmukaista kesätyötä, johon perehdytetään kunnolla. Sosiaaliseen vastuuseen liittyy myös yhteistyö yritysasiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Heitä pidetään tärkeinä kumppaneina. Sponsoroinnin näkökulmasta Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki panostaa erityisesti nuoriin lapsiperheisiin ja lasten urheilun tukemiseen. Siksi pankki onkin mukana tukemassa lukuisten paikallisten urheiluseurojen junioritoimintaa. Haastateltavan C mukaan pankki on mukana erilaisissa järjestöissä ja tilaisuuksissa edistämässä toimialueen kehittymistä. Se on oleellinen osa pankin sosiaalista vastuuta ja yhteisöllistä roolia.

Haastateltavat A ja B kertoivat, että ympäristövastuuta toteutetaan arjen pieninä tekoina, kuten esimerkiksi jätteiden lajitteluna, turhan tulostamisen välttämisenä ja erilaisina energiansäästötoimenpiteinä. Ympäristövastuu korostuu myös kumppanuuksien valinnassa. Esimerkiksi sellaisen yrityksen, joka ei kanna vastuuta ympäristöstään, kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä. Haastateltava C näkee, että myös kumppanuudet vaikuttavat Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin jättämään ympäristöjalanjälkeen. Siksi niiden valintaan kiinnitetään huomiota. Ympäristövastuuna nähdään myös kiinteistöjen säännöllinen kunnostaminen, sillä pitkällä aikavälillä niiden laiminlyöminen aiheuttaisi haittaa ympäristölle.

**Vastuullisuuden johtaminen.** Haastateltavien A ja B mielestä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki toimii esimerkillisesti ja eettisesti vastuullisesti. Arvot, osuustoiminnan periaatteet ja sisäiset ohjeet ohjaavat toimimaan lakien ja säädösten mukaisesti sekä noudattamaan rehellisen ja reilun toiminnan periaatteita kaikessa tekemisessä – myös johtamisessa. Vastuullinen johtaminen näkyy vastuullisena viestintänä kaikille: henkilöstölle, hallinnolle, medialle ja muille sidosryhmille.

Haastateltavan C mielestä arvoista konkreettisin on vastuullisuus, sillä niin henkilöstö- kuin liiketoimintajohtamisessa se on helppo ohjenuora. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, henkilöstösuunnittelu on vastuullista. Liiketoiminnan osalta pankkia ei johdeta tunnuslukujen kautta, vaan ympäröivän yhteiskunnan kautta. Haastateltava C avaa asiaa parilla esimerkillä. Jos Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki olisi pörssi-yhtiö, ohjattaisiin sitä tunnusluvut edellä, jolloin yritysluottokanta ei kasvaisi kriiseissä vaan nousukaudella. Lisäksi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on muihin osuuspankkeihin verrattuna paljon pienituloisia perheitä asuntoluottoasiakkaina. He eivät ole kannattavimpia asiakkaita, mutta pankki haluaa tarjota myös heille mahdollisuuden ostaa heille sopivan hintaisen kodin. On vastuullista tarjota mahdollisuus osuuskunnan omistaja-asiakkaille oman järkevän taloudenhoidon puitteissa asuntorahoitusta, vaikka se heikentää pankin luokittelua OP Ryhmän sisällä. Pörssi-yhtiössä joudutaan todennäköisesti ajattelemaan toisin, sillä tällainen toiminta heikentää tunnuslukuja.

**Yhteisöllisyys.** Haastateltava C pitää Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia hyvin yhteisöllisenä yrityksenä. Yhteisöllisyydestä kertoo sisäinen hyvä henki, joka henkilöstön keskuudessa vallitsee. Yhteisöllisen roolin näkökulmasta pankki nähdään luontevana osana yhteisöä, sillä omat asiakkaat asuvat alueella, jonka kehittämisessä ollaan mukana. Perustehtävä kertoo ja näyttää, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on yhteisöllinen toimija.

Haastateltavien A ja B mielestä yhteisöllisyys Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa näkyy monessakin asiassa. Yksi niistä on hallintorakenne, joka koostuu edustajistosta, hallintoneuvostosta ja hallituksesta. Kenellä tahansa omistaja-asiakkaalla on mahdollisuus päästä mukaan pankin päätöksentekoon edustajiston kautta. Päätöksenteosta vastaa hallinnon lisäksi johto, mutta päätöksenteon valmisteluun pääsevät osallistumaan myös henkilöstön edustajat sekä esimiehet, joten vuoro-



puhelu on aktiivista. Lisäksi yhteisöllisyydestä viestivät myös palaverit, työparitapaamiset, valmennus- ja kehityskeskustelut, palautteen kerääminen sekä erilaiset kyselyt.

Haastateltavat A ja B kertoivat, että tulostauluajattelu asettaa tekemiselle raamit, mutta tekemistä toteutetaan persoonina. Jokainen työntekijä tuo asiakastapaamiin oman mausteensa, vaikka toimintatavat ovat säänneltyjä. Yhteisöllisyydestä kertoo myös pankin johtamismalli, johon liittyvät vahvasti tunnelman johtaminen sekä vaatiminen. Reiluus ja samanarvoisuus ovat asioita, joita pidetään tärkeinä johtamisessa. Koska on olemassa säännöt ja yhteiset toimintatavat, voi jokainen tuntea tekevänsä työtään oikein. Se luo turvallisuudentunnetta työntekijälle.

Haastateltava C muistuttaa, että yhteisöllinen rooli ja liiketoimintarooli on hyvä pitää erillään. Kulut ja kannattavuus ovat osa liiketoimintaroolia ja siitä huolehtiminen on vastuullisuutta. Mutta vasta kun menestytään liiketoimintaroolissa, voidaan toimia yhteisöllisessä roolissa. Koska vain kannattava pankki voi kasvaa, kannattavuudesta huolehtiminen varmistaa pankin toimimisen yhteisöllisessä roolissa. Siksi ne eivät voi olla ristiriidassa.

**Sidosryhmähallinta.** Haastateltavat A ja B kertoivat, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin sidosryhmiä ovat muun muassa omistaja-asiakkaat, henkilö- ja yrittäjäasiakkaat, hallinto, henkilöstö ja muut ulkoiset sidosryhmät, kuten viranomaiset ja päättäjät, oppilaitokset, lähiyhteisöt, paikalliset kansalais- ja muut järjestöt, tiedotusvälineet sekä tavarantoimittajat. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on mukana maakunnan yhteismarkkinoinnissa ja sekä Seinäjoen keskusta-alueen kehittämisessä. Sponsorointikumppaneihin kuuluu esimerkiksi paikallisia urheiluseuroja sekä Lapualla sijaitseva maauimala, joka on nimetty Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin mukaan.

Haastateltavan C mielestä esimerkiksi asiakkaat ja OP Ryhmä ovat kovin ilmeisiä sidosryhmiä, mutta niiden lisäksi yksi oleellinen sidosryhmä on oppilaitokset. Oppilaitosyhteistyö näkyy esimerkiksi jatkuvana työharjoittelijoiden työllistämisenä. Työharjoittelujaksot ovat arvokasta aikaa testata uusia ihmisiä tulevaisuuden rekrytointin kannalta. Työharjoittelijoilla on parhaimmillaan kuukausia aikaa tehdä vaikutus työnantajaan ja parhaille on varmasti töitä tarjolla tulevaisuudessa jollain

aikavälillä. Sidosryhmäyhteistyö koulujen kanssa on niin sanottua win-win-yhteistyötä, sillä opiskelijat saavat harjoittelupaikkoja ja pankki tutustuu tulevaisuuden potentiaaliseen työvoimaan. Muita keskeisiä sidosryhmiä ovat muun muassa paikallisjärjestöt. Näiden lisäksi johdolla ja esimiehillä on työroolinsa kautta omia sidosryhmiä. Sidosryhmien kautta Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on monipuolisesti mukana maakunnan tekemisessä.

Sidosryhmähallinnan tavoitetila olisi Haastateltavan C mielestä sellainen, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin mielikuva, maine ja yrityskuva olisivat mahdollisimman hyviä näissä kaikissa sidosryhmissä. Jotta tähän päästäisiin, eri sidosryhmäsuhteita tulisi sisäisesti vastuuttaa henkilöstölle. Johtoryhmän sisällä vastuunjako on melko selkeä, mutta esimerkiksi sponsorointikohteiden sidosryhmäsuhteiden hoitamista voisi vastuuttaa enemmän. Vastuuhenkilö kantaisi vastuuta siitä, että yhteistyö syventyisi ja etenisi.

**Yrityskuva.** Haastateltava C uskoo Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin yrityskuvan olevan sellainen, että pankki nähdään luotettavana, paikallisena ja suomalaisena. Hän näkee, että osuuspankkiin liitetään hyvin perinteisiä arvoja, mikä liittyy myös siihen, että yritys on toiminut jo 112 vuotta. Haastateltavat A ja B kertovat, ettei asiakkaiden yritysmielikuvaa tarvitse arvailla, sillä asiakaskokemuksia mitataan jatkuvasti. Asiakaskokemusmittaristo on käytössä kaikissa kanavissa: konttoreissa, puhelimessa ja verkossa. Tuloksia seurataan kuukausittain ja esimiehet keskustelvat niistä myyjien kanssa valmennuskeskusteluissa. Lisäksi toteutetaan asiakastyytyväisyyskyselyitä.

Eri-ikäiset ihmiset ajattelevat kuitenkin pankista eri tavoin Haastateltavan C mielestä. Nuorille mobiilipalvelut saattavat olla hyvinkin tärkeä brändin rakentaja, kun taas senioreille se on joku pankissa työskentelevä henkilö. Juuri siksi yrityskuva ja asiakaskokemus rakentuvat eri elementeistä. Yrityskuvan uskotaan olevan silti hyvin myönteinen, mikä perustuu osittain pankin menestykseen. Asiakaskokemus vaikuttaa yrityskuvaan ja se on juuri sellainen, kuin edellinen asiakaskohtaaminen on ollut. Jos kokemus on ollut positiivinen, on usein koko yrityskuva positiivinen. Yrityskuva ei kanna kovin kauaa, jos alkaa syntyä negatiivisia kokemuksia. Huono viesti leviää kulovalkean tavoin, jos siihen antaa aihetta.

Haastateltavat A ja B ovat sitä mieltä, että markkinajohtajuus kertoo positiivisesta imusta ja uusia asiakkaita tulee koko ajan lisää. He uskovat, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on hyvä maine. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki haluaisi antaa itsestään arvojensa mukaisen yrityskuvan. Halutaan korostaa perustehdävää ja asiakasomistajuutta, sillä asiakkaan etu on numero yksi kaikessa tekemisessä. Haastateltava C pitää toivottavana, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkiin liitettäisiin myös perinteisiä tuoreempia mielikuvia, kuten ajassa elävä, uudistuva ja asiantunteva – eli positiivisia käsityksiä. Digitalisoitumisen myötä näin varmasti onkin esimerkiksi mobiilipalvelujen OP-mobiiliin ja Pivon avulla.

Haastateltavien A ja B toiveena olisi, että pankki nähtäisiin tulevaisuudessa laajempina osana yhteiskuntaa. Olisi mahtavaa, jos pankkiin liitettäisiin muitakin sanoja kuin tilit, kortit, lainat ja sijoitukset. Hyvinvointitrendi onkin jo laajentanut palvelutarjoomaa. Siitä esimerkkinä Pohjola Vakuutuksen (osa OP Ryhmää) perustama Oma Sairaala, joka on tuki- ja liikuntaelinten hoitoon, ortopediaan ja käsikirurgiaan erikoistuvan yksityissairaala. Pankin tehtävä ei ole pelkästään auttaa asiakkaitaan vaurastumaan, vaan huolehtia myös heidän hyvinvoinnistaan.

**Brändin hyödyntäminen.** Haastateltavat A ja B kertoivat, että OP on yksi Suomen tunnetuimmista brändeistä. Se on yhtä kuin jokainen asiakastapaaminen. Tunnetun ja arvostetun brändin alla on helppo toimia. Koska Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on osa OP Ryhmää, brändi myöskin velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla. Brändin arvoa ei missään nimessä haluta heikentää, vaan tavoitteena on olla vähintäänkin sen arvoisia.

Haastateltava C yksinkertaistaa brändin hyödyntämisen niin, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin mainoksissa on alettu käyttää pelkkää OP:n liikemerkkiä. Uskotaan, että pelkkä liikemerkki kertoo ihmisille jotain pankista – toivottavasti juuri niitä mielikuvia, joita uskotaan liitettävän pankin yrityskuvaan. Mainoksiin ei ole tarvetta kirjoittaa yritystä kuvaavia ylisanoja, kuten luotettava, sillä sen oletetaan olevan itsestään selvää ja se nähdään ikään kuin sisään kirjattuna liikemerkkiin. Brändiin nojataan pankin päivittäisessä arjessa, joka alkaa ovien avaamisella ja jatkuu asiakkaiden palvelemisella kaikissa kanavissa. On helppo toimia yrityksessä, jonka kaikki tuntevat. Asiakkaalle, joka haluaa finanssipalveluita, ei juuri-kaan tarvitse esitellä yritystä brändinä. Se tuo myös tietynlaista uskottavuutta kai-

kelle tekemiselle. Brändiin liittäminen johtaa myös siihen, että asiakkaan odotukset ovat korkealla, joten positiivisen asiakaskokemuksen synnyttäminen vaatii enemmän. Haasteltava C näkee sen positiivisena haasteena.

**Viestintä.** Haastateltavien A ja B mukaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin viestintästrategiaan vaikuttavat pankin perustehtävä ja arvot. Viestinnän päätavoitteet ovat vahvan ja myönteisen yhteisökuvan rakentaminen ja ylläpitäminen, pankin strategian ja liiketoimintatavoitteiden tukeminen sekä yhteistyön ja yhdessä tekemisen kulttuurin ja arvojen edistäminen. OP Ryhmä vastaa muun muassa palvelujen ja tuotteiden viestinnästä, asiakaslehtien toimituksesta, sijoittajaviestinnästä, häiriötilanteiden viestinnästä sekä ylläpitää valtakunnallisia mediasuhteita. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin johto yhdessä henkilöstö- ja viestintätiimin kanssa on vastuussa paikallisesta mediajulkisuudesta, sisäisestä viestinnästä ja asiakasviestinnästä. Sen lisäksi koko henkilöstöllä on vastuu välittää tietoa omaan työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, sillä jokaisen toiminta vaikuttaa pankin maineeseen.

Haastateltava C näkee, että johtaminen on viestintää. Viestinnän päätavoitteet riippuvat siitä, että kenelle viestitään. Hän joutuu paljonkin pohtimaan sitä, miten viestii omassa työssään. Kun hän puhuu yleisölle, pohtii hän aina etukäteen, mikä on se pääviesti, jonka toivoisi jäävän kuulijan mieleen. Viestinnässä haasteellisena tavoitteena on se, että erilaisilla kokemuspohjilla ja tietotaidoilla varustetut ihmiset ymmärtäisivät viestin samalla tavalla.

### **3.6 Sidosryhmähaastattelujen toteutus**

Sidosryhmähaastattelujen tavoitteena oli selvittää sidosryhmien sitoutuneisuuden tasoa ja odotuksia. Tutkimusta varten valittiin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin erilaisia sidosryhmiä. Haastatellut sidosryhmät on esitelty Taulukossa 1. Näitä olivat urheiluseura, media, paikallisjärjestö, pankin hallinto, yhteismarkkinointiyritys, omistaja-asiakas sekä oppilaitos.

Haastateltava	Sidosryhmä
1	Urheiluseura
2	Media
3	Paikallisjärjestö
4	Pankin hallinto
5	Pankin hallinto
6	Yhteismarkkinointi
7	Omistaja-asiakas
8	Oppilaitos

Taulukko 1. Haastatellut sidosryhmät.

Kahdeksan haastattelua riitti selkeän kuvan saamiseen sidosryhmäsuhteiden nykytilasta. Myös sidosryhmien haastattelut olivat strukturoituja eli haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelujen edetessä huomattiin, että kysymykset olisi voinut järjestää loogisemmin. Siitä huolimatta kaikille haastateltaville esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä. Joihinkin kysymyksiin oli saattanut jo tulla vastaus, mutta siitä huolimatta kysymykset esitettiin uudelleen. Jos haastateltava oli sitä mieltä, että hän on jo vastannut kysymykseen, siirryttiin seuraavaan. Siitäkin huolimatta, että kysymys saattoi olla toistoa aikaisemmalle vastaukselle, saatettiin saada jatkoa aiempaan vastaukseen. Siksi oli hyvä, että kaikki kysymykset kysyttiin aikaisemmista vastauksista huolimatta.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti kunkin sidosryhmän edustajan kanssa. Haastateltavat saivat itse päättää, missä haastattelut toteutetaan. Yksi haastattelu järjestettiin pankin tiloissa ja loput haastateltavien omilla työpaikoilla. Näin haastateltavat pääsivät vastaamaan kysymyksiin heille luonnollisessa ympäristössä, eivätkä jännittäneet haastatteluita. Haastattelut äänitettiin ja myöhemmin litteroitiin eli auki kirjoitettiin.

Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- Mihin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia tarvitaan? (Näkemyks yrityksen tarkoituksesta)
- Millainen suhde sinulla/sidosryhmällä on Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkiin? (Sidosryhmähallinta)
- Millainen mielikuva sinulla/sidosryhmällä on Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkista? (Yrityskuva ja mielikuvat)
- Mitä odotat/sidosryhmä odottaa Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilta? Onko odotuksiin vastattu? (Sidosryhmähallinta)
- Mikä tunnetila sinulla on Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa asioidessa? (Yrityskuva ja mielikuvat)
- Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Miten arvojen pitäisi näkyä toiminnassa? (Arvot ja perusideologia)
- Miten Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki voisi yllättää positiivisesti? (Ideoiden kerääminen)
- Haluaisitko/haluaisiko sidosryhmä päästä osallistumaan ja vaikuttamaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toimintaan? Miten? (Vuoropuhelun foorumit)
- Millaisena näet tulevaisuuden pankin ja sen palvelut? (Ideoiden kerääminen)
- Millaisena näet yhteistyön Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa? (Sidosryhmähallinta)
- Mitä merkitystä yhteistyöllä on teille? (Sidosryhmähallinta)
- Näetkö, että olette sitoutuneet Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkiin? (Sidosryhmähallinta)
- Millainen yhteistyö on mielestäsi hyvää? (Sidosryhmähallinta)
- Millaista yhteistyön pitäisi olla, että molemmat osapuolet hyötyisivät? (Sidosryhmähallinta)
- Miten nykyistä yhteistyötä voisi vahvistaa? (Sidosryhmähallinta)
- Millaista toivoisitte yhteistyöhön liittyvän vuorovaikutuksen olevan jatkossa? (Sidosryhmävuoropuhelu)

Omistaja-asiakkaalle ei esitetty yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä. Taulukossa 2 on yksinkertainen yhteenveto kaikista haastatteluista, joka tehtiin heti haastatteluiden litterointien jälkeen. Taulukkoa hyödynnettiin tulosten analysoinnissa.

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Pankin tarkoitus</b>	Ihmisten ja yritysten rahoittaminen	Yks.hlöiden ja pienyritysten rahoittaminen	Yritysten rahoittaminen ja vakuutt.	Perustehtävä, om-as. pankki- ja vak.asiat	Yks.hlöiden ja yritysten rahoittaminen	Paikall. ja turv. Kumppanina oleminen	Tunnett. ja luotett. pankkina toimiminen	Toiminen alueen keh. sit. rah.alan toimijana
<b>Mielikuva</b>	Hyvä	Normaali	Neutraali	Vastuullinen, tarkoituksen mukainen	Merkittävä rahoitusalan toimija	Luotettava, maakunnan asiaa ajava kump.	Neutraali, luotettava	Todella positiivinen
<b>Tunnetila</b>	Hyvä fiilis	Normaali	Neutraali	Hyvä tunnelma ja fiilis	Luotettava?	Levollinen ja luottavainen	Neutraali, rauhallinen	Todella positiivinen
<b>Arvot</b>	I: Kiinnost. V: Vastuullinen palv. tarjoaminen YM: Asiakk. onnistumisista iloitseminen ja joustaminen molemmiin puolin	I: Laaja palvelukyky, nuorten rahoittaminen V: Ympäristöstä huolehtiminen Y: Ihmisten ja yritysten rahoittaminen	I: Helposti lähestyttävä, henkilöstön hyvinvointi V: Velvoitteet, lainsäädäntö, vakavaraisuus Y: Kiinnost. yrityksiä kohtaan	Arvot tärkeitä, henkilöstön sitouduttava arvoihin ja johdon näytettävä esimerkkiä toiminnallaan	I: Henkilökohtaisuus V: Asiakk. rahoista ja tt huoleht. Y: Paikall. elämässä mukana oleminen ja opastaminen	I: Palv. ja aukioloaikojen säilytt. V: Varoista ja ympäristöstä huolehtiminen, avoin viestintä Y: -	I: Ihmisläheinen palvelu V: Lupausten pitäminen Y: Pankin menest., turvallisen olon luominen ihmisille	I: Ihmisten kohtaaminen inhimillisesti V: Vastuun kantaminen alueen menestyksessä Y: -
<b>Positiivinen yllätys</b>	Myyjien wow-menetelmät	Uudistuskiky, taidenäyttely	Tiiviimpi yhteistyö	Kolmannen sektorin tukeminen	Hlökoht. pankkineuvoja, käd.oj. mv	Säästötilitarjous, tapahtumatai sellaisen tukeminen	Ei tarvita → herättävät epäilyksiä	On jo yllättänyt positiivisesti toiminnallaan
<b>Pankin tulevaisuus</b>	Digitalisaatio → asiakaskokemukseen panostaminen	Kv-palvelut, maksuliik., pop up	Markkinoille globaaleja kilpailijoita	Globalisaatio ja digitalisaatio → uudist.kyky	Rutiiniasiat verkossa, asiantuntijatapaamiset konttorissa	Tapahtumiin jalkautum., verkkokäytt. luontevaa, palvelu neutr.	Monipuoliset palv. verkossa ja konttoreissa	Toiminta automatisoituu, crm-haasteita
<b>Suhde ja sitoutuminen</b>	Lämmin, sitoutunut	Ihan hyvä, ei sitoutunut	Ohut, sitoutunut	Hyvä, erittäin sitoutunut	Hyvä ja melko etäinen, pääosin sitoutunut	Hyvä, luottavainen, sitoutunut	Läheinen	Läheinen, hyvä, erittäin sitoutunut
<b>Odotukset</b>	Positiivinen suht. sidosryhmän toimintaan	Asiallinen toiminta, tavoitettavuus	Yhteistyön lisääminen, palaute toiminnasta	Ei erityisiä odotuksia	Om-as. asioiden hoitaminen	Kumppa. jatkuminen, mahd. palaute	Hlökohtainen lähestymistapa	Hyvä työelämän kumppanuus, vuoropuhelu
<b>Vaikut. pankin toimintaan</b>	Ei	Ei	Ei	Ei nykyistä enempää	Työryhmät	Ei	Ei	Kiinnostunut
<b>Yhteistyön laatu ja merkitys</b>	Suoraviivaista, rehellistä ja mutkatonta; suuri merkitys	Hyvä ja asiallinen	Vähäistä, imagollisesti hyödyllinen	Hyvä; merkittävä	Kiinteä ja välttämätön	Levollinen, luotettava, helppo, arvostettu		Pysyvä, posit., mol.puolinen, onnistunut; suuri merkitys
<b>Hyvä yhteistyö</b>	Kaksisuuntaisuus, toisen auttaminen	Mutkatteisuus	Mol. hyöd., kiinnostun., aktiivisuus jne.	Molempia, hyödyttävä, vuorovaikut.	Lisäarvon tuottaminen, av. kortit, reunaehdot	Yht. tavoitt., avoimuus, välittömyys, kriittikkivapaa		Asiakesk., inhimill., toisen tarp. ymmärt. jne.
<b>Yhteistyön vahvistaminen</b>	Mielikuvat, pankin arvot, toiminnan kasv.	Ei tarvetta	Vuorovaik. lisääminen, osallist. tapahtumiin	Vapaamuotoiset tapaamiset	Työryhmät	Ei vältt. tarvetta, voi liittyä rekrytointiin		Vahvistuu luontevasti ajan mittaan
<b>Toiveet vuorovaikutukseen</b>	Optimaalisuus ja tarkoituksen mukaisuus	Hyvä tällaisenaan	Välittömyys, tiiviys, tiheys, avoimuus	Vuorovaik. kanavat auki jatkossakin	Uutiskirje, ei kaipaakaan jatkuvaa kesk.yht.	Ideoiden avoin esittäminen		Hyvä tällaisenaan

Taulukko 2. Yhteenvedo sidosryhmien haastatteluista.



### 3.7 Sidosryhmähaastattelujen tulokset

**Pankin tarkoitus.** Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle siitä, millaisena sidosryhmät näkevät pankin tarkoituksen. Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin tarkoitus on rahoittaa yksityishenkilöiden ja yritysten arkea, elämää ja kehittymistä. Haastateltavat 2, 6 ja 8 nostivat paikallisuuden esiin ja Haastateltavat 6 ja 7 olivat lisäksi sitä mieltä, että maakunnassa tarvitaan tunnettua ja luotettavaa pankkia. Haastateltava 4 kertoi, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia tarvitaan toteuttamaan perustehtäväänsä. Vain Haastateltavat 3 ja 4 katsoivat, että rahoituspalvelujen lisäksi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin tarkoitus on tarjota myös vakuutuspalveluja. Haastateltava 3 katsoi tärkeäksi vain yritysten rahoittamisen ja Haastateltava 2 oli sitä mieltä, että yksityishenkilöiden lisäksi pankin pitäisi tarjota palveluja maatalouksille ja mahdollisesti myös pienyrityksille.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin rooli on ennen kaikkea sellainen, että se on paikallinen ja alueen kehitykseen sitoutunut rahoitusalan toimija (Haastateltava 8).

Jos tällaisia laitoksia ei olisi, niin aika moni haave, unelma ja elämisen perusedellytys jäisi toteutumatta suurelta osalta ihmisiä (Haastateltava 1).

Tuomaan rahaa talouteen. Yrityksille hyviin investointeihin, hyvään toimintaan, tulevaisuuden ja menestyksen varmistamiseen. (Haastateltava 3.)

**Mielikuva.** Kun haastateltavilta tiedusteltiin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankista syntynyttä mielikuvaa, sanat neutraali (Haastateltavat 3 ja 7) ja luotettava (Haastateltavat 6 ja 7) tulivat esiin kahdesti. Muita käytettyjä adjektiiveja olivat hyvä, normaali, vastuullinen, tarkoituksenmukainen ja positiivinen. Haastateltava 6 mielsi pankin alueen asiaa ajavaksi kumppaniksi. Haastateltava 3 näki Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin suppeimmillaan pankkina, jossa heillä on tili.

Minun arvion mukaan se kestää kriittisenkin arvostelun (Haastateltava 4).

Jos vertaisi autoihin, se on aika Toyota. Se on sellainen, jonka kaikki tuntevat ja on sellaisen perusluotettava. Ei tarvitse pelätä, että lähteekö pankki alta. (Haastateltava 7.)

Siinä on sellainen työntekijä, joka haluaa tehdä yhteistyötä. Sehän on tosi tärkeää, että tällaisella kumppanilla on halu ottaa se aika ja kuunnella ja miettiä, että miten me saadaan sellaisia win-win-juttuja aikaiseksi. EPOP on siinä suhteessa aivan parasta ykkösluokkaa. (Haastateltava 8.)

**Tunnetila.** Haastateltavilta kysyttiin heidän tunnetilaansa Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa asioidessa. Haastateltavilla 1 ja 4 on hyvä fiilis asioidessa ja Haastateltava 4 lisäksi kehui hyvää tunnelmaa käydessään pankin konttorissa. Haastateltavan 6 tunnetila oli levollinen ja luottavainen. Haastateltavan 8 tunnetila on asioidessa tosi positiivinen. Haastateltavat 3 ja 7 kokivat tunnetilansa neutraaliksi ja Haastateltava 2 kertoi tunnetilansa olevan normaali.

Neutraali. Että ei ole mitään riemunkiljahduksia, mutta ei tulle kyllä mitään sellaista niin kuin alemmuudentunnetta tai mitään muutakaan sellaista. Aika hyvän neutraali. Rauhallinen. (Haastateltava 7.)

Tunnetila tietysti muodostuu siitä, mikä mielikuva minulla itsellä on koko OP Ryhmästä ja se ei pelkästään muodostu tästä Etelä-Pohjanmaan tai Seinäjoen yksiköstä. Ja sitten tietysti siihen vaikuttavat henkilökohtaiset kontaktit eli kenet täällä Seinäjoen yksiköstä tuntee. Kokonaisfiilis muodostuu näistä kahdesta elementistä. Itsellä on muutama kontakti ja ne ovat tosi hyviä kontakteja. Sillä lailla fiilis ja mielikuva ovat tosi hyviä tästä yksiköstä. (Haastateltava 1.)

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on luotettava ja sellainen ihmis.. No en sano, että ihmisläheinen. Mutta siis EPOP on luotettava ja sinä tiedät, että se hoitaa sinun raha-asiat hyvin ja saat sieltä sen kilpailukykyisen tarjouksen, mutta sellainen pieni viimeinen silaus siitä puuttuu. (Haastateltava 5.)

**Arvot.** Haastateltavilta tiedusteltiin, miten Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvojen tulisi näkyä sen toiminnassa. Arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyys liitettiin vahvasti ihmisten käyttäytymiseen, asiakaspalveluun sekä asiakkaista kiinnostumiseen ja heidän kohtaamiseen. Haastateltava 6 yhdisti ihmisläheisyyden myös konttoreiden inhimillisiin aukioloaikoihin. Haastateltavan 3 mielestä ihmisläheisyys on myös osa henkilöstön hyvinvointia.

Hän liitti ihmisläheisyyteen adjektiivit lämpö, helppous, välittömyys ja turvallisuus. Haastateltavat 3 ja 7 olivat sitä mieltä, että ihmisläheisyyden pitää näkyä siten, että jokaisesta asiakkaasta ollaan kiinnostuneita tasa-arvoisesti. Haastateltava 2 sanoi, että erityisesti nuoria asiakkaita pitäisi huomioida, vaikka he eivät olisikaan parhaita mahdollisia asiakkaita. Haastateltava 5 toivoi, että pankissa olisi jokaisella asiakkaalla oma yhteyshenkilö, jolle voi soittaa tarvittaessa. Haastateltava 4 ei lähtenyt erittelemään, miten arvojen pitäisi näkyä toiminnassa, mutta piti niitä kuitenkin hyvinä ja sopivina yrityksen luonteeseen.

Ihmisläheisyyden pitäisi näkyä sillä tavalla, että EPOP on helposti lähestyttävä, oli sitten minkälainen ihminen, minkälaisessa roolissa ja elämäntilanteessa tahansa. (Haastateltava 3.)

Vastuullisuus nähtiin ennen kaikkea asiakkaiden raha-asioista huolehtimisena. Pankin tulee tarjota palveluja vastuullisesti siten, että asiakkaat selviävät veloista ja muista raha-asioista. Haastateltavien 1 ja 7 mielestä vastuullisuus tarkoittaa myös sitä, että lupauksista pidetään kiinni. Haastateltava 1 lisäsi, että muutoksista pitää informoida ja keskustella. Haastateltavan 3 mielestä tulee pitää huolta myös henkilökunnasta. Ympäristöasioista huolehtiminen nousi esiin Haastateltavien 2 ja 6 vastauksissa. Haastateltavat 6 ja 8 liittivät vastuullisuuden vastuun kantamiseen alueen menestyksestä olemalla osa paikallista elämää. Haastateltava 6 arvosti lisäksi sitä, että pankki tukee nuorten urheilua. Hän yhdisti sen vastuullisuuteen.

Asiakkaiden pitää voida luottaa siihen, että pankki hoitaa kaikki velvoitteet ja seuraa lainsäädäntöä ja pitää tietysti huolta omasta vakavaraisuudestaan, että rahat ja varat ovat siellä turvassa. (Haastateltava 3.)

Ehkä sellainen ääripää on, ettei ajeta konkurssiin firmoja tai perheitä. (Haastateltava 2.)

Pankin pitää olla vastuullinen siinä, että tarjoaa sellaista palvelua, että asiakas klaaraa sen. Eli ei tarjoa silmät ja suu täyteen, vaan vastuullisesti, koska se asiantuntemus on siellä pankin puolella. (Haastateltava 1.)

Haastateltavien mielestä arvo *yhdessä menestyminen* oli vaikein määritellä. Osa ei osannut sanoa ollenkaan, mihin arvo liittyy. Monien mielestä se liittyi pankin ja

asiakkaiden iloitsemiseen toistensa menestyksestä, mutta myös olemaan turvana, jos toisella menee huonommin. Haastateltavat 2 ja 3 näkivät yhdessä menestymisen liittyvän paikallisten yritysten tukemiseen ja Haastateltava 5 rinnalla kulkijaksi maatalouksille.

Yhdessä menestyminen on asiakkaan näkökulmasta sitä, että pankki voi olla iloinen asiakkaan onnistumisista ja ehkä sellaista, että joustetaan kumpaankin suuntaan. Silloin kun asiakkaalla on vähän heikompi hetki, niin pankki joustaa ja sitten taas toisin päin: kun asiakkaalla on parempi hetki, niin saa ottaakin sitä lainaa lisää eikä vaihda pankkia. (Haastateltava 1.)

Yhdessä menestyminen. No nyt suoraan sanottuna se kuulostaa sa-nahelinältä minun korvaani. Totta kai pankki sitä kautta pyrkii siihen, että itse menestyy ja sitten asiakkailla olisi sellainen turvallinen olo ja siltä saisi apua sellaisiin kiperiin taloustilanteisiin, joita ihmisellä tai yrityksellä joskus saattaa olla. Mutta kuulostaa se kuitenkin vähän sellaiselta.. Niin, teennäiseltä. (Haastateltava 7.)

**Positiivinen yllätys.** Opinnäytetyön toimeksiantaja halusi kerätä haastattelujen yhteydessä ideoita, joiden avulla pankki voisi yllättää asiakkaansa. Haastateltavan 8 mielestä pankki oli jo yllättänyt positiivisesti hoitamalla yhteistyön hyvin. Haastateltava 6 ehdotti hyvää tarjousta säästötilin korkoon liittyen, vaikka paljastuikin, että hänen omat henkilökohtaiset pankkipalvelunsa olivat toisessa pankissa. Sama vastaaja katsoi, että positiivinen yllätys voisi olla myös jonkun tapahtuman järjestäminen, joka voisi liittyä esimerkiksi lasten ja nuorten harrastustoimintaan tai johonkin muuhun. Haastateltava 4 katsoi, että myönteisesti yllättävää voisi olla esimerkiksi kolmannen sektorin tukeminen kriisitilanteissa, kuten ajankohtaisessa pakolaiskysymyksessä. Haastateltava 1 kehotti panostamaan asiakaskohtaamisiin siten, että jokainen myyjä kehittäisi itsellensä menetelmän, jolla voisi huomioida asiakasta. Haastateltavan 5 vastauksessa korostui maatalouden huono tilanne, joten vastaaja toivoi jonkinlaista kädenojennusta maanviljelijöille. Haastateltava 3 piti OPn kampanjaa lyhennysvapaasta hyvänä esimerkkinä positiivisesta yllätyksestä. Lisäksi hän kertoi yllättyvänsä positiivisesti, jos Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin henkilökunta kiinnostuisi kyseisen sidosryhmän luottamushenkilötoimista. Haastateltavalle 2 yllätyksenä voisi tulla uudistumiskyvyn osoittaminen. Hän ehdottikin taidenäyttelyä, sillä tiesi, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin konttoreissa on arvotauluja esillä. Haastateltava 7 oli sitä mieltä, että pankin ei tarvitse järjestää

mitään isoja tempauksia, sillä yritysten positiiviset yllätykset saattaisivat vain herättää epäilyksiä. Hänen mielestä oli tärkeämpää, että pankki pitää yllä tasaista ja hyvää mainetta.

Antamalla sen henkilökohtaisen pankkineuvojan, hehheh (Haastateltava 5).

Minä suosittelisin, että jokainen asiakaspalvelussa työskentelevä kehittäisi itselleen jonkun tällaisen wow-menetelmän, millä yllättää joka kerta asiakkaan. Se on asiakaspalvelussa helppo tehdä. Sen ei tarvitse olla mikään valtava kustannus, vaan kuinka asioit. On vaikea erottaa isoja brändejä keskenään, niin tällaisilla asioilla pystyy erottumaan. Eli miten kohtaat asiakkaan ja onko sinulla joku juttu, millä huomioida sitä asiakasta, että sinä välität siitä. Siihen minä panostaisin. (Haastateltava 1.)

**Tulevaisuuden pankki.** Haastateltavat 5, 6 ja 7 näkivät, että vaikka rutiiniasiat hoituvat kätevästi verkossa, tarvitaan konttoreissa asiantuntijapalveluita. Haastateltava 5 toivoi, että ajanvarauksella pääsisi konttoriin myös iltaisinkin, niin päivisin työskentelevilläkin olisi mahdollisuus päästä konttoriin. Haastateltava 1 otti puheeksi uudenlaiset toimintamallit, kuten Uber-taksipalvelu. Hän uskoi, että asiakkaat odottavat uudenlaisten toimintamallien leviävän myös muille toimialoille, kuten pankkeihin. Myös Haastateltavan 4 mielestä pankin uudistumiskykyä testataan, sillä maailma ympärillä muuttuu koko ajan. Haastateltavien 1 ja 8 mielestä tulevaisuuden pankin kannattaisi panostaa asiakaskokemukseen ja miettiä uusia palvelumalleja siihen. Pankin pitäisi pystyä tarjoamaan aitoa, pitkäjänteistä kumpuuta asiakkailleen Haastateltavan 8 mielestä. Haastateltava 3 uskoi, että Suomen rahoitusmarkkinoille tulee lisää globaaleja kilpailijoita, sillä pankin sijainnilla ei ole enää niin suurta merkitystä digitalisaation takia. Haastateltava 2 toivoi, että panostettaisiin kansainvälisiin palveluihin ja maksuliikenteeseen. Lisäksi hän ihmetteli sitä, miten vielä tänäkään päivänä pankkien välillä ei saada rahaa liikkumaan reaaliaikaisesti. Sama vastaaja epäili, että markkinoille tulee pieniä ketteriä pankkeja ja pop up -toimintaa. Haastateltava 6 ehdotti, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki voisi osallistua enemmän tapahtumiin ja pystyttää esimerkiksi mobiilipisteitä.

Kyllähän se arkinen tekeminen menee aikalailla enemmän ja enemmän sinne automatisoiduksi. Ja ehkä sen tulevaisuuden pankin pitäisi olla sellainen keskustelukumppani, jonka kanssa mietitään asioita pitkällä aikavälillä, että miten tämä sinun elämän talouspuoli pysyy kunnossa ja jos on yritystoiminnasta kysymys, niin pitäisi olla tietysti sen yrityksen kasvussa ja kehityksessä ja tavoitteissa mukana. Mietitään sellaisia rahoitusratkaisuja, jotka tukevat ja mahdollistavat sitten muillekin leviävää hyvää. (Haastateltava 8.)

Minun mielestä mennään koko ajan siihen suuntaan, mihin olisin halunnut, että se olisi mennyt aikaisemminkin. Silloin kun siirryttiin verkkopankkitoimintaan, niin se oli jo ihan hyvä askel eteenpäin ja se toimii minun mielestä tällä hetkellä tosi hyvin. (Haastateltava 7.)

Sillähän ei ole yhtään mitään merkitystä, että keitä ne operaattorit kohta ovat. Pääasia, että numerot vain siirtyvät tililtä tilille mahdollisimman automaattisesti. Ja kun meillä on taloushallinnon järjestelmä, joka on vähentänyt meidän tarvetta käyttää nettipankkia. Siis ne menevät sieltä taloushallinnon järjestelmästä, ei tarvitse käydä nettipankissa enää. Niin mikä sen pankin merkitys jatkossa on. (Haastateltava 3.)

**Suhde ja sitoutuminen.** Suurin osa sidosryhmistä kuvaili suhdetta Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkiin hyväksi. Haastateltava 2 käytti sanaa normaali. Haastateltavat 7 ja 8 kokivat suhteen olevan läheinen ja Haastateltava 1 käytti sanaa lämmin. Haastateltavat 6 ja 8 nimesivät pankin erittäin tärkeäksi kumppaniksi. Haastateltavien 3 ja 5 mielestä suhde sidosryhmän ja pankin välillä ei ollut kovin läheinen, sillä he käyttivät sanaa ohut. Ensimmäinen perusteli vastaustaan siten, että pankki ei juurikaan osallistunut heidän toimintaansa. Suhteen etäiseksi kokenut sidosryhmä kaipasi hieman enemmän yhteydenpitoa. Seitsemän haastateltavaa koki, että sidosryhmä on sitoutunut pankkiin. Haastateltava 2 koki suhteen pankkia kohtaan olevan hyvä, mutta ei nähnyt sidosryhmän olevan sitoutunut. Haastateltavat, jotka kokivat suhteen olevan ohut ja etäinen, kertoivat kuitenkin olevansa sitoutuneita pankkiin.

Meillähän on samat arvot ja tavoitteet saada tämä alue kasvamaan ja menestymään. Se on pankin etu totta kai ja meidän kaikkien etu. Sillä lailla meillä on ollut hyvä suhde, että ymmärretään aika hyvin toisiamme. (Haastateltava 6.)

Minä toivoisin, että se suhde olisi vahvempi (Haastateltava 3).

Me ollaan ihan kamalan sitoutuneita EPOP:iin (Haastateltava 8.)

No en näe kyllä. Olemme sitoutuneet ehkä enemmän tähän maakuntaan ja EPOP on osa sitä. Mutta ei me mielestäni olla sitouduttu EPOP:iin mitenkään. (Haastateltava 2.)

**Odotukset.** Sidosryhmiltä tiedusteltiin heidän odotuksiaan pankkia kohtaan ja sitä, että onko niihin odotuksiin vastattu. Haastateltava 4 myönsi, että heillä ei ole mitään erityisiä odotuksia pankkia kohtaan. Haastateltava 6 sanoi olleensa realistinen eikä ole juurikaan odottanut mitään. Hän kuitenkin myönsi, että olisi mukava saada silloin tällöin palautetta toiminnasta ja myös ideat olisivat tervetulleita. Haastateltavat 5 ja 7 odottivat, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki hoitaa hyvin ja inhimillisesti asiakkaiden raha-asiat. He olivat sitä mieltä, että heidän odotuksiinsa on vastattu. Haastateltava 3 odotti pankilta tavoitettavuutta. Haastateltava 8 kertoi, että odotukset liittyvät kumppanuuteen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen. Hänen mukaansa odotuksiin on vastattu ja toivoikin, että myös jatkossa pystyttäisiin keskustelemaan molemminpuolisista tarpeista. Haastateltava 1 odotti pankilta positiivista suhtautumista heidän toimintaansa. Lisäksi hän toivoi, että se voisi toimia inspiraationa ja siitä kerrottaisiin myös muille. Haastateltava 3 oli asiakkuusmielessä tyytyväinen, mutta yhteistyömielessä odotti pankilta enemmän yhteistä toimintaa ja projekteja. Yhteistyöhön liittyviin odotuksiin pankki ei ollut vastannut.

Sellainen pieni ikuisuusongelma on, että tavoitettavuus on hankala. Ihan sillä tavalla, että jos alan netistä katsomaan, kukahan pankissa hoitaisi näitä asioita, niin eipä löydä. (Haastateltava 2.)

Enemmän voisi olla yhteistyötä minun mielestä. Se on eri asia tietysti, että ollaanko me osattu viestiä sitä kaikille näille potentiaalisille tahoille, joiden kanssa me voitaisiin tehdä jotain yhdessä. (Haastateltava 3.)

**Päätöksentekoon vaikuttaminen.** Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut kiinnostusta Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin päätöksentekoon osallistumiseen tai he eivät nähneet, että se olisi heidän tehtävänsä. Haastateltava 3 kyllä kaipasi enemmän vuoropuhelua, mutta haastattelussa ei käynyt ilmi, että liittyikö se pankin asioista päättämiseen. Haastateltava 5 ehdotti työryhmiä, joissa voitaisiin ideoida tiettyihin aihealueisiin liittyviä asioita. Aiheet voivat liittyä esimerkiksi OPn

verkko- ja mobiilipalveluihin. Vapaaehtoisten työryhmien kautta ketkä tahansa asiakkaat saisivat äänensä kuuluviin.

Mielestäni ehdottomasti ei. En halua olla tyly. Se vaan ei ole meidän tehtävä, koska meillä ei ole asiantuntemusta siihen. Voi kysyä ideoita ja mielipiteitä, mutta kauhean vaikea niihin vaikuttaa. (Haastateltava 1.)

Tuotapa en ole ajatellut. En tiedä. Minun on vaikea nähdä tai hahmottaa, että millä tavalla pankki tekee sen tyyppistä työskentelyä, jossa sidosryhmiä ikään kuin kuullaan. (Haastateltava 8.)

Ei minun mielestä se kuulu meille. Me ollaan katsomossa. (Haastateltava 2.)

**Nykyinen yhteistyö ja sen merkitys.** Haastateltavat 1, 2, 4, 6 ja 8 kuvailivat yhteistyötä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa positiivisin sanoin. Haastateltavat 1, 4 ja 8 pitivät yhteistyötä merkittävänä. Haastateltava 5 kuvasi neutraalisti yhteistyötä kiinteäksi ja välttämättömäksi. Haastateltava 3 kertoi yhteistyön olevan melko vähäistä, mutta kertoi sen olevan heille imagollisesti hyödyllistä. Haastateltava 1 ilmaisi, että yhteistyö Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa on suoraviivaista, rehellistä ja mutkatonta. Haastateltava 6 piti yhteistyötä levollisena, luotettavana ja helppona.

Kyllähän se niin on, että jos yhteistyössä olisi puutteita, niin silloin ei pystyittäisi tarttumaan asioihin sillä tavoin, kuin niihin pitäisi tarttua (Haastateltava 4).

Minä näen sen pysyvänä, positiivisena, molemminpuolisena ja onnistuneena, jos tähän nyt jotain adjektiiveja luettelee. Ja pidän tosi isona ja positiivisena juttuja sitä, että ei ole sillä lailla niin kuin yksipuolista. (Haastateltava 8.)

Kyllä me tosi paljon arvostetaan sitä, että pankki arvostaa meidän työtä. Kyllähän se antaa itsellekin sitä potkua, kun joinakin aamuina miettii, että onko tässä järkeä ja tehdäänkö tässä jotain väärin. (Haastateltava 6.)

**Hyvän yhteistyön ominaisuudet.** Sidoryhmiltä selvitettiin, millaisena he näkevät hyvän yhteistyön ja kuinka sen molemmat osapuolet voivat hyötyä siitä. Haastatel-



tavat 3, 4 ja 5 olivat sitä mieltä, että hyvä yhteistyö hyödyttää sen molempia osapuolia. Haastateltavat 1, 3 ja 4 katsoivat, että yhteistyön tulee olla molemminpuolista. Haastateltava 2 arvosti mutkatonta yhteistyötä ja haastateltava 6 oli sitä mieltä, että hyvässä yhteistyössä pitää saada esittää myös kritiikkiä. Haastateltavan 3 mielestä hyvän yhteistyön aineksia ovat molempien osapuolten kiinnostuneisuus, aktiivisuus, innostuneisuus ja yhteydenpidon säännöllisyys. Myös haastateltava 4 korosti vuorovaikutuksen merkitystä. Haastateltavan 8 mielestä hyvä yhteistyö on asiakeskeistä, inhimillistä, avointa ja jatkuvaa. Lisäksi hänen mielestään yhteistyössä tulee ymmärtää toisen osapuolen tarpeita.

Lähtökohta pitää olla se, että sinulla on jotain annettavaa sille yhteistyölle, eikä niin, että pitää ottaa ensin. Vaan jos sinä pystyt jotain antamaan yhteistyölle, niin todennäköisesti sinullekin tulee jotain hyötyä silloin. Anna ensin ja ota sen jälkeen. Se on tässä se juttu. (Haastateltava 1.)

Minun mielestä voi sanoa suoraan myös reunaehdoista, että mitä et saa tehdä ja mitä minä en voi tehdä ja mihin me molemmat sitoudumme, kun teemme näin ja lähdetään tähän yhteistyöhön. (Haastateltava 5.)

**Yhteistyön vahvistaminen.** Haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän edustaman sidosryhmän ja Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin yhteistyötä voisi vahvistaa. Haastateltavat 2, 6 ja 8 olivat sitä mieltä, että nykyistä yhteistyötä ei ole välttämätöntä vahvistaa. Haastateltava 8 uskoi, että yhteistyö vahvistuu luonnostaan. Vapaa-muotoiset tapaamiset voisivat vahvistaa yhteistyötä Haastateltavan 4 mielestä. Haastateltava 5 ehdotti työryhmiä, joilla yhteistyötä voisi vahvistaa, mutta korosti, että niihin osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista. Haastateltavan 1 mielestä yhteistyön vahvistaminen lähtee tavoitteista. Hän uskoi, että se voisi liittyä pankista syntyvien mielikuvien ja arvojen vahvistamiseen sekä hänen edustamansa sidosryhmän toiminnan kasvattamiseen. Haastateltava 3 näki, että yhteistyö vahvistuu lisäämällä kommunikaatiota ja tapaamisia. Lisäksi hän toivoi pankin henkilökunnan osallistumista heidän tilaisuuksiinsa.

Meidän pitää varmaan lisätä kommunikaatiota puolin ja toisin. Nyt tuntuu siltä, että kun meitä kiinnostaisin yhteistyön lisääminen enemmän, niin meidän pitää olla se aloitteellisempi osapuoli tässä ja pyrkiä aktivoimaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia tässä yhteistyössä. (Haastateltava 3.)

Tulevaisuudessa yksi konkreettinen yhteistyö voi liittyä tähän rekrytointiin. Joku sellainen malli, kun yhteistyökumppaneille ja muillekin tulee tarve asiantuntijoista, niin voisiko siihen ehkä kehitellä säännöllisemmän tavan houkutella niitä osajia. (Haastateltava 6.)

**Vuorovaikutukseen liittyvät toiveet.** Viimeisenä kysyttiin sidosryhmien toiveita sen suhteen, millaista he toivoisivat yhteistyöhön liittyvän vuorovaikutuksen olevan jatkossa. Haastateltava 3 oli sitä mieltä, että vuorovaikutuksen tulisi olla välitöntä, tiivistä, tiheää ja avointa. Haastateltava 1 katsoi, että vuorovaikutuksen pitää olla optimaalista. Kumpaakaan osapuolta ei hyödytä jatkuva tiedonvaihto, vaan sen tulee olla ennen kaikkea tarkoituksenmukaista. Haastateltava 5 ei kaivannut jatkuvaa keskusteluyhteyttä, mutta toivoi vuorovaikutuksen lisäämistä pankin puolelta lähinnä tiedottamisen suhteen. Haastateltava 6 toivoi vuorovaikutuksen olevan jatkossakin avointa ja muistutti, että konkreettiset ideat ovat aina tervetulleita. Nykytilanne tyydytti Haastateltavia 2 ja 8.

Kanavat ovat auki aina molempiin suuntiin. Pitää saada haastaa, pitää saada olla eri mieltä ja se on sitä raikkautta. Että katto on korkealla ja seinät leveällä tässä mielessä. (Haastateltava 4.)

### 3.8 Johtopäätökset

Sidosryhmien haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki nähdään erityisesti rahoittajan roolissa. Vaikka yritys tarjoaa myös muita pankki-, vakuutus- ja lakipalveluja, haastatteluissa korostui yksityishenkilöiden ja yritysten rahoittaminen. Jos Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki haluaa muistuttaa vakuutuspalveluistaan, on tehtävä toimenpiteitä. Oli mielenkiintoista, että sidosryhmät eivät nähneet pankkia suuryritysten rahoittajana ja vakuuttajana. Tai ainakaan he eivät sitä sanoneet ääneen. Varsinkin nuoriin henkilöasiakkaisiin, pienyrityksiin ja maataloihin pyydettiin kiinnittämään huomiota.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli positiivinen kuva Etelä-Pohjanmaan Osuuspankista. Pankkia pidetään suurena ja luotettavana rahoitusalan toimijana maakunnassa. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyyden tulisi näkyä toiminnassa siten, että ollaan kiinnostuneita asiakkaista ja toimitaan ihmisläheisesti. Tämä kos-

kee sekä asiakkaita että pankin henkilökuntaa. Vastuullisuus liitettiin varoista huolehtimiseen sekä vastuun kantamiseen henkilöstöstä, alueesta ja ympäristöstä. Yhdessä menestyminen oli arvoista eniten pohdintaa herättävä eivätkä kaikki osanneet kertoa, mihin se liittyy. Esille tulivat esimerkiksi asiakkaiden onnistumisista iloitseminen sekä alueen yrityksistä ja elämästä huolehtiminen.

Haastateltavat näkivät tulevaisuuden pankin palvelujen siirtyvän entistä enemmän verkkoon ja mobiiliin. Vaikka digitalisaatio on muuttanut ja tulee edelleen muuttamaan pankkipalveluja, toivottiin, että myös konttoreista saa palvelua myös tulevaisuudessa. Katsottiin, että konttorista saatavat palvelut tulevat liittymään asiantuntijapalveluihin ja niitä on saatavilla vain ajanvarauksella. Asiakkaiden työvuorot huomioiden olisi hyvä miettiä tapaamisaikoja myös iltaisin. Vastausten perusteella ajatellaan, että markkinoille tulee lisää kilpailijoita. Pankin kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota palvelumalleihin ja asiakaspalvelun laatuun siten, että palvelusta tulee henkilökohtaisempaa ja lisäarvoa tuovaa.

Kun sidosryhmiltä tiedusteltiin suhdetta pankkiin, tuli yllätyksenä, että kaksi sidosryhmää piti suhdetta etäisenä. Sisäisiä haastatteluja tehdessä kuitenkin ilmeni, että nämä sidosryhmät ovat tärkeitä pankille. Mielenpiteestään huolimatta sidosryhmät kokivat kuitenkin olevansa sitoutuneita Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkiin. Puolet haastateltavista sidosryhmistä tuntui olevan tyytyväisiä yhteistyöhön tällä hetkellä. Sidosryhmien odotukset Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia kohtaan eivät vaikuttaneet ylitsepääsemättömiltä. Odotukset liittyivät pitkälti asialliseen toimintaan, hyvään yhteistyöhön sekä vuoropuheluun. Monet haastateltavat kertoivat, että heidän odotuksiinsa on vastattu. Yksikään sidosryhmä ei halunnut osallistua päätöksentekoon nykyistä enempää. Luotettiin siihen, että pankissa on paras tuntemus omasta liiketoiminnasta ja sen pyörittämisestä. Jos kuitenkin mielenkiintoisia yhteistyömuotoja liittyen päätöksentekoon on joskus tarjolla, ilmoitti kaksi haastateltavaa olevansa kiinnostuneita.

Suurin osa haastateltavista piti edustamansa sidosryhmän ja Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin välistä yhteistyötä hyvänä. Muutama sidosryhmä katsoi yhteistyön olevan lisäksi merkittävä. Erityisesti yksi sidosryhmä kaipaa erityistä huomiota ja yhteistyön vahvistamista, mikäli Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on kiinnostusta siihen. Tyytymättömyys nykytilanteeseen ilmeni kyseisen sidosryhmän lähes jo-

kaisessa vastauksessa. Pankin johto piti tätä sidosryhmää tärkeänä, joten yhteistyöhön liittyvät toimenpiteet ovat suositeltavia. Moni haastateltava näki hyvän yhteistyön hyödyttävän sen molempia osapuolia. Hyvään yhteistyöhön johtavat myös aktiivisuus, vuorovaikutteisuus, toisen osapuolen auttaminen, ehdoista sopiminen sekä se, että osapuolilla on vapaus esittää myös kritiikkiä. Osa sidosryhmistä oli tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, joten heidän mielestään yhteistyötä ei tarvitse vahvistaa. Toiveita tulevaisuuden vuorovaikutuksen kehittämiseen tuli muutama. Näitä olivat tarkoituksenmukaisuus, välittömyys, tiheys ja avoimuus. Jotkut olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen. Yhteistyön vahvistamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvät toiveet olivat erilaisia, joten ei voida yleistää, miten tulee toimia kaikkien sidosryhmien kanssa.

Haastattelujen perusteella Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on pääsääntöisesti hoitanut sidosryhmäsuhteitaan hyvin. Sidosryhmät kokevat suhteen pankkiin ja yhteistyön eri tavoin, joten kaikkien sidosryhmien hoitamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Sidosryhmähallintaan kannattaa panostaa keräämällä palautetta aktiivisemmin ja reagoimalla siihen nopeasti.

## 4 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

On täysin mahdollista, että yritys kykenee luomaan vastuullisuudesta kilpailutekijän itselleen. Ihmiset valitsevat yrityksiä, tuotteita ja palveluja sen mukaan miten niiden arvomaailma sopii omaan arvomaailmaan. Tutkimuksen perusteella Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toiminta on jo erittäin vastuullista. Onhan se yksi yrityksen arvoista. Kaikkia nykyisiä toimintatapoja ei kuitenkaan välttämättä osata yhdistää vastuullisuuteen. Sen sijaan, että jo olemassa olevaa vastuullista toimintaa hyödynnettäisiin aktiivisesti viestinnässä, yritetään löytää uusia keinoja toteuttaa sitä. Jotta vastuullisuudesta saataisiin luotua selvä kilpailuetu pankille, kannattaa ensin hyödyntää olemassa oleva ja vasta sen jälkeen ideoida uusia keinoja. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kannattaa tuoda vastuullisuuttaan rohkeasti esiin, sillä se pohjautuu pankin todelliseen toimintaan ja identiteettiin.

Vastuullisuus liitetään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Uskotaan, että yritys menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä odotukset sekä ansaitsemaan olemassaolonsa oikeutuksen. Jokaiseen sidosryhmään kannattaa kiinnittää huomiota, vaikka kaikki eivät olekaan yhtä merkittäviä pankille. Sidosryhmiin kohdistuvat toimenpiteet voidaan suunnitella sidosryhmien tärkeyden perusteella.

Vastuullisuuden merkitys tulee todennäköisesti vain kasvamaan tulevina vuosina, joten sen toteuttaminen ja edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Vastuullisuuden tasoa voidaan nostaa asteittain. Aluksi on hyvä asettaa tavoitteet vastuullisuuden eri osa-alueille ja priorisoida eteneminen näiden välillä sen mukaan, miten kiireellisenä tai tärkeänä kutakin aluetta pidetään. Vastuullisuuden tavoitetasoja -kuvio (s. 24) on hyvä esimerkki siitä, mistä yrityksen vastuullisuutta kehittäessä on lähdettävä liikkeelle. Ensimmäisenä on varmistettava lainsäädännön ja hyvän käytännön noudattaminen. Seuraavaksi sidosryhmien odotuksiin tulee vastata, jonka jälkeen toteutetaan omaehtoista vastuullisuutta. Vasta kun nämä asiat ovat kunnossa, voidaan vastuullisuutta hyödyntää kilpailussa. Parhaassa tapauksessa vastuullisuus muuttuu aineettomaksi pääomaksi, kuten hyväksi maineeksi, vahvaksi brändiksi, sidosryhmien luottamukseksi ja rekrytoinnin helppoudeksi.

Vastuullinen toiminta ei tuo lisäarvoa pankille, mikäli se ei osaa välittää tietoa sidosryhmilleen tai tyytyy perinteiseen tiedottamiseen ja kampanjointiin. Viestinnän tulee olla aktiivista ja myönteisiä uutisia kannattaa tuoda rohkeasti esiin. Sidosryhmätiedottamiseen olisi hyvä luoda suunnitelma, jossa kartoitetaan ja listataan ne henkilöt, yritykset ja organisaatiot, joihin on pidettävä säännöllisesti yhteyttä. Sen jälkeen arvioidaan, mistä asioista kukin sidosryhmä on kiinnostunut tietämään ja listataan aihealueet. Sitten on valittava yhteydenpidon keinot ja päätetään, kuinka usein sidosryhmiin ollaan yhteydessä. Lopuksi on vielä päätettävä yhteydenpidosta vastaavat henkilöt. Näin saadaan varmistettua suhteiden ylläpito ja vahvistaminen, tiedottaminen sekä ajatusten vaihto.

#### **4.1 Henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet**

Vastuullisen toiminnan edellytyksenä on yrityksen koko henkilöstön saaminen mukaan. Viime kädessä yrityksen moraalien, etiikan ja arvojen toteutumisesta vastaavat siellä toimivat ihmiset ja heidän ratkaisunsa. Vaikka Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia johdetaan sen perustehtävän kautta, on henkilöstöä ja muita sidosryhmiä hyvä muistuttaa yrityksen arvoista, sillä yrityksen kaikki toiminta perustuu niihin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, vastuullisuuden tulee lähteä sellaisista yrityksen arvoista, jotka henkilökunta ymmärtää, hyväksyy ja haluaa toteuttaa. Henkilöstön on sitouduttava vastuulliseen toimintaan ja sen viestimiseen. Jokaisen on ymmärrettävä oman työn ja omien päätösten vaikutus pankkiin, sidosryhmiin ja luonnolliseen ympäristöön, sillä sitä kautta voidaan parantaa kokonaiskuvan hahmottamista ja vastuullista toimintaa. Vastuullisuutta toteuttaessa on tärkeää saada henkilöstö tietoiseksi sidosryhmäverkostosta, sillä sidosryhmävuorovaikutuksen kautta saatua tietoa tulee hyödyntää mahdollisimman laajasti sitä tarvitsevien henkilöiden keskuudessa. Näiden henkilöiden kannattaa olla suoraan vaikutuksessa sidosryhmien kanssa, mutta sen lisäksi vuorovaikutuksessa syntynyt tieto hyödyttää usein myös muita. Tässä apuna toimivat sisäisen viestinnän kanavat, kuten ilmoitustaulut, sähköposti ja intranet.

Pankin johdon on sitouduttavaa vastuullisuustyöhön ja tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Koska henkilöstö on avainroolissa vastuullisuuden kehitys-

prosessissa, kannattaa heille tarjota vaikuttamismahdollisuus. Henkilöstön mielipiteitä vastuullisuuteen liittyen voidaan tiedustella esimerkiksi henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Vaikuttamisen kautta henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua vastuulliseen toimintaan ja sen viestimiseen. Vastuullisuudesta puhuminen ja kouluttaminen kannattaa sisällyttää nykyisiin ohjelmiin, kuten kehityskeskusteluihin ja esimieskoulutuksiin. Pankin vastuullisesta toiminnasta voisi kertoa esimerkiksi henkilöstön verkkolehdeissä julkaistavan juttusarjan avulla. Kun hyödynnetään olemassa olevaa, negatiiviset reaktiot ja vastarinta jäävät todennäköisesti vähäisemmiksi. Parhaassa tapauksessa henkilöstö saadaan osallistettua vastuulliseen toimintaan, kuten erilaisiin hyväntekeväisyyspauksiin.

Tutkimuksen perusteella asiakaskohtaamisten laatuun kannattaa panostaa enemmän. Pankin henkilökunnalta odotetaan ennen kaikkea ihmisläheistä ja henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua. Tapaamiset voidaan viedä uudelle tasolle varmistamalla, että jokaisella myyjällä on hallussaan tiedot siitä, kuinka laadukasta ja asiakkaan elämäntilanteeseen sopivaa asiakaspalvelua tarjotaan päivittäin. Sen lisäksi, että henkilöstöllä on kohteliaat käytöstavat ja riittävä osaaminen palvelujen tarjoamiseen, on hyvä korostaa, että jokainen voi tuoda rohkeasti myös omaa persoonaan esiin. Sidosryhmähaastatteluiden avulla saatiin hyvä vinkki siihen, kuinka asiakastapaamisiin voidaan tuoda jotain lisäarvoa. Myyjien kannattaa kehittää itselleen jokin pieni juttu, jolla tekee vaikutuksen asiakkaaseen. Se voi olla ihan vain tervehtimistapa tai jokin muu huomionosoitus, kuten esimerkiksi luonteva *small talk* tapaamisen aikana, pankin nimikkomakeisen tarjoaminen tai tapaamisen jälkeen asiakkaalle lähetettävä viesti, jossa kiitetään asiakasta tapaamisesta ja kannustetaan jatkoyhteydenottoon. Näin asiakkaalle saadaan tarjottua niin sanottu wow-efekti, joka ei vaadi erityisiä ponnisteluja ajankäyttöä tai kustannuksia kasvat- taen. Asiakaskohtaamiset kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös pankin vastuullisesta toiminnasta kertomiseen.

Koska vastuullinen toiminta on ennen kaikkea tekemistä, on toimintaan nimettävä vastuuhenkilöt. Heidän tehtävänsä on varmistaa toimenpiteiden suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi he varmistavat riittävät resurssit tekemiseen. Vastuuhenkilöt tukevat yhteistyömahdollisuuksien löytämistä pankin sisällä sekä yhdessä sidosryhmien kanssa.

## 4.2 Muihin sidosryhmiin kohdistuvat toimenpiteet

Yrityksen maineeseen vaikuttaa se, miten sidosryhmät kokevat yrityksen tai sen asian. Maine muodostuu esimerkiksi sidosryhmien suorista kokemuksista yrityksessä, sen toiminnasta, henkilöstön käyttäytymisestä, median vaikutuksesta, sosiaalisissa verkostoissa liikkuvista tarinoista sekä informaatiokatkelmista. Sidosryhmien näkemyksistä on oltava selvillä, sillä tätä tietoa hyväksikäyttäen valitaan, mitä asioita halutaan tuoda omaehtoisesti itsestä esiin ja miten ne vastaavat toimintaa ja tavoitteita. Säännöllisten sidosryhmiin kohdistuvien tutkimusten perusteella suunnitelmaa voidaan tarkistaa ja asettaa uusia tavoitteita. Maineen rakentamisen lisäksi sidosryhmien näkemyksiä selvittämällä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki saa myös uudenlaista ajattelutapaa prosesseihinsa. Sidosryhmiltä voidaan oppia myös jotain sellaista, mitä voidaan hyödyntää strategiatyössä ja liiketoiminnan kehittämässä.

Vaikka Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kaikkien sidosryhmien painoarvo ei toiminnan kannalta ole yhtäläinen, on niiden kaikkien olemassaolo tiedostettava. Asiakkaiden näkemyksiä pankkiin kohdistuvista odotuksista saadaan selville jatkuvilla asiakastutkimuksilla, mutta muiden sidosryhmien odotukset saattavat olla vain pankin oman päättelyn varassa. Siksi olisi tärkeää tehdä sidosryhmäanalyysi säännöllisesti ja kerätä tietoa kyselyiden ja haastattelujen avulla. Jos sidosryhmiin ei pidetä riittävästi yhteyttä, on vaarana, että vaatimusten ja odotusten kuvitellaan olevan muuta, kuin ne todellisuudessa ovat. Asiakkaita lukuun ottamatta sidosryhmien näkemyksiä kannattaa selvittää ottamalla heihin yhteyttä henkilökohtaisesti. Toimenpiteet kannattaa kuitenkin suunnata sellaisiin sidosryhmiin, jotka ovat tärkeitä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankille ja kiinnostuneita vuorovaikutuksesta. Vuoropuhelun sidosryhmien kanssa tulee olla optimoituja. On esimerkiksi turha kuormittaa alihankkijoita jatkuvalla vuorovaikutuksella, sillä se voi viedä liikaa huomiota heidän tärkeimmästä tehtävästään eli tuotteiden ja palvelujen tuottamisesta.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kannattaa säännöllisesti kartoittaa, kenen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä. Kartoituksessa katsotaan, kenen kanssa halutaan jatkaa yhteistyön tekemistä, halutaanko joku yhteistyö lopettaa tai mitä uusia kumppanuuksia halutaan. Kannattaa varmistaa myös se, että yhteistyön molemmilla



osapuolilla on kiinnostusta yhteistyöhön ja siihen liittyvään vuoropuheluun. Jos yhteistyön molemmat osapuolet eivät hyödy vuoropuhelusta, ei synny motiivia eikä siihen kannata silloin ryhtyä. Yhteistyön tulee perustua toisen arvostamiseen sekä yhteisen ajan ja työn kunnioittamiseen. Laadukkaan sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan ennakoida tulevia kilpailutekijöitä ja niiden merkitystä toiminnalle.

Haastattelujen perusteella suurin osa haastatelluista sidosryhmistä oli tyytyväisiä nykyiseen yhteistyöhön. Ensisijaisen tärkeää on pohtia varsinkin tyytymättömien sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Odotukset liittyivät yhteistyön lisäämiseen ja palautteen antamiseen, joten vuorovaikutusta on lisättävä joidenkin sidosryhmien kanssa. Maineriskeiltä voidaan välttyä, kun ei jouduta törmäyskurssille sidosryhmien odotusten kanssa.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että pankin konttoreiden aukioloaikoja pidettiin tärkeänä. Moni pankki on supistanut aukioloaikojaan tai tarjoaa joitain palveluja vain muutaman tunnin päivässä. Katsottiin myös, että myös tulevaisuudessa on panostettava ajanvarauksella toimiviin asiantuntijatapaamisiin. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa olisi hyvä miettiä, voitaisiinko myös iltaisin tarjota asiantuntijapalveluja. Näin päivisin työskentelevillä asiakkailla olisi paremmat mahdollisuudet päästä käymään konttorissa silloin, kun haluavat tulla tapaamaan asiantuntijaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että eräs kilpaileva yritys tarjoaa nykyään tapaamisaikoja myös lauantaisin. Tähän olisi hyvä reagoida siten, että mietittäisiin ennalta sovittujen tapaamisten tarjoamisen laajentamista myös perinteisten aukioloaikojen ulkopuolelle.

### **4.3 Viestintätoimenpiteet**

Asiakkaat ja muut sidosryhmät kaipaavat selkeää viestintää yrityksen vastuullisuudesta. Vastuullisuusviestinnän työkaluja ovat markkinointiviestintä, internet ja vastuullisuusraportti. Myös mediaviestintä on tärkeä työkalu, mutta yrityksen viesti ei välttämättä tule julki sen haluamassa muodossa. Mainonnan hyödyntäminen vastuullisuuden esiintuomisessa ei ole kovinkaan suosittu tai sopivana pidetty tapa. Vastuullisuuden teemoja kannattaa kuitenkin tuoda esiin kaikessa viestinnässä. Kaikki sidosryhmät eivät kaipaa lukuja ja tilastoja, vaan monesti halutaan konk-

reettisiä esimerkkejä yrityksen tavoitteista ja tavoista toteuttaa arvoja. Uusien vastuullisuuteen liittyvien toimenpiteiden lisäksi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka nykyistä vastuullista toimintaa voitaisiin tuoda esiin ja hyödyntää viestinnässä.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki nähdään ennen kaikkea rahoittajan roolissa. Tästä johtuen markkinointiviestinnässä ja asiakastapaamisissa olisi hyvä muistuttaa kuluttajia sekä muita sidosryhmiä siitä, että pankilla on tarjottavanaan myös muita laadukkaita finanssialan palveluja, kuten sijoitus-, varainhoito-, vahinkovakuutus-, laki- ja kiinteistövälityspalveluja.

Vaikka yritysvastuullisuuden raportointi on yksi hyvin johdetun ja riskejä hallitsevan yrityksen merkkejä, ei Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin omalle vastuullisuusraportille ole välttämättä tarvetta. Tämä siksi, että raportointi vastuullisuudesta on integroitu OP Ryhmän vuosikertomukseen ja Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa toimitaan ryhmän ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Raportin tuottamiseen vaaditaan myös valtavasti resursseja, joten tärkeämpää on saada paikallinen vastuullinen toiminta näkyviin ja kuuluviin toiminnan kautta sekä viestinnän keinoja hyödyntämällä. Viestinnässä kannattaa hyödyntää myös OP Ryhmän vastuullisuuden näkökulmia, sillä niiden avulla on helppo keksiä esimerkkejä pankin omasta toiminnasta. Vastuullisuusviestinnässä voidaan kertoa esimerkiksi pankin strategian yhteyksistä sen arvoihin, työntekijöiden mahdollisuuksista yhdistää työelämä ja vapaa-aika, vastuullisista rahastoista, toiminnan vaikutuksista maakuntaan ja paikallisyhteisöihin sekä rahavirtauksista sidosryhmille, kuten bonusten maksaminen asiakkaille sekä paikallisyhteisöjen sponsorointi.

Eryteisesti sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää vastuullisuudesta viestimiseen, sillä sen avulla toiminnasta voidaan tehdä läpinäkyvämpää. Sosiaalisessa mediassa yritykset pääsevät lähelle asiakasta. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on yritysprofiili Facebookissa, joka on yksi suosituimmista sosiaalisen median kanavista. Facebookia kannattaa hyödyntää vastuullisuudesta kertovien esimerkkien ja tarinoiden kertomiseen. Sosiaalisen median lisäksi vastuullisuudesta viestimiseen kannattaa hyödyntää pankin verkkosivuja. Sen lisäksi, että OPn verkkosivuilta löytyy runsaasti tietoa vastuullisuudesta, voisi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki kertoa vastuullisesta toiminnastaan paikallisesti.

Vastuullisuusviestinnässä kannattaa hyödyntää myös sponsorointia, sillä se liittyy vahvasti vastuullisuuteen. Lisäksi sponsorointia pidetään nykyään mainontaa tehokkaampana vaikuttamisen keinona. Sponsorointikohteiden valinta kannattaa tehdä ennakkoluulottomasti ja tarkkaan kartoittaen, sillä valinnallaan pankki viestii arvoistaan. Yhteistyökumppaneiden ja sponsorointikohteiden kanssa tulisi pyrkiä sellaiseen toimintaan, että siitä voitaisiin avoimesti kertoa kenelle tahansa pankin toiminnasta kiinnostuneille. Pankki voisi kertoa sponsorointikohteistaan avoimemmin ja useissa eri kanavissa.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa järjestetään vuoden aikana useita asiakastilaisuuksia, joissa näytetään erilaisia esitysmateriaaleja. Vastuullisesta toiminnasta tai jostain sen osa-alueesta olisi hyvä kertoa esityksen yhteydessä. Pankilla voisi olla valmiina muutama esimerkki vastuullisuudesta ja niitä voisi hyödyntää esitysmateriaaleissa.

## 5 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin yrityskuvaa ja mainetta vastuullisuuden avulla. Lisäksi sidosryhmäsuhteiden hoitamista haluttiin parantaa. Tavoitteen saavuttamiseksi rakennettiin kehittämissuunnitelma, jossa pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla vastuullisuutta voidaan toteuttaa entistä paremmin ja tehdä siitä näkyvämpää.

Tutkimuksen perusteella suurimmalla osalla sidosryhmistä oli positiivinen kuva Etelä-Pohjanmaan Osuuspankista. Puolet haastateltavista tuntui olevan tyytyväisiä yhteistyöhön tällä hetkellä. Suurin osa sidosryhmistä koki olevansa myös sitoutuneita pankkiin, vaikka kaksi heistä piti suhdetta etäisenä. Sidosryhmien odotukset pankkia kohtaan liittyivät pitkälti asialliseen toimintaan, hyvään yhteistyöhön sekä vuoropuheluun. Sidosryhmien ja Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin välistä yhteistyötä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Moni haastateltava näki hyvän yhteistyön hyödyttävän sen molempia osapuolia. Toiveita tulevaisuuden vuorovaikutuksen kehittämiseen tuli muutamalta sidosryhmältä.

Ennen mittavia vastuullisuuden kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa on hyvä luoda tavoitteet ja sopia toimenpiteistä, joita tulee vastuuttaa eri henkilöille. Vastuuhenkilöistä huolimatta vastuullisuuden kehittämiseen on kuitenkin sitoutettava koko henkilöstö. Jo nykyistä vastuullista toimintaa voidaan hyödyntää yrityskuvan parantamisessa erilaisin keinoin, kuten henkilöstön avulla ja viestintää hyödyntäen. Kuten jo etukäteen oli tiedossa, sidosryhmiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kehittämissuunnitelmassa esiteltiin henkilöstöön, muihin sidosryhmiin ja viestitään kohdistuvia toimenpiteitä, joiden avulla Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin vastuullisuus voidaan viedä uudelle tasolle.

## LÄHTEET

- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Juva: WS Bookwell.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell.
- Hyvän liiketavan periaatteet OP-Pohjola-ryhmässä. 2012. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.8.2015]. Saatavana: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151770102&srcpl=4>
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint.
- Juholin, E. 2004. Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Porvoo: Bookwell.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia: Vastuullisen liiketoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell.
- Manninen, O. 2015. Yhdessä tekemisen voimaa. OP Taloudessa 1/15, 23.
- Markkanen, T. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.

- Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. 2014. Uusi osuuskunta: Tekijöiden liike. Helsinki: Into.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- OP Vuosi 2014. 26.2.2015. [Verkkovuosikertomus]. [Viitattu 30.8.2015]. Saatavana: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=-66235&srcpl=3&srcpl=3>
- Osuuspankin hallinto. 2015. Opinet. [Viitattu 9.9.2015]. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.
- Siltaoja, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 280–294.
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Tench, R., Jones, B. & Sun, W. 2014. Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 6: Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice. [Verkkokirja.] Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Bofori.
- Työkirja osuuspankin yhteiskuntavastuusta. 2011. OP-Pohjola-ryhmä. Julkaisematon.
- Uimonen, R. & Ikävalko, E. 1997. Mielikuvien maailma, Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Jyväskylä: Gummerus.
- Vallaster, C., Lindgreen, A. & Maon, F. 2012. Strategically leveraging corporate social responsibility: A corporate branding perspective. California management review spring 2012, 34–60.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.