

Maineenhallinta menestystekijänä

Sihteeri & assistentti –päivät 22.9.2006

Pekka Aula
Professori

www.aula.fi
pekka.aula@helsinki.fi

Pekka Aula 22.9.2006

organisaatiota

ei ole

Olematon organisaatio

- **yhtä organisaatiota ei ole olemassa**
 - tulkinnat
 - tulkinnat rakentuvat viestinnässä, rakennetaan viestinnällä,
 - kaikki viestinnän muodot
- **teoreettisia taustakäsityksiä**
 - postmoderin organisaatiokäsitys
 - konstruktionismi
 - organisaatio merkityksiä tuottavana yhteisönä
 - viestinnän yhteisöllisyysnäkemys
 - rituaalimalli (Carey, J.)

Pekka Aula 22.9.2006

Internet-ympäristö

- informaatiota enemmän kuin koskaan
- informaatio paremmin saatavilla kuin koskaan
- informaatiotulva
- informaation inflaatio
- verkottuminen

Pekka Aula 22.9.2006

Mielikuvatalous

- "ihmiskunnan viides aikakausi"
 - [Rolf Jensen, *The Dream Society*]
 - [Pine: *The Experience Economy*]
 - [Davenport/Beck: *The Attention Economy*]
 - [Wolf: *The Entertainment Economy*]
- ihminen: homo narrans, tarinankertoja [Walt Fisher]

Pekka Aula 22.9.2006

Tarinat ovat tulleet uudelleen

- unelmayhteiskunnassa (elämystarpeiden yhteiskunnassa) tuotteita kehitetään ja myydään unelmien ja tarinoiden avulla.
- elämysten merkitys kasvaa:
 - onnellisten kanojen munat
 - yöllä lypsetty maito
 - jääkuutio ikuisen jään grönlannista
 - marlboro-mies vapauden symbolina
 - fordin muotoilujohtaja: "autojen pitäisi olla viidettä, olemme osa viihdeteollisuutta."
 - Jensen 1999

Pekka Aula 22.9.2006

Maine on taistelua merkityksistä

- "...voittajaksi selviytyy se, jolla on paras, elinvoimainen tarina, johon kuluttaja voi samaistua. Siinä on meille suuri haaste."
 - Hackman, vuosikertomus 2000
- "PARAS TARINA VOITTAA: Minkälaiselta näyttää yritysten tulevaisuus informaatioyhteiskunnan jälkeisellä aikakaudella? Voittajaksi ei selviydy uusimman tekniikan tai tuotteen kehittäjä vaan tuotteen takana oleva tarina."
 - Hackman, vuosikertomus 2000
- "Tietoyhteiskunnassa tarinankertoja olivat taiteilijat – etupäässä kirjailijat ja näyttelijät. Unelmayhteiskunnassa yritykset ottavat itselleen tarinankertojan tehtävän."
 - Rolf Jensen, 2000

Pekka Aula 22.9.2006

- Yhteiskunnassa eri tavoin asemoituneet ja eri intressejä omaavat tahot pyrkivät määrittelemään todellisuuden omalta kannaltaan. Määritelmistä käydään kamppailua.
- Halutaanko, että me itse olemme määrittelemässä sitä miten meidät mielletään vai annetaanko tehtävä muille?
- Haluttiinpa tai ei ihmiset muodostavat omakohtaisen kokemuksen ja viestinnän nojalla käsityksen organisaatiosta. Maine syntyy siis joka tapauksessa.
- Pyrimmekö itse organisaationa jotenkin hallitsemaan maineen muodostumisen prosessia, vai annammeko määrittelyvallan muille.
 - Karvonen (2004)

Pekka Aula 22.9.2006

Hyvän yrityksen maine

- Mitä maine merkitsee, mistä se syntyy?
- Mainesta sen hallintaan
- Johdon rooli maineen rakentumisessa ja hallinnassa?

Pekka Aula 22.9.2006

Lähtökohta: viime kädessä kaikki yritystoiminta tähtää hyvänä olemiseen

- Yritykset pyrkivät esittämään itsensä hyvinä.
- Viimekädessä kaikki sidosryhmätoiminta tähtää siihen
 - että yritys on hyvä,
 - yritys nähdään hyvänä,
 - ja että yritystä pidetään hyvänä.
- Tätä odottavat myös sidosryhmät: hyvänä pitämistä
- Idea hyvästä yrityksestä



Pekka Aula 22.9.2006

"Nokia on maailman arvostetuimpia tuotemerkkejä, joten hyvä maine on meille elintärkeä: se auttaa meitä säilyttämään työntekijöiden, sijoittajien, operaattoreiden, kuluttajien, hallitusten, kansalaisjärjestöjen ja median arvostuksen."

www.nokia.fi, 15.2.2005



Pekka Aula 22.9.2006

Maineella on useita hyviä tulemisen kannalta olennaisia ominaisuuksia

- Hyvä maine
 - luo omaleimaisuutta, rakentaa tunnusomaisuutta
 - kannattava tekijä
 - erottava tekijä
 - Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004) Fame & Fortune
- Lisäksi hyvä maine muun muassa:
 - suojelee, kun ajat ovat huonot
 - lisää sitoutumista ja tyytyväisyyttä
 - auttaa houkuttelemaan ja pitämään lahjakkuudet
 - auttaa houkuttelemaan investointeja, sijoittajia ja rahoittajia
 - auttaa positiivisen julkisuuden saamisessa
 - Jeffries-Fox Associates
 - Aula & Heinonen (2002)

Pekka Aula 22.9.2006

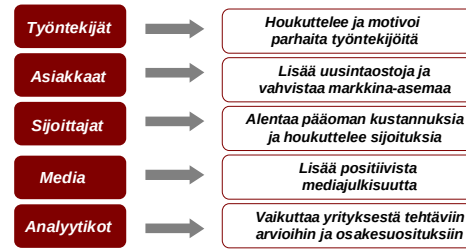
Hyvän yrityksen perustat

- uskottavuus
- luottamus
- vetovoima
- ensimmäinen valinta

MAINE

Pekka Aula 22.9.2006

Maine tuo etuja myös sidosryhmien kannalta tarkasteltuna



Fombrun & Van Riel (2004) Fame and Fortune

Pekka Aula 22.9.2006

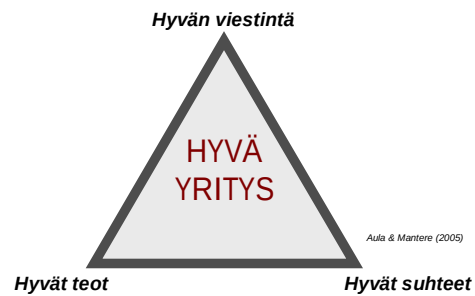
Maine vaikuttaa erityisesti, kun...

- Asiakas on hankkimassa tuotetta tai palvelua ensimmäistä kertaa
- Tuotetta tai palvelua on vaikea arvioida käytön jälkeen ja asiakas haluaa henkisen varmistuksen (hammaslääkäri, kirurginen operaatio tms.)
- Asiakas "ostaa" koko organisaation samalla kuin tuotteen tai palvelun (pankki- tai vakuutuspalvelut, lentoyhtiöt, sairaala, yhden brandin yritykset, tms.)

Lähde: Aula & Heinonen 2002

Pekka Aula 22.9.2006

Hyväksi tuleminen ja hyvänä oleminen vaatii strategista maineenhallintaa



Aula & Mantere (2005)

Pekka Aula 22.9.2006

- Hyvän yrityksen maine

- Mitä maine merkitsee, mistä se syntyy?

- Mainesta sen hallintaan

- Johdon rooli maineen rakentumisessa ja hallinnassa?

Pekka Aula 22.9.2006

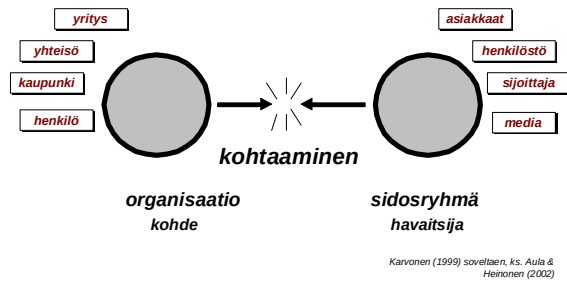
3 oleellista

(Aula & Heinonen 2002)

- maine on jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan ("kerrottuna leviävä"). maineen ytimessä on se, mitä jostain sanotaan, mainitaan.
- lisäksi maineeseen liittyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ("the regard, favorable or not") ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta ("distinction").
- maine on olemassa yleisöissä ("toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys"), nimitetään niitä sitten katsojiksi, sidosryhmiksi, intressiryhmiksi tai muiksi.

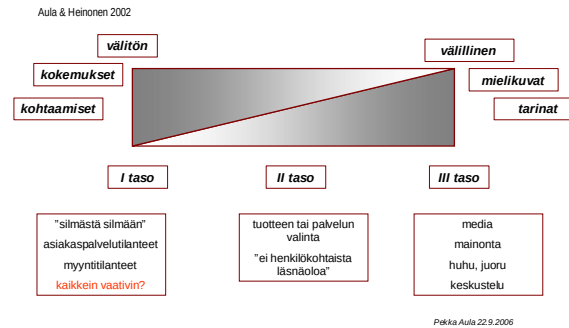
Pekka Aula 22.9.2006

Maine on kohtaamisia



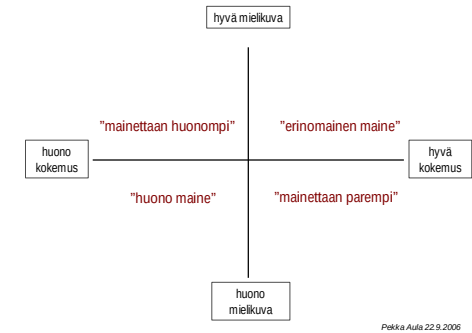
Pekka Aula 22.9.2006

Kohtaamisen kolme tasoa



Pekka Aula 22.9.2006

Maineen 4-kenttä, mihin sinun organisaatiosi sijoittuu?



Yhteenvedoa:

- **Maine rakentuu:**
 - Mielikuvista
 - Kokemuksista
- **Maine rakentuu**
 - Kohtaamisissa
 - 3 tasoa
- **Maineen rakentuminen**
 - Strateginen asia
 - Pitkä aikaväli

Pekka Aula 22.9.2006

- Hyvän yrityksen maine
- Mitä maine merkitsee, mistä se syntyy?
- **Maineesta sen hallintaan**
- Johdon rooli maineen rakentumisessa ja hallinnassa?

Pekka Aula 22.9.2006

Maineenhallinta ei ole vain viestintää ja markkinointia

"Maineenhallinta ei ole vain yrityksen viestintää sen yleisesti käytetyssä merkityksessä. Viestintä heijastaa käsitystä siitä, mikä yritys on."

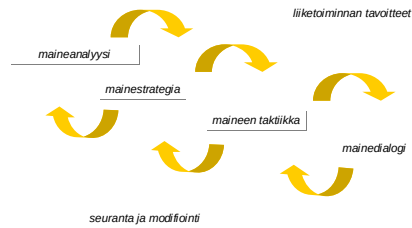
Maineenhallinta laajempänä käsitteenä muodostaa perustan koko yrityksen olemukselle. Se korostaa yrityksen uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä, kun taas viestintä nähdään usein vain negatiivisessa merkityksessä taitavan manipuloinnin välineenä"

Davis Young (1996): Building Your Company's Good Name

Pekka Aula 22.9.2006

Maineenhallinnan prosessi: "miten tempu tehdään"

Maineenhallintaan voidaan liittää 5 toisiinsa liittyvää prosessia



Aula & Heinonen 2002, s. 170

Pekka Aula 22.9.2006

1. **Maineanalyysi** kertoo "missä olemme nyt"
2. **Mainestrategia** kertoo "minne haluamme mennä"
3. **Maineen taktiikka** kertoo "miten sinne mennään"
4. **Mainedialogi** ohjaa "meidät ja meille tärkeä sinne minne haluamme mennä"
5. **Seuranta:** "päästiinkö sinne, minne haluttiin mennä ja tulivatko muut mukana"

Pekka Aula 22.9.2006

Mainedialogi ohjaa "meidät ja meille tärkeä sinne minne haluamme mennä"

- "miten muut tulevat mukana sinne, minne haluamme mennä?"
- **Mainedialogi on maineenhallintaa käytännössä**
 - maineenhallinnan on nivouduttava saumattomasti yrityksen johtamiskulttuuriin ja liikkeenjohtamisen strategioihin
 - maineenhallinta koskee aina samanaikaisesti monikertaisia sidosryhmiä
 - mainetta hallitaan kokonaisvaltaisesti
 - maineenhallinta kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle

Aula & Heinonen 2002, s. 212-269

Pekka Aula 22.9.2006

Maineenhallinnassa tehdään totuutta

- **maineen dialogissa** yritys ja sidosryhmät luovat yhteisen näkemyksen, jaetun todellisuuden siitä, mitä yritys ja sen toiminta on.
- **uskottavuus, luottamus**
- **vetovoima, ensimmäinen valinta**
- **hyvä yritys!**

Pekka Aula 22.9.2006

Yhteenvetoa: maineenhallinnan (dialogin) huoneentaulu

1. Määritä mainejohtaja (CRO) ja hänen vastuut
2. Luo olosuhteet, joissa jokaisesta henkilöstöön kuuluvasta tulee maineen suurlähtetilas
3. Käytä tervettä järkeä asiakasvuorovaikutuksen keinoja valittaessa
4. Hylkää yksisilmäinen shareholder value -ajattelu
5. Tunne median toimintatavat
6. Tunne yhteiskunnan päätöksentekomekanismit
7. Arvosta ja kunnioita alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita
8. Ota rekrytointi ja siihen liittyvät prosessit vakavasti.

Aula & Heinonen 2002, s. 269

Pekka Aula 22.9.2006

- Hyvän yrityksen maine
- Mitä maine merkitsee, mistä se syntyy?
- Maineesta sen hallintaan

- Johdon rooli maineen rakentumisessa ja hallinnassa?

Pekka Aula 22.9.2006

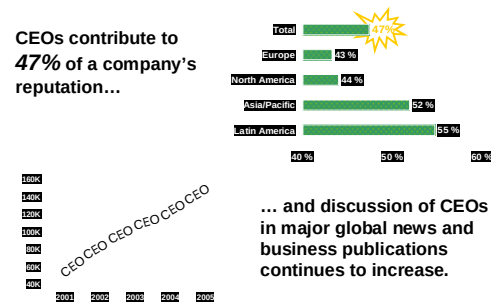
Huomioita maineen johtamisen edellytyksistä

- Hyvä maine lähtee aina organisaation sisältä
- Yhteistyökyky ja ammattitaito kriittinen piste
- Houkutteleva työnantajamaine kilpailueduksi
- Viestinnän ymmärrettävyys ja vastaanottajalähtöisyys
- Näkyvä johtajuus

Pekka Aula 22.9.2006

Liki puolet yrityksen maineesta on peräisin ylimmästä johdosta

CEOs contribute to 47% of a company's reputation...



Source: Burson-Marsteller 2005

Pekka Aula 22.9.2006

Hyvämaineisten yritysten johtajat nostavat 4 tekijää hyvän maineen keskiöön

- lupauksen pitäminen
- aito asiakaslähtöisyys
- yrityskulttuuri ja johtaminen
- taloudellinen menestyminen



• Lähde: Heinonen (2006) Mainejohtaja, WSOY.

Pekka Aula 22.9.2006

Heinosen mainespiraali kuvaa maineen merkityksen



Lähde: Mainejohtaja: J. Heinonen 2006

Pekka Aula 22.9.2006

"Kyllä Vaisalan kohdalla tärkein mainetta rakentanut asia on ääretön rehellisyys. Kun luvataan jotain, niin se myös pidetään. Jos tulee mokia, niin otetaan myös vastuu silloin. Kun tähän yhdistetään maailmanluokan osaaminen, niin siitä se hyvä maine syntyy."

Pekka Ketonen, Vaisala

Pekka Aula 22.9.2006

"Yrityksen porukkaan pitäisi pyrkiä rakentamaan sellainen fiilis, että maailmanmestaruuksia voi saavuttaa joka päivä. Ei saa jäädä tyytyväisenä makaamaan. On luotava kulttuuri, jossa menestymisen tarvetta ei koeta tukahduttavana."

Kim Gran, Nokian Renkaat

Pekka Aula 22.9.2006

Lopuksi: maineenhallinnan perusperiaatteet

Maineenhallinnan ensimmäinen periaate

"maine lähtee AINA organisaation sisältä"

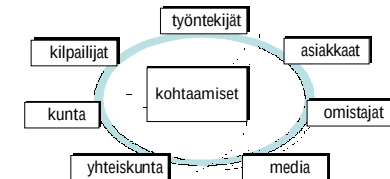
- johtaminen ja kulttuuri
- organisaation "sielu"
 - ydinfilosofia
 - arvot, olemassaolon tarkoitus
 - tarinat
 - suurlähettiläät
- sisäinen viestintä

Pekka Aula 22.9.2006

Maineenhallinnan toinen periaate

"Maine rakentuu kohtaamisissa"

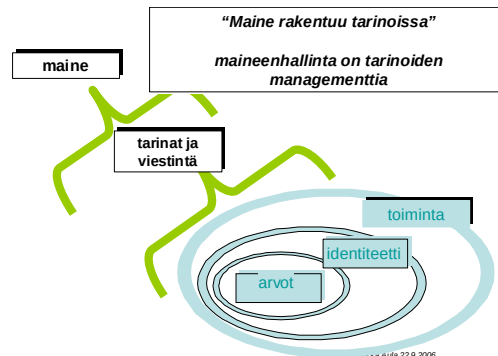
maineenhallinta on sidosryhmien kohtaamisen kokonaisvaltaista hoitamista



Pekka Aula 22.9.2006

Pekka Aula 22.9.2006

Maineenhallinnan kolmas periaate



Pekka Aula 22.9.2006

Pekka Aula 22.9.2006

Pekka Aula 22.9.2006

mainetestit (1)

1. Ovatko organisaatiomme tekemiset aidosti tärkeitä?
2. Onko niin, että organisaatiomme voi todella toimittaa arvokkaita palveluita niitä tarvitseville?
3. Ovatko organisaatiomme palvelut ainutlaatuisia?
4. Onko organisaatiomme toiminta taloudellisesti, moraalisesti ja eettisesti kestäväällä pohjalla?
 - soveltaen ns. IDUS-testi (G. Dowling)

mainetestit (2)

5. Arvostetaanko organisaatiotamme todella?
6. Herättääkö organisaatiomme toiminta luottamusta?
7. Onko organisaatiomme vetovoimainen?
8. Onko organisaatiomme "ensimmäinen valinta"?



kiitos ajastanne
www.aula.fi

Pekka Aula 22.9.2006