

Jaakko Asparan tohtorinväitöstilaisuuden ("Emergence and translations of management interests in corporate branding in the Finnish pulp and paper corporations : A study with an actor-network theory approach") lectio praecursoria, 22.2.2007, Helsingin kauppakorkeakoulu HSE, Helsinki.

## *Arvoisa kustos, arvoisa vastaväittäjä, hyvät kuulijat,*

Ajatus koko yrityksen markkinoimisesta on kuin vaivihkaa vallannut tutkijoiden ja liikkeenjohtajien mieliä viime vuosina. Siis viitataan ajatukseen koko yrityksen markkinoimisesta, sen sijaan, että mietittäisiin vain yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoimista. Harva kysyy kuitenkaan, mistä moinen ajatus.

Yrityksen markkinoimiselle läheinen ajatus on taas ajatus yritysbrändin luomisesta ja hallitsemisesta – *yritysbrändäyksestä*. Ovathan brändit, eli tiettyihin asioihin, kuten tavaramerkkeihin, liitettävät mielikuvat ja imagot olleet perinteisesti keskeisiä markkinoinnissa.

Kuten ajatus koko yrityksen markkinoimisesta, ajatus *yritysbrändäyksestä* – sen sijaan, että brändättäisiin vain tuotteita tai palveluita – on vallannut alaa viime vuosina.

2000-luvun vaihteessa lopulta myös Suomen talouselämän perinteisissä lippulaivoissa, suurissa metsäyhtiöissä, kiinnostuttiin yritysbrändäyksestä.

Todellakin, kun lukee suomalaisten suurten metsäyhtiöiden, UPM-Kymmenen, Stora Enson ja M-Realin, vuosikertomuksia, ei voi olla huomaamatta, että niiden johto, ylintä johtoa myöden, kiinnostui yritysbrändäyksestä 2000-luvun alussa.

Esimerkiksi Jukka Härmälän Stora Enso toteaa vuoden 2001 vuosikertomuksensa avauksessa, että Stora Enson tavoitteena on rakentaa yksi erottuvainen yritysbrändi.

UPM:n toimitusjohtaja Jussi Pesonen puhuu UPM:n vastaavasta tavoitteesta vuoden 2003 vuosikertomuksen avaussanoissa.

Ja M-Realin toimitusjohtaja toteaa vuoden 2002 vuosikertomuksessa seuraavaa: "strategiamme pitää sisällään lisääntyvät panostukset markkinointiin, yhteen vahvaan M-Realin yritysbrändiin perustuen".

Koska niin harva kysyy, mistä tällainen kiinnostuksen nousu, tästä tuli väitöskirjani keskeinen arvoitus ja tutkimusongelma. Eli miten ja miksi näiden Suomelle niin tärkeiden metsäyhtiöiden johto tuli kiinnostuneeksi yritysbrändäyksestä vuoden 2000 tienoilla?

Lähdettäessä tarkastelemaan tätä arvoitusta, on heti huomattava, että suomalaiset metsäyhtiöt ovat niin kutsuttuja business-to-business -yrityksiä eli B2B-yrityksiä, eivät kuluttajatuoteyrityksiä. Niiden paperi- ja kartonkituotteet myydään pääasiassa yritysten ja organisaatioiden tuotanto- ja toimistokäyttöön.

Erityisesti tästä B2B-huomiosta johtuu, että arvoituksesta tulee yhä mielenkiintoisempi. Nimittäin sitä, miksi B2B-yritysten yritysjohto kiinnostuisi yritysbrändäyksestä ei voi aiemman tutkimuksen perusteella täysin ymmärtää.

Erityisesti *asiakkaiden* suhteen voi kysyä, miksi B2B-yritysten johto ylipäänsä kiinnostuisi yhtäkkiä yritysbrändäyksestä. Aiemman tutkimuksen perusteella B2B-yritysten johtajat ovat nimittäin aina olleet kiinnostuneita yritystensä yritysimagosta tavarantoimittajina, asiakkaiden keskuudessa.

Toisaalta, aina siitä lähtien kun tutkijat alunperin alkoivat puhua "yritysbrändäyksestä", se on ymmärretty mielikuvien hallitsemiseksi ei vain asiakkaiden, vaan myös yrityksen muiden sidostoimijoiden mielissä. Mutta tällöin olennainen kysymys onkin, mihin sidostoimijoihin liittyviä mitä johtamisen intressejä yritysbrändäyksen nähtiin erityisesti palvelevan suomalaisissa metsäyhtiöissä.

Hahmoteltuani edellä väitöskirjan arvoituksen mielenkiintoista luonnetta suhteessa aiempaan tutkimukseen, siirryn nyt käsittelemään varsinaista tutkimustani.

Varsinaisessa tutkimuksessani havaitsin vähitellen, että suomalaisten metsäyhtiöiden johtajat itse vaikuttivat näkevän kiinnostuksen yritysbrändäykseen nousseen ikään kuin väistämättä, tiettyihin aspekteihin liittyneiden kehityskulkujen "luonnollisena jatkumona". Täten päädyin tarkastelemaan, miten kiinnostus yritysbrändäykseen nousi suhteessa noihin kehityskulkuihin. Kyseiset aspektit – kalvolla – koskivat (1) *ensinnäkin* osakkeenomistajia, omistaja-arvoa ja osakekurseja; (2) *toiseksi* differentiaatiota markkinoilla; (3) *kolmanneksi* omien tuotteiden myymistä; (4) *neljänneksi* kansainvälistä laajenemista; ja (5) *viidenneksi* ympäristövastuuasioita.

Johtajien näkemykset, että kiinnostus yritysbrändäykseen olisi noussut tavallaan itsestäänselvyytenä näihin aspekteihin liittyneistä kehityskuluista sai minut pitämään niitä jossain määrin itsestäänselvyyksinä juuri suhteessa yritysbrändäyskiinnostukseen.

Palaan näihin kehityskulkuihin hetken päästä.

Tutkimuksessani havaitsin myös, että metsäyhtiöiden johtajat itse vaikuttivat näkevän kiinnostuksen yritysbrändäykseen nousseen erityisesti fuusioista ja yritysostoista vuoden 2000 tienoilla. Täten päädyin tutkimaan kiinnostuksen nousua myös suhteessa niihin.

Käytin tutkimuksessani actor-network theoryn eli ANT:n mukaista kuvauksellista lähestymistapaa. Mitä empiiriseen aineistoon tulee, perustin ANT-kuvauksen metsäyhtiöiden johtajien, sekä heitä tuntevien henkilöiden, haastatteluihin. Haastatteluita oli yhteensä yli 60. Lisäksi perustin kuvauksen laajaan lähdemateriaalin ja -kirjallisuuden käyttöön.

Lähtökohtaisesti arvoituksen tutkiminen suhteessa mainittuihin itsestänselvyyksiin vastasi hyvin ANT:tä, joka korostaa, että tutkijan tulisi aloittaa tutkimuksensa vaiheesta, jolloin asioita ja niihin liittyviä kehityskulkuja ei ole vielä alettu pitää itsestänselvinä, ikään kuin "mustina laatikkoina". Valitsin aloitusajankohdaksi 1980-luvun alun, jolloin mainitut aspektit eivät vielä olleet itsestänselvyyksiä metsäyhtiöille, kuten pian osoitan. Tällöin saatoin tunnistaa 80-luvulta alkaneista kehityskuluista paitsi yritysbrändäyksen johtamisen spesifiset intressit, myös historialliset ennakkoodellytykset niille. Nämä selittäisivät osaltaan, miksi yritysbrändäyskiinnostus nousi lopulta 2000-luvun vaihteen tienoilla – vasta silloin ja juuri silloin.

Ensinnäkin, vielä 1980-luvulla laajan osakkeenomistajakunnan etuja tai omistaja-arvoa, saati osakekurseja, ei pidetty kovinkaan tärkeinä suomalaisissa metsäyhtiöissä. Suomen talouselämä oli tuolloin voimakkaasti jakautunut neljään sfääriin, ja tuolloisia metsäyhtiöitä hallinnoivatkin laajan sijoittajakunnan sijaan niiden sfäärien keskeiset yksittäiset toimijat.

(1) Oli Kansallis-Osake-Pankin eli KOPin sinivalkoinen sfääri, jonka metsäyhtiöitä hallinnoivat lähinnä KOPin johtajat vakuutusyhtiö Pohjolan johtajien kanssa. (2) Oli Suomen Yhdyspankin eli SYPin ruotsinkielisempi sfääri, jonka metsäyhtiöitä hallinnoivat lähinnä SYPin johtajat, paljolti Ehrnroothien suvun päämiesten kanssa. (3) Oli valtion ja valtionyhtiöiden sfääri, jonka metsäyhtiöissä virkamiehillä ja poliitikoilla oli paljon valtaa. (4) Ja oli pellervolainen maan- ja metsänomistajien sfääri, jonka metsäyhtiöissä heillä ja heitä edustavilla maalaisliittolaisilla oli valta.

Ennen vuotta 1993 myöskään ulkomaisilla sijoittajilla ei ollut paljon asiaa suomalaisissa yhtiöissä: ulkomaisen omistuksen määrä oli rajoitettu laeilla maksimissaan 20 prosenttiin.

Yritysbrändäyksen ennakkoodellytykset toteutuivatkin vasta 1990-luvun loppuun mennessä. Vasta 90-luvun lopulla nähtiin sfäärien haihtuminen mm. pääomamarkkinoiden vapauttamisen, KOPin ja SYPin yhdistymisen ja ulkomaisen omistuksen rajoitusten purkamisen myötä; sekä myös sen myötä, että sosiaalidemokraatit olivat valmiimpia yksityistämään valtionyhtiöitä.

Samalla nähtiin ulkomaisten omistajien, sijoittajien ja sijoitusanalyttikoiden äänekäs esiinmarssi. He esittivät fuusioaalloista jäljelle jääneille metsäyhtiöille – UPM-Kymmenelle, Stora Ensolle ja Metsä-Serlalle – uusina vaatimuksina omistaja-arvon maksimoinnin ja nousevat pörssikurssit. Edelleen he vaativat mm. selkeitä strategioita ja selkeitä ydintuotteiden portfolioita.

Toiseksi, vielä 1980-luvun alussa metsäyhtiöt eivät pyrkineet olemaan kovinkaan differentioituneita markkinoilla. Ne markkinoivat pääasiassa standardituotteita. 80-luvulla alettiin pyrkiä yksittäisten tuotteiden differentiaatioon. Mutta yritysbrändäyksen varsinaisena ennakkoodellytyksenä vasta 90-luvun loppuun mennessä pyrittiin differentioitumaan *yrityskohtaisella* laajalla tuotevalikoimalla ja toimitusvarmuudella sekä *yrityskohtaisilla* palveluilla ja ratkaisulla.

Kolmanneksi, vielä 1980-luvun alkupuolella suomalaiset metsäyhtiöt eivät pääsääntöisesti myyneet omia tuotteitaan, vaan tuotteiden myynnistä huolehtivat yhtiöiden yhteiset myyntiyhdistykset, kuten Finnpap ja Finnboard. Vasta 1990-luvun loppupuolella – yritysbrändäyksen ennakkoodellytyksenä – ajatus myyntiyhdistyksistä haudattiin lopullisesti – se muuttui myös melkein mahdottomaksi EU:n kärjistyvien kartellisyytösten ja Suomen EU-jäsenyyden myötä.

Neljänneksi, vielä 1980-luvulla suomalaiset metsäyhtiöt olivat kansainvälisiä vain hyvin kapeassa mielessä. Tuotteet menivät kyllä pääasiassa kansainväliseen vientiin, mutta *tuotanto* oli ja pysyi pääosin Suomessa. Yritysbrändäyksen ennakkoodellytyksenä vasta 90-luvun lopussa tuotantoa alkoi olla ulkomailla merkittävässä määrin: Euroopassa, Amerikassa ja jopa kehitysmaissa.

Viidenneksi, ympäristövastuuasiat eivät olleet kovin kriittisiä vielä 1980-luvulla, mitä liiketoimintaan asiakkaiden kanssa tulee. Ympäristöjärjestöt eivät vielä kohdistaneet kritiikkiään asiakasrajapinnassa yhtiöiden tuotteisiin – saati yksittäisten yhtiöiden metsänhoitoon tai toiminnan vastuullisuuteen esimerkiksi kehitysmaissa. Viimeksi mainitut olivat nekin yritysbrändäyksen ennakkoodellytyksinä ja alkoivat olla totta vasta 90-luvun loppuun mennessä.

Yksinkertaistaen voi sanoa, että käytin ANT-lähestymistä kuvailakseni näihin viiteen aspektiin liittyvät kehityskulut ja oleelliset muutokset 2000-luvulle tultaessa ja samalla ikään kuin ”kaivaakseni” kehityskuluista esiin juuri ne spesifiset johtamisen intressit, joita yritysbrändäys ja sen uudet johtamiskäytännöt tulisivat palvelemaan 2000-luvun alussa. Palaan noihin tunnistamiini yritysbrändäyksen johtamiskäytäntöihin sekä spesifisiin intresseihin hetken kuluttua. Lisäksi ”kaivoin” esiin 2000-luvun vaihteeseen ja tuolloin tehtyihin yritysostoihin ja fuusioihin liittyvät spesifiset yritysbrändäyksen johtamisen intressit.

Kokonaisuudessaan olikin ANT:n mukaista jäljittää ja kuvata tällaisia järjestäytymisen historioita, joiden myötä näiden yksittäisten yritysten johto lopulta kiinnostui tietyistä yritysbrändäyksen johtamiskäytännöistä – ja joiden myötä yritysbrändäys tuli ikään kuin sosiaalisesti konstruoiduksi yhtiöissä.

Koko ANT-kuvauksen voi nähdä olevan sen arvoituksen ratkaisua, miten ja miksi suomalaisten metsäyhtiöiden yritysjohto kiinnostui yritysbrändäyksestä vuoden 2000 tienoilla. Mutta varmistaakseni kontribuution markkinoinnin tutkimukseen, tavoittelin toki myös tiiviimpien havaintojen ja johtopäätösten tekemistä arvoitusta koskien.

Esittelenkin seuraavassa lyhyesti lopullisia havaintojani – ensinnäkin koskien niitä yritysbrändäyksen johtamiskäytäntöjä, joista johto kiinnostui ja toiseksi koskien niiden johtamiskäytäntöjen takana olleita spesifisiä johtamisen intressejä.

Eli ensinnä on toki välttämätöntä tehdä selväksi, millaisista johtamiskäytännöistä johto itse asiassa lopulta kiinnostui, kun se kiinnostui yritysbrändäyksestä.

Havaintoni on, että tutkittujen yritysten johto kiinnostui ensinnäkin (1) eritasoisten tuotebrändien hierarkian hallitsemisesta. Tähän liittyen kiinnostuttiin edelleen (2) tekemään yritysimestä ja -identiteetistä dominantti tuotebrändien sekä yrityksen eri yksiköiden yhteydessä. Kolmanneksi kiinnostuttiin (3) tavoitteellisten yritysbrändin identiteetti- tai imagoarvojen määrittelemisestä sekä laajasta kommunikoimisesta sisäisesti ja ulkoisesti.

Jos johtamiskäytännöt, joista metsäyhtiöissä kiinnostuttiin olivat siis tällaisia, se toinen ja mielenkiintoisempi kysymys koskeekin sitten sitä, mitä johtamisen intressejä käytäntöjen katsottiin palvelevan.

Huomattavin havainto on se, että johtamisen intressit yritysbrändäyksen takana *eivät* lopulta koskeneet vain suhteiden johtamista asiakkaisiin, vaan oleellisesti myös suhteiden johtamista sijoittajiin ja sijoitusanalyttikkoihin, yrityksen omiin työntekijöihin ja johtajiin sekä potentiaalsiin työntekijöihin.

Laajasti ottaen yritysbrändäyksessä oli siis kyse yhtiön markkinoimisesta sijoittajille ja sijoitusanalyttikoille sekä omille ja potentiaalisille työntekijöille, ei ainoastaan asiakkaille.

Mitä tulee markkinointiin *sijoittajille ja analyttikoille*, intresseissä oli yhtiön tunnettuuden lisääminen etenkin ulkomaisten sijoittajien joukossa. Intresseissä oli myös viestiä ja signaloida sijoittajille ja analyttikoille yhtiön tuoteportfolion selkeyttä ja fokusoituneisuutta, yhtiön brändien vahvuutta, sekä yhtiön uudistumiskykyä.

Mitä tulee (sisäiseen) markkinointiin *omille työntekijöille ja johtajille*, intresseissä oli työntekijöiden identifioitumisen ja ylpeyden lisääminen yhtiötä kohtaan sekä johtajien sitouttaminen yhtiötason strategioihin ja tavoitteisiin. Erityisesti nämä intressit korostuivat 2000-luvun vaihteen fuusioiden ja yritysostojen yhteydessä.

Omien työntekijöiden suhteen intresseissä oli oleellisesti myös työntekijöiden saaminen työskentelemään enemmän tietyllä asenteella – kuten aloitekykyisellä ja asiakasta auttamaan pyrkivällä asenteella sekä ympäristö- ja sosiaalisesti vastuullisella asenteella.

Mitä tulee markkinointiin *potentiaalisille työntekijöille*, intresseissä oli puolestaan yhtiön tunnettuuden lisääminen heidän joukossaan, erityisesti Suomen ulkopuolella, maissa, joissa yhtiöillä nyt oli uutta tuotantoa.

Viimeiseksi, toki kiinnostus yritysbrändäykseen metsäyhtiöissä liittyi myös markkinointiin *asiakkaille* – tietyn painoituksin tosin. Intresseissä oli mm. yrityksen koko tuotevalikoiman, toimitusvarmuuden, palveluiden sekä ratkaisujen painottaminen yrityksen tarjoomina – aiemmin paljolti korostuneiden yksittäisten tuotteiden sijaan.

Voiko näistä yritysbrändäyksen takana olleista johtamisen intresseistä sitten sanoa jotain yleisemmällä tasolla, kenties suomalaisten metsäyhtiöiden ulkopuolella?

Uskon, että voi.

Ensinnäkin uskon vahvasti, että yrityksen markkinoiminen pääomamarkkinoilla tulee yhä tärkeämmäksi tulevina vuosina. Pääomien liikkeet ovat nimittäin edelleen ketteröitymässä, kun arvopaperien kaupankäynnin ja omistusten hallinnoinnin tietotekniset ratkaisut kehittyvät ja markkinapaikkojen yhteistyö lisääntyy kansainvälisellä tasolla. Tämä tekee sijoittamisen helpommaksi myös tavalliselle kansalaiselle, jolloin yrityksille on yhä tärkeämpää markkinoida itseään myös yksityissijoittajille, institutionaalisten sijoittajien ohella.

Toiseksi, uskon vahvasti, että yrityksen markkinoiminen sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi että omien työntekijöiden motivoimiseksi tulee yhä tärkeämmäksi. Teknologinen tieto on yhä kompleksisempää ja kansainväliset markkinat yhä kilpailullisempia, jolloin osaavista ja hyvähenkisistä työntekijöistä muodostunee se kaikkein tärkein menestyksen lähde yrityksille.

Kolmanneksi, uskon vahvasti, että asiakasrajapinnassa innovatiivisten, kokonaisvaltaisten palveluiden kehittäminen ja tarjoaminen tulee yhä keskeisemmäksi – tuotedifferentiaatio kun on osoittautunut yhä vaikeammaksi kiihtyvän kilpailun ja imitaation vuoksi. Lisäksi fyysisten tuotteiden materiaalikulutus on kasvava ongelma maapallon resurssien näkökulmasta. Palveluissahan vastaavaa materiaaliongelmaa ei niinkään ole.

Joka tapauksessa, kuten todettu, näen yritysbrändäyksen metsäyhtiöissä olleen ennen kaikkea esimerkki siitä, että yritystä markkinoidaan ei vain asiakkaille, vaan samanaikaisesti myös muille sidostoimijoille, kuten sijoittajille ja analyytikoille ja omille ja potentiaalisille työntekijöille.

Ehkä lopuksi voikin todeta, että yritykset joutunevat yhä enemmän miettimään, miten markkinoivat itseään kokonaisvaltaisesti yhteiskunnassa. On selvää, että yrityksille sekä aukeaa mahdollisuuksien auvoa että lankeaa vastuiden taakkaa, kun ne pyrkivät markkinoimaan itseään keskuudessamme.

*Pyydän Teitä, arvoisa vastaväittäjä tohtori Carl-Johan Rosenbröijer, Helsingin kauppakorkeakoulun opetus- ja tutkimusneuvoston määräämänä vastaväittäjänä esittämään ne muistutukset, joihin katsotte väitöskirjani antavan aihetta*