

ANTTI ISOKANGAS, JANI NIIPOLA, RIKU VASSINEN

# VIHER PESU OPAS

Miten merkitys muuttuu markkinoinniksi

Nemo

Graafinen suunnittelu Tuomas Jääskeläinen  
© kuvitukset Rami Niemi  
© Antti Isokangas, Jani Niipola, Riku Vassinen ja  
Kustannusosakeyhtiö Otava 2022  
ISBN 978-951-1-42250-1  
nemokustannus.fi

**OTAVA**  
**KIRJAPAINO**  
Keuruu 2022



# Sisällys

Esipuhe Tuuli Kousa . . . . .	7
Alkusanat . . . . .	13
<b>1. Merkityksen tarkoitus. Mistä puhumme</b> kun puhumme merkityksestä . . . . .	23
<b>2. Hyvä brändi, paha brändi. Miten kapitalismi</b> löysi merkityksensä. . . . .	47
<b>3. Kun brändillä on tarkoitus. Kolme merkityslähtöistä</b> yritystä (ja yksi uskonto). . . . .	71
<b>4. Me ei olla sankareita kaikki. Miksi viherpesu on</b> vastuullisuuden vastakohta . . . . .	91
<b>5. Mainostaja syö pöydässäsi. Miten merkitys tuli</b> markkinointiin ja markkinointi merkitykseen. . . . .	125
<b>6. Hyvät, pahat ja vaikuttajat. Miten päätöksiimme</b> vaikutetaan . . . . .	153
<b>7. Suomi pelastaa vaatemaailman. Miten vastuullisuudesta</b> tulee muotia. . . . .	181
<b>8. Diktaattorin uudet vaatteet. Miten Kiina suometti</b> brändit . . . . .	201
<b>9. Persutkin ostavat tennareita. Miksi kaikkia ei voi eikä</b> kannatakaan miellyttää. . . . .	229
<b>10. Kaikki eivät pääse merijalkaväkeen. Miksi työnantajakuvalla</b> on merkitystä . . . . .	255
<b>11. Se pakollinen koronaluku. Miten pandemia muuttaa</b> merkitystä . . . . .	285
Kiitokset. . . . .	307
Kirjallisuutta . . . . .	309



# Esipuhe

**Y**hteiskunnassa on viimein havahduttu siihen, että yrityksillä on keskeinen rooli maapallon pelastamisessa. Yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta, ja yhä useampi yritys tunnistaa kestävässä kehityksessä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Toimialat vihertyvät yksi kerrallaan, mutta aina parhaatkaan tavoitteet eivät riitä. Erityisesti pahiksina pidettyjen toimialojen yritykset ovat jatkuvasti suurennuslasin alla niin, että vastuullisuuden kohdistuvat vaatimukset on vaikea täyttää silloinkin, kun yritys pyrkii uudistumaan ja tekemään hyvää.

Näin tämän läheltä työskennellessäni hieman yli kymmenen vuotta sitten energia-alalla Neste Oilissa (nykyinen Neste). Neste panosti aidosti kestävään kehitykseen, kehitti kokonaan uutta liiketoimintaa uusiutuvien, kasvihuonepäästöjä merkittävästi

vähentävien polttoaineiden tuotannossa ja käyttö kehittämäänsä teknologiaa, joka edusti maailman huippua. Ongelmana oli kuitenkin se, että biopolttoaineen valmistuksessa käytettiin ylimenokauden raaka-aineena palmuöljyä. Palmuöljy on aktivistien mustalla listalla erityisesti sen vuoksi, että osa sen tuottajista tuhoaa toiminnallaan Kaakkois-Aasian sademetsiä.

Neste osti pelkästään jäljitettävissä olevaa, vastuullisesti tuotettua palmuöljyä ja huolehti ihmisoikeuksien toteutumisesta arvoketjussaan. Se ei kuitenkaan aktivisteille riittänyt. Yksittäisen raaka-aineen kysynnän kasvulla on epäsuoria vaikutuksia, joi- ta yksittäinen yhtiö ei voi mitenkään hallita – ja niinpä Nestettä syytettiin myös palmuöljyn tuotantoon liittyvistä ongelmista, joiden kanssa sillä ei ollut mitään tekemistä. Seurauksena oli, että Neste oli julkisuudessa jatkuvien hyökkäyksien kohteena.

Opin, että käsitykset yritysten vastuullisuudesta eivät pohjau- du yksinomaan yritysten hyviin tavoitteisiin tai edes hyviin te- koihin, vaan myös siihen, miltä ne näyttävät.

Kuluneen vuosikymmenen aikana sekä yrityksiin kohdis- tuneet odotukset että yritysten vastuullisuusteot ovat nousseet uudelle tasolle. Nyt useimpien yritysten tavoitteena on pienentää ympäristölleen synnyttämää kuormitusta eli jalanjälkeään ja luo- da positiivisia vaikutuksia eli kasvattaa kädenjälkeään. Yritykset voivat kerätä pisteitä osallistumalla yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun ja tekemällä yhteistyötä yleishyödyllisten järjestöjen kanssa. Tämä ei kuitenkaan riitä. Sekä sijoittajat että kuluttajat vaativat yrityksiltä jatkuvasti äänekkäämmin aidosti vastuullisia tuotteita ja palveluita.

Muutoksen myötä yrityksiin on syntynyt uusi vastuullisuus- asiantuntijoiden ammattikunta. Asiantuntijoiden tehtävänä on

ymmärtää yrityksen toiminnan vaikutuksia ja sidosryhmien odotuksia, tunnistaa muutoksen mahdollisuuksia ja tukea liiketoimintaa kestävien valintojen tekemisessä. Tästä huolimatta vastuullisuus nähdään monessa yrityksessä ensisijaisesti viestintänä. Tämän paljastaa se, että vastuullisuusasiat ovat pesiytyneet monen yrityksen organisaatiossa lähelle viestintäosastoa – siitä huolimatta, että kestäväällä liiketoiminnalla on suora yhteys yrityksen viestintään lähinnä vain vuosiraportoinnin kautta.

Monelle yritykselle vastuullisuustyöksi riitti pitkään se, että se kohteli työntekijöitään hyvin ja pystyi osoittamaan tuottamiensa päästöjen pienenevän. Yrityksen ei välttämättä tarvinnut tehdä paljon näyttääkseen edistykselliseltä, sillä teknologian kehitys ja kestävien palveluiden tarjonnan kasvu hoitivat valtaosan työstä. Nykypäivän vastuullinen liiketoiminta on kuitenkin huomattavasti kunnianhimoisempaa. Tämän päivän edelläkävijäyritykset ovat jo kauan sitten integroineet vastuullisuustavoitteet ja niiden johtamisen liiketoimintansa ytimeen.

Toisin kuin moni yritysjohtaja edelleen ajattelee, vastuullisesti toimivan yrityksen tulee tehdä enemmän kuin ”laki vaatii”. Vastuulliselle yritykselle ei siis riitä, että se ottaa kurinalaisesti huomioon viranomaisten vaatimukset, vaan sen täytyy tunnistaa toimintansa vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan ja pyrkiä synnyttämään positiivisia muutoksia vapaaehtoisesti. Vastuullisuuden todelliset edelläkävijäyritykset ovat alansa parhaita jollakin olennaisella ja vaikuttavalla osa-alueella. Ne rakentavat vastuullisuudesta kilpailuetua tai kokonaan uutta liiketoimintaa.

Oma ammatillinen taustani on ensisijaisesti yritysten viestinnässä ja yhteiskuntasuhteissa, mutta kiinnostuin jo nuorena myös yritysten roolista maapallon pelastamisessa – ja tuhoami-

sessä. Viimeisen vuosikymmenen aikana olen laajentanut osaa-  
mistani yritys vastuun parissa, ja vuosina 2015–2021 vastasin tiimi-  
ni kanssa OP Ryhmän vastuullisuustavoitteiden valmistelusta  
ja johtamisesta.

OP on osuustoiminnallinen ja vahvasti merkitysvetoinen fi-  
nanssiryhmä, jonka perustehtävään on kirjattu tavoite edis-  
tää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvointia.  
Osuuspankit ovat toteuttaneet tätä perustehtävää lähes 120 vu-  
oden ajan, mutta seitsemän OP-vuoteni aikana sidosryhmien  
odotukset liiketoiminnan vastuullisuutta kohtaan kasvoivat var-  
masti nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Asetimme kun-  
nianhimoisia tavoitteita, mutta tähtäsimme jatkuvasti liikkuvaan  
maaliin. Tavoitteita piti päivittää lähes vuosittain, jotta pysyim-  
me edelläkävijäyritysten joukossa.

Työni henkilökohtaisesti palkitsevimpia saavutuksia olivat  
konkreettiset teot, joilla edistettiin satojentuhansien nuorten ta-  
loustaitoja ja tehtiin miljoonien eurojen lahjoituksia yliopistoil-  
le. Kaikkein suurin vaikutus oli kuitenkin kaikella sillä näkymät-  
tömällä työllä, joka tapahtui ikään kuin yrityksen konepellin alla  
finanssiryhmän riskienhallintaa ja liiketoiminnan prosesseja ke-  
hittämällä. Tästä työstä on vaikea kertoa mukaansatempaavia ta-  
rinoita tai luoda tunteisiin vetoavaa markkinointia. Totuus kui-  
tenkin on, että rahoituslalla on ratkaisevan tärkeä rooli kestävän  
kehityksen edistämisessä ohjaamalla rahavirtoja kestäviin hank-  
keisiin.

Yhä useampi yritys panostaa vastuullisuusviestintään ja -mark-  
kinointiin, mutta kyseessä on vaikea laji. Vaikuttavimmat teot  
ovat usein epäseksikkäitä eikä markkinoinnissa toimivilla yksin-  
kertaistetuilla viesteillä ole aina paljoakaan tekemistä kestävän



liiketoiminnan ytimen kanssa. Mainostoimistot kilpailevat ”luovilla ideoilla”, jotka näyttävät epäonnistuessaan viherpesuna ja kääntyvät yritystä vastaan.

Vastuullisuudesta kertovan tiedon määrä on lisääntynyt voimakkaasti, mutta tiedon laadun arvioiminen on yhä lopulta kuluttajan vastuulla. Yritykset kehuskelevat usein teoilla, joiden merkitys on kokonaisuuden kannalta pieni, mutta harva tavallinen kansalainen kykenee suodattamaan olennaisen tiedon epäolennaisuuksien tulvasta. Ylikuluttaminen ei muutu hyväksi kierrättämällä, ja valistunutkin kuluttaja on riippuvainen yrityksen antamasta tiedosta. Se yritys, joka huutaa vastuullisuudesta kovimmalla äänellä, ei todennäköisesti ole aina vastuullisin. Kuluttajan on kuitenkin vaikea erottaa merkityksellinen vastuullisuusviestintä markkinointilähtöisestä hyvesignaloinnista.

Parhaimmillaan vastuullisuusviestintä lisää kuluttajien ja sidosryhmien ymmärrystä monimutkaisista asioista ja vahvistaa sekä yritysten että kuluttajien oikeansuuntaisia tekoja. Luottamus on yritysten arvokkainta pääomaa, ja sen rakentaminen pitkäjänteistä työtä. Siksi yritysten kannattaa viestiä avoimesti myös toimintansa epäkohdista. Luottamuksen voi menettää hetkessä, jos teot ja puheet eivät kohta.

Urani aikana olen oppinut, että useimmat yritykset haluavat toimia vastuullisesti ja tehdä valintoja, jotka edistävät kestävä kehitystä. Yllättävän moni yritys on valmis tekemään enemmän kuin laki vaatii ja myös maksamaan siitä. Joillakin toimialoilla se on helpompaa, toisilla vaikeampaa, ja osaamisen taso tietysti vaihtelee. Paras tapa kasvattaa osaamista on heittäytyä mukaan verkostoihin ja lisätä vuoropuhelua. Henkilöstön vastuullisuusosaamista kannattaa kehittää koulutuksella, ja tarvittaessa apua

voi myös hankkia yrityksen ulkopuolelta.

Osa yrityspäättäjistä pitää yhä kansalaisjärjestöjä ja eri alojen aktivisteja kivenä liiketoiminnan kengässä. Olen kuitenkin opinut paljon kuuntelemalla kriittisiä ääniä ja peilaamalla työnantajani toimintaa avoimesti suhteessa esitettyihin vaatimuksiin. Tiukimmat aktivistit eivät ole ikinä tyytyväisiä, mutta erilaisten näkökulmien ymmärtäminen auttaa silti aina kehittämään myös yrityksen toimintaa parempaan suuntaan. Kestävässä kehityksessä oikea suunta on tärkein, vaikka muutoksen vauhti ratkaiseekin, pääsemmekö lopulta perille.

Tästä on kyse myös Viherpesuoppaassa. Kirjan tekijät eivät puhu pelkästään vastuullisen liiketoiminnan puolesta, vaan ennen kaikkea tekopyhyyttä vastaan. Kirjaa ei ole tarkoitettu vastuullisuuden tai markkinoinnin syväosaajalle, vaan tavalliselle uteliaalle kansalaiselle ja kuluttajalle. Kuluttajille se on herätys suhtautua kriittisesti hyvesignalointiin perustuvaan markkinointiin. Samalla se kokoaa yritysten päättäjille kartan viherpesun vältettävissä olevista karikoista.

*Tuuli Kousa*

# Alkusanat

**V**irheellisten väitteiden oikaiseminen on monesti vaikeampaa kuin niiden esittäminen. Periaate tunnetaan nimellä Brandolinin laki. Siitä käytetään myös hieman vähemmän tieteelliseltä kuulostavaa nimitystä *bullshit asymmetry principle* eli hevonpaskan epäsymmetrisyysoperiaate.

Brandolinin lakia voisi kutsua myös nimellä ”markkinointi”. Markkinointihan perustuu pitkälti periaatteeseen, että kaikenlaisia väitteitä kannattaa esittää juuri sen vuoksi, että niiden osoittaminen vääräksi on vaikeaa.

Erityisen tärkeää hölynpölyn epäsymmetrisyys on kuluttajamarkkinoinnissa. Jokainen kuluttaja kohtaa päivittäin satoja markkinointiväittämiä – ”entistä riittoisampi”, ”testivoittaja”, ”Suomen suosituin” – jotka uppoavat alitajuntaan sekunnin

murto-osassa, mutta joiden todenperäisyyden tai -perättömyyden selvittäminen vaatisi kohtuuttomasti aikaa ja viitseliäisyyttä (tai ainakin sen, että jaksaisi lukea mainoksen alareunan pienellä painetun tekstin).

Aikaisemmin mainonta keskittyi usein luomaan kuluttajassa mielikuvan siitä, että ostamalla tiettyjä brändejä hän saattoi tuntea itsensä ”cooliksi”. Sitten jokin muuttui.

Nyt brändit yrittävät saada ihmiset uskomaan, että niitä ostamalla voi muuttua paremmaksi ihmiseksi. Juodessaan hiilineutraalisti tuotettua cappuccinoa (josta lahjoitetaan 10 senttiä sademetsien suojeluun) Helsinki-Vantaan lentokentän Starbucksissa voi uskotella itselleen, että tässä sitä parannetaan maailmaa kulaus kerrallaan. Coolius on täysin subjektiivinen käsite, mutta hyvyys ei, ainakaan silloin kun se liittyy globaaleihin ongelmiin.

Yhä useamman yrityksen viestintä kuulostaa nykyisin siltä, kuin se ei olisi liikeyritys vaan voittoa tavoittelematon kansalaisjärjestö. Jos olet seurannut markkinointialan keskustelua viime vuosina, olet taatusti kuullut puhuttavan *purposesta* eli merkityksestä ja *sustiksesta* eli sustainabilitystä eli vastuullisuudesta. Hyvin todennäköisesti olet kuullut niistä, vaikka sinulla olisi parempaakin tekemistä kuin kuunnella ylipalkattujen markkinointiammattilaisten hyperventilaation, muotisojen ja latteuksien täyteistä paasausta omasta erinomaisuudestaan. Olet esimerkiksi saattanut huomata, että työpaikallasi on ryhdytty puhumaan ilmastotalkoista ja nostamaan sateenkaarilippu firman tankoon Pride-viikon kunniaksi.

Merkityksellisyydestä ja vastuullisuudesta on tullut markkinointialalle hieman samanlainen sisäänheittotuote, jollainen Aperol Spritz -drinkki oli baareille muutama vuosi sitten. Aperol

Spritzistäkin puhuttiin, sen perässä juostiin ja siitä humalluttiin – siitä huolimatta, ettei kukaan muistanut drinkkiä siemällessään, että minkä juomassa nyt pitikään olla erityisen kiinnostavaa.

Tämän kirjan tarkoitus ei ole vastustaa markkinointia tai markkinataloutta. Uskomme, että kaikki yritykset voivat toimia vastuullisesti tai ainakin jatkuvasti vastuullisemmin. Uskomme myös, että yritykset voivat toimia samalla erittäin kannattavasti. Liiketoiminta kuluttaa aina luonnonvaroja eikä sataprosenttisen ympäristöystävällisiä ja eettisiä yrityksiä ole olemassakaan. Emme usko, että maailman ongelmia voidaan ratkaista lopettamalla liiketoiminta, luopumalla täysin kuluttamisesta ja nujertamalla kapitalismi. Päinvastoin: uskomme, että markkinatalous on avainroolissa maailman kiperimpiä ongelmia ratkaistaessa.

Tiedämme, että liiketoiminta on täynnä ristiriitoja. On täysin mahdollista, että yritys on monimuotoisuuden edelläkävijä länsimaissa, vaikka sen tuotteita valmistetaan Xinjiangin keskitysleireillä. Jokainen yritys, joka heiluttaa kerran vuodessa sateenkaarilippua, ei ole sankari, eikä jokainen yritys, jolla ei ole kaikkia mahdollisia ympäristösertifikaatteja rikollisorganisaatio. Yksikään kuluttaja ei myöskään toimi johdonmukaisen vastuullisesti kaikissa valinnoissaan.

Tämän vuoksi on tärkeää, että merkityksellisyydestä ja vastuullisuudesta puhutaan. Markkinointiseminaarien puhe on kaikesta koomisuudestaan huolimatta myös osoitus siitä, että yritykset ja liike-elämä ovat ottamassa vakavasti roolinsa kansalaisia, yhteiskuntia ja koko planeettaa uhkaavien ongelmien ratkaisemisessa. Markkinointipuheen ikaikainen klisee on, että ”markkinointi pitää saada kulmahuoneeseen” eli yrityksen ylimmän

johdon asialistalle. Vastuullisuus on saatava kulmahuoneeseen myös, mutta sen saaminen sinne on helpompaa. Kukaan ei halua, että maailma tuhoutuu – eivät edes yritysjohtajat, vaikka välillä saattaisi tuntua siltä.

Yritysten työntekijät ja kaikki kuluttajat kohtaavat myös jatkuvasti epäsymmetristä vastuullisuus- ja merkityksellisyyspuhetta. Mainokset ovat niin täynnä toinen toistaan juhlavampia väitteitä tuotteiden ja palveluiden eettisyydestä, luonnonmukaisuudesta ja päästöttömyydestä, että hiilijalanjälkilaskentaan ja tuotteiden alkuperämerkintöihin perehtymättömien – eli lähes kaikkien tavallisten kuluttajien – on mahdotonta erottaa fakta ja fiktio. Samalla yritykset ovat ryhtyneet kiillottamaan työnantajakuvaansa ja houkuttelemaan työntekijöitä aivan yhtä vaikeasti todistettavalla puheella työn merkityksellisyydestä ja vastuullisesta työnantajuudesta.

Jos kauniit puheet kierrättävistä, puita istuttavista ja työntekijöidensä hyvinvoinnista huolehtivista yrityksistä kuulostavat sinusta epäuskottavilta, et ole yksin. Et ole myöskään väärässä.

Suuri osa yritysten vastuullisuus- ja merkityksellisyyspuheesta on *viherpesua* – liioiteltuja tai jopa valheellisia väittämiä, joiden todenperäisyyttä on vaikea todistaa, mutta jotka saavat yrityksen ja sen tuotteet ja palvelut näyttämään vastuullisemmilta kuin ne todellisuudessa ovat. (Viherpesun sijasta kyse voi olla myös vaikkapa pinkki- tai sateenkaaripesusta, mutta näistä pesuohjelmista ja niiden eroista lisää tämän kirjan neljännessä luvussa.)

Huiputuksen, sumuttamisen ja keplottelun olemassaolo ei poista mahdollisuutta olla rehellinen ja toimia oikein. Totta kai monet yritykset toimivat myös vastuullisesti. Ne uudistavat liiketoimintaansa kestäväen kehityksen periaatteiden pohjalta, luo-

puvat fossiilisista polttoaineista ja siirtyvät päästöttömään energiaan, tekevät tuotteistaan entistä turvallisempia, terveellisempiä ja ympäristöystävällisempiä, huolehtivat ihmisoikeuksien kunnioittamisesta hankintaketjuissaan ja panostavat omien työntekijöidensä tasa-arvoiseen kohteluun, viihtyvyyteen ja hyvinvointiin.

Hitto soikoon, monet yritykset jopa näkevät vastuullisuudessa liiketoiminnallisia mahdollisuuksia! Usein kyseiset yritykset myös viestivät näistä asioista asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen rehellisellä, kiinnostavalla ja käytännönläheisellä tavalla. Tutustumalla vaikkapa jatkuvasti kasvavaan, täysin hiilineutraalisti valmistettujen kuluttajatuotteiden kirjoon ja tuotteiden selkeisiin pakkausmerkintöihin, huomaa helposti, että läheskään kaikki vastuullisuusviestintä ei ole viherpesua.

Ja vaikka viherpesua esiintyykin paljon, se ei aina ole tarkoituksellisen vilpillistä. Yritykset yrittävät ja ihmiset ovat vain ihmisiä. Usein yrityksellä on niin valtava halu kertoa vastuullisuudestaan, että se alkaa kuvitella olevansa vastuullisempi kuin todellisuudessa onkaan. Vastuullisuuteen juuri heränneet brändit viestivät usein kuluttajille pikemminkin oman kuvitellun vastuullisuusmielikuvansa kuin todellisuuden pohjalta.

On itsestään selvää, että kuluttajien harhauttaminen valheellisilla väitteillä on väärin. Viherpesu ei kuitenkaan ole harmitonta edes silloin, kun se on tahatonta.

Liioiteltu puhe hyvien asioiden edistämisestä luo valheellisia mielikuvia, jotka vain hidastavat todellista edistystä. Tyhjänpäiväinen ja katteeton lässytys työn merkityksellisyydestä syö luottamusta ja estää aidon merkityksellisyyden. Jokainen epäuskottava vastuullisuusväite antaa edistyksen vastaisille voimille mahdolli-

suuden väittää, että ilmastonmuutos, biodiversiteetti, kestävä kehitys, päästöttömyys ja ihmisoikeudet ovat vain mainosmiesten keksimiä iskulauseita, joiden ainoa tarkoitus on johtaa tolkun ihmisiä harhaan.

Toisin sanoen viherpesu ei ole vain puutteellista vastuullisuutta. Se on vastuullisuuden vastakohta.

Tämä kirja käsittelee yritysten erilaisia pyrkimyksiä harjoittaa vastuullista ja merkityksellistä liiketoimintaa. Käsittelemme myös sitä, miten yritykset viestivät toimistaan henkilöstölleen, asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen. Kerromme siitä, miten merkityksellisyys on nousemassa liiketoiminnan keskiöön, ja nostamme esiin esimerkkejä yrityksistä ja brändeistä, jotka ovat ottaneet aitoja askeleita entistä kestävämpään liiketoimintaan, hyödyntäneet merkityksellisyyttä parantaakseen henkilöstönsä hyvinvointia ja työn tuloksia sekä rakentaneet markkinoinnin menestystarinoita vastuullisuuden ja merkityksellisyyden pohjalta.

Tämä kirja käsittelee nimensä mukaisesti myös vastuullisuuden vastakohtaa, viherpesua. Kerromme esimerkkejä siitä, miten lyhyen tähtäimen edun tavoittelemisen voi vaikeuttaa kestävä liiketoiminnan rakentamista pitkällä tähtäimellä, miten liiketoiminta Kiinan ja muiden autoritaaristen maiden kanssa voi mutkistaa parhaidenkin tavoitteiden saavuttamista ja miten yhteiskunnallinen ja poliittinen kahtiajakautuminen voi vääristää yrityksen suhdetta sen henkilöstöön ja asiakkaisiin.

Kirjamme tavoitteena on auttaa tavallista kuluttajaa ja työntekijää ymmärtämään, miksi yritykset toimivat niin kuin ne toisinaan toimivat. Toivomme, että ymmärryksen kautta lukija oppii tunnistamaan viherpesun aikaisempaa tehokkaammin ja kykenee sen myötä tekemään entistä vastuullisempia valintoja kulut-



tajana. Samalla toivomme, että kirja auttaa lukijaansa kehittymään hitusen aikaisempaa valistuneemmaksi kansalaiseksi, joka ymmärtää merkityksellisen työn arvon ja arvostaa sitä myös omassa elämässään ja omalla työpaikallaan.

Samalla haluamme tietenkin kannustaa yrityksiä toimimaan aikaisempaa vastuullisemmin ja kertomaan toiminnastaan ilman viherpesua. Esiin nostamiemme epäonnistumisien – sen epäsymmetrisen hevonnepaskan – tarkoitus ei ole pilkata viherpesuun syyllistyneitä firmoja, vaan pikemminkin toimia varoittavina esimerkkeinä. Tai jos ollaan aivan rehellisiä, osaa haluamme pilkatakakin, mutta vain tavalla, joka ei täytä rikoslain kunnianloukkauksipykälää.

Liiketoiminta, niin kuin elämäkin, on monimutkaista. Jokainen yritys ja jokainen kuluttaja tekee valintansa omista lähtökohdistaan.

Vastuullisuus on kuuma aihe, ja yhä useampi markkinoinnin ja vaikuttamisen ammattilainen puhuu ja kirjoittaa nyt siitä. Moni vastuullisuusvaikuttaja suhtautuu asiaansa vakavasti, mutta ikävä kyllä itseensä vielä vakavammin. Sen seurauksena valtava osa vastuullisuusaiheisesta keskustelusta on niin puisevaa ja sisäänpäin lämpiävää, että se sulkee pois asialle vihkiytymättömät. Meidän mielestämme vakavia asioita on toisinaan parasta käsitellä kevyesti. Toivomme, että lähestymistapamme tavoittaa myös uusia lukijoita ja tekijöitä aiheen pariin, sillä vastuullisuus on aidosti meidän kaikkien vastuulla.

Olemme viestintäihmisiä. Olemme toimineet yhteensä yli seitsemänkymmenen vuoden ajan erilaisissa markkinoinnin, viestinnän ja median tehtävissä. Olemme olleet luomassa markkinointi- ja viestintästrategioita firmoille, joista toiset ovat toi-

mineet enemmän ja toiset vähemmän vastuullisesti. Siksi lähestymme myös merkityksellisyyttä ja vastuullisuutta ennen kaikkea viestinnän näkökulmasta. Ymmärrämme, että viestinnän maailmassa se, miltä asiat näyttävät, on usein tärkeämpää kuin se, miten ne todellisuudessa ovat.

Uskomme kuitenkin, että kannattava ja aidosti merkityksellinen liiketoiminta vaatii aina onnistuakseen totuudenmukaista ja vastaanottajan tarpeista kumpuavaa viestintää ja markkinointia. Uskomme myös, että aito merkityksellisyys voi olla lähes pohjaton viestinnän ja markkinoinnin voimavara ja liiketaloudellisen kasvun lähde.

Olemme myös realisteja. Ilmastokriisi, luontokato, yhteiskunnallinen polarisaatio ja muut maailman ongelmat eivät odota. Yritykset ja kuluttajat ovat osa ongelmia, joten niiden on oltava myös osa ratkaisuja. Viherpesun aika on ohi.

*Antti Isokangas*

*Jani Niipola*

*Riku Vassinen*





# 1. Merkityksen tarkoitus

Mistä puhumme kun puhumme merkityksestä

”**P**itkien työpäivien tekeminen suuryritykselle on raskasta. Niiden tekeminen aatteelle on helppoa.”  
– Teslan pääjohtaja Elon Musk *The New Yorker* -lehdessä

Töissä käyminen oli ennen yksinkertaista. Työntekijä tuli aamulla töihin, teki kahdeksan tuntia hänelle osoitettuja töitä, lähti kotiin ja sai kerran kuussa palkan. Jos työntekijä oli töissä paperitehtaassa, hän tiesi tekevänsä työkseen paperia. Työnteko oli tärkeä osa elämää, muttei koko elämä. Kun paperityöläinen ripusti työhaalarinsa naulaan, hän ei tehnyt enää illalla kotona lasten mentyä nukkumaan vähän lisää paperia eikä paperitehtaan pyöriminen seurannut häntä uniin.

Ennen myös yritysten johtaminen oli helpompaa kuin nykyisin. Työntekijät tekivät työnsä, jotta saivat palkkansa. Yritysten ei

juurikaan tarvinnut huolehtia siitä, miten tuotteet valmistettiin, kunhan niitä valmistettaessa noudatettiin lakeja. Koneet lauloivat aamusta iltaan, liittojen sopimissa raameissa toki. Puolilta-päivin johtaja saattoi siirtyä pitkälle lounaalle ja sanoa sihteerille, ettei ota tänään enää puheluita vastaan.

Sitten tuli globalisaatio. Jos yritys halusi pärjätä maailmanlaajuisessa kilpailussa, tuotteita ei kannattanut enää valmistaa omassa kylässä. Valmistus siirtyi maihin, joissa se on halvempaa tai logistisesti järkevämpää. Usein näissä maissa työntekijöitä kohdellaan kovemalla kädellä kuin länsimaissa. Ammattiliitot eivät esitä ikäviä vaatimuksia.

Samalla kun duunareiden tilanne huonontui, parhaista asian-tuntijoista ja huippuosajista alettiin kilpailla globaalisti. Usein nuo osajat olivat juuri niitä ihmisiä, jotka olivat johtaneet tuotannon siirtämistä Kiinaan tai sen automatisoimista keinoälyllä ja roboteilla. Uudet teknologiajätit tuhosivat vanhoja teollisuudenhaaroja, ja syntyi ultrarikkaiden pääosin valkoisten nörttien luokka. Sosiaalisessa mediassa alkoi esiintyä väitteitä siitä, että uusi eliitti koostui liskoihmisistä, jotka hallitsivat alamaisiaan rokotteilla, ihon alle kätkeyillä mikrosiruilla ja 5G-verkolla. Tämä johtui siitä, että uusilla teknologia-alustoilla vauhteiset ja järjetömät salaliittoteoriat leviävät nopeammin kuin TikTok-villitykset ja korealaisten poikabändien videot.

Mutta ei hätää! Onneksi ihmiset ovat alkaneet havahtua maailman epäkohtiin. Newtonin kolmas laki on voiman ja vastavoiman laki, ja se näkyy myös tässä kehityksessä. Ilmastonmuutoksen myötä on alettu kiinnittää huomiota raaka-aineiden alkuperään, valmistusprosesseihin sekä ihmisten ja yritysten hiilijalanjälkeen. Kaikki ymmärtävät ilmastonmuutoksen aiheutta-

man uhan – paitsi ne ihmiset, jotka uskovat liskoihmisten invaasioon ja siihen, että koronarokotteet ovat Bill Gatesin salajuoni 5G-sirujen upottamiseksi ihmisten ihon alle.

Nyt firmat kilpailevat siitä, mikä niistä näyttää ympäristöystävällisimmältä (kiinnittämättä vielä yhtä paljon huomiota siihen, mikä niistä todella on ympäristöystävällisin). Kansainväliset suuryritykset ovat ryhtyneet palkkaamaan ammattimaisia *diversiteetin* eli monimuotoisuuden ja *inklusion* eli mukaan ottamisen asiantuntijoita (ryhtymättä kuitenkaan palkkaamaan ei-valkoisten ryhmien edustajia johtoryhmiinsä). Rikkaat teknologiayrittäjät kertovat haastatteluissa hartaina, etteivät anna lastensa käyttää älypuhelimia (vaikka ovat usein rikastuneet luomalla sosiaalisen median palveluita, jotka aiheuttavat riippuvuutta ja levittävät valeuutisia).

Suomessakin työhaastatteluissa on alettu keskustella enemmän arvoista ja siitä, mihin yritys uskoo. Työn arvomaailmasta ovat kiinnostuneita erityisesti vuosien 1981 ja 1996 välillä syntyneet niin kutsutut millenniaalit. Tilintarkastus- ja konsulttityhtiö Deloitteen vuonna 2021 julkaisemassa globaalissa tutkimuksessa 44 prosenttia heistä sanoi valitsevansa työpaikakseen yrityksen, jonka arvot vastaavat heidän omiaan.

Kyse on merkittävän suuresta joukosta. Jos millenniaalit määritellään hieman laajemmin vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneiksi, he kattavat yli puolet Suomen työvoimasta. Vuoteen 2025 mennessä he edustavat jo kolmea neljäsosaa kaikista maailman työssäkävivistä.

Nykyajan liike-elämä ja yritykset ovat pelastamassa maailmaa, ainakin jos uskoo yritysten verkkosivuilla ja vuosikertomuksissa julkaistuja kauniita julistuksia. Yritykset eivät enää vain ole ole-

massa, nyt niiden olemassaololla on *tarkoitus*. Paperiyhtiö Stora Enson olemassaolon tarkoitus on sen oman ilmoituksen mukaan ”tehdä hyvää ihmisille ja planeetalle ja korvata uusiutumattomat materiaalit uusiutuvilla”. Coca-Cola ei myy vain sokerijuomia vaan ”virkistää maailman ja vaikuttaa” [*make a difference*]. Entä mikä yritys ilmoittaa missiokseen ”tarjota laadukkaita kemikaalisia tuotteita tehokkaimmalla ja vastuullisimmalla tavalla luodakseen erityistä arvoa asiakkailleen ja osakkeenomistajilleen, samalla kestäväen kehitykseen periaatteisiin sitoutuen”? Aivan oikein, ExxonMobil, energiajätti, jonka viime vuosikymmenten aikana synnyttämät ilmastopäästöt on arvioitu maailman viidenneksi suurimmiksi.

Tosielämässä yrityksille ei riitä, että niiden tarkoitus olisi vain ”tehdä helvetisti tauhkaa hinnalla millä hyvänsä”, vaan tekemisellä pitää olla jokin ylevämpi merkitys. Joissakin yrityksissä tämä merkitys ohjaa aidosti koko organisaation toimintaa. Paljon useammassa se on vain kauniita tai monimutkaisia korusanoja vastuullisuuspuppugeneraattorista vailla sen suurempaa merkitystä.

Yrityksen olemassaolon merkityksestä tai ”purposesta” on tullut yritysten harjoittaman viestinnän keskeinen osa. Siksi keskustelu siitä, mitä merkitys on tai voisi olla on hyvä aloittaa määrittelemällä termejä ja käsitteitä. Huomattava osa nykyajan ongelmista johtuu siitä, että sanat tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. Monet liike-elämän ongelmat voitaisiin välttää, jos kaikilla olisi sama ymmärrys siitä mitä esimerkiksi ”laatu” tarkoittaa. Twitterissä taas käytäisiin huomattavasti vähemmän verisiä taisteluja, jos kaikilla olisi sama näkemys siitä, mikä lasketaan ”huumoriksi”.



Lähes jokainen suuryritys on määritellyt *strategian, mission, vision, arvot* ja nykyään yhä useammin myös sen *merkityksen* tai ”purposen”, josta tässä kirjassa puhutaan. Läheskään kaikki ihmiset, jotka työskentelevät vastuullisuudesta tai kestävästä kehityksen periaatteisiin sitoutumisesta julistavissa yrityksissä, eivät kuitenkaan ymmärrä, mitä hienot sanat ja termit tarkoittavat. Ja vaikka ymmärtäisivätkin, he eivät välttämättä motivoitu niistä.

Se, mitä yritys sanoo, ja se, mitä se tekee, ovat harmillisen usein kaksi eri asiaa. Yrityksen todellinen toimintakulttuuri on usein piilossa mahtipontisten sanojen takana. Ja jos yrityksen ”kulttuuri syö strategian aamiaiseksi”, kuten on tapana sanoa, missio, visio ja arvot ovat nekin korkeintaan välipaloja.

Haluamme kirjoittaa vastuullisuudesta vastuullisesti. Siksi haluamme heti kirjamme alkuun tehdä selväksi, mistä puhumme, kun puhumme vastuullisuudesta ja muista siihen liittyvistä termeistä. Jotta on mahdollista ymmärtää yritysten viherpesua, täytyy ensin olla yhtä mieltä siitä, mitä yritysten strategia, missio, visio, arvot, periaatteet, brändilupaus ja merkitys tarkoittavat.

## Strategialla voitetaan sota

Konsulttifirma Bain & Companyn vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan keskimäärin vain 40 prosenttia yrityksen työntekijöistä tuntee edustamansa yrityksen tavoitteet. Tälle pohjalle yrityksen pitäisi sitten rakentaa firman strategia, jota noudattamalla nämä tavoitteet on määrä saavuttaa. Vaasan yliopistossa vuonna 2016 tehdyn väitöskirjatutkimuksen mukaan kuitenkin