

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

VASTUULLINEN BRÄNDÄYS PK-YRITYKSESSÄ

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2015
Ohjaajat:
Johanna Kujala
Arja Ropo

Hanna Hytönen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HYTÖNEN, HANNA
Tutkielman nimi:	Vastuullinen brändäys pk-yrityksessä
Pro gradu -tutkielma:	101 sivua ja 9 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2015
Avainsanat:	Vastuullinen brändäys, yritysvastuu, pk-yritys

Tämän pro gradu -tutkielman kohdeilmionä on vastuullinen brändäys pk-yrityksessä. Yritysten vastuullisuuteen kiinnitetään nykyään paljon huomiota ja kuluttajat kaipaavat yhä enemmän merkityksellisyyttä kuluttamiselleen. Yritysvastuu on jopa välttämätön osa liiketoimintaa ja yksi tapa toteuttaa sitä on tehdä se brändin välityksellä. Brändi ja yritysvastuu on luonnollista yhdistää toisiinsa, sillä kumpikin käsite liittyy siihen, miten yritys välittää ja lunastaa sidosryhmillensä tehdyt lupaukset. Vastuullista brändäystä on tutkittu suhteellisen vähän pk-yrityksissä. Pk-yrityksiä kuitenkin luonnehtivat omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat oleellisesti vastuullisen brändäyksen toteuttamiseen.

Vastuullisen brändin rakentamisen voi katsoa muodostuvan avaintekijöistä, jotka Kujala (2015) on koonnut brändäysprosessia kuvaavaksi malliksi. Sovellan tutkimuksessani tätä mallia ja muokkaan sen erityisesti pk-yrityksiä koskevaksi. Pk-yrityksen brändäysprosessin avaintekijöiksi määrittyvät seuraavat tekijät: (1) omistajan integroima yritysvastuu, (2) suunnittelu ja toteuttaminen, (3) työntekijöiden osallistaminen, (4) sidosryhmäyhteistyö sekä (5) arviointi.

Empiirinen tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, joka kohdistuu suomalaiseen Reino & Aino -jalkinebrändiin. Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista yrityksen omistajien ja henkilöstön kanssa sekä kirjallisesta materiaalista. Aineisto on analysoitu kaksivaiheisesti käyttäen sekä deduktiivista että induktiivista sisällönanalyysia. Analyysin tuloksena muodostan kaksi keskeistä näkökulmaa, joiden kautta käsittelen kohdeilmioitä. Nämä näkökulmat ovat kohdeorganisaation brändäysprosessin avaintekijät sekä vastuullisen brändäyksen menestystekijät.

Reino & Aino -brändin vastuullisen brändäyksen prosessin avaintekijöiksi määritin (1) omistajien integroiman yritysvastuun, (2) sidosryhmäyhteistyön sekä (3) spontaanin, pienen budjetin toteuttamisen. Menestystekijöiksi määritin seuraavat neljä tekijää: (1) omistajat persoonina sekä heidän periksiantamattomuutensa, (2) historia ja brändin pelastamisen tarina, (3) sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys sekä (4) kekseliäisyys ja uudistuminen.

Tutkielman lopussa esitän seuraavat neljä propositiota johtopäätöksinä tutkimukselleni: (1) Brändäystä toteutetaan pk-yrityksessä usein sisäisiin motiiveihin perustuen ja ihmisten kautta. (2) Työntekijöiden osallistaminen brändäykseen riippuu yrityskontekstista. (3) Yhteiskehittely on yksi keino toteuttaa vastuullista brändäystä pk-yrityksessä. (4) Brändin ja yrityksen historiaa voi hyödyntää vastuullisessa brändäyksessä. Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio ja tarkoitus on syventää ymmärrystä siitä, miten pk-yrityksiä määrittävät omat erityispiirteensä ja niitä tulisi tarkastella suuryrityksistä poikkeavina liiketoimintayksikköinä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Brändäys yritysvastuun toteuttamisen välineenä pk-yrityksessä.....	6
1.2 Keskeiset käsitteet.....	6
1.2.1 Yritysvastuu	6
1.2.2 Vastuullinen brändi ja brändäys	7
1.2.3 Pk-yritys	9
1.3 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja kohde	9
1.4 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusraportin rakenne.....	11
2 VASTUULLINEN BRÄNDÄYS JA PK-YRITYKSET	14
2.1 Yritysvastuu tutkimusalana.....	14
2.1.1 Yritysvastuun kehityksestä.....	14
2.1.2 Keskeisiä malleja ja teorioita	15
2.2 Brändi ja vastuullisuus	17
2.3 Vastuullisen brändin rakentaminen.....	20
2.4 Pk-yrityksen erityispiirteet.....	25
2.5 Vastuullisen brändäyksen prosessi pk-yrityksessä	28
2.5.1 Prosessimalli pk-yrityksessä	28
2.5.2 Omistajan integroima yritysvastuu.....	30
2.5.3 Brändäyksen suunnittelu ja toteuttaminen	31
2.5.4 Työntekijöiden osallistaminen	33
2.5.5 Sidosryhmäyhteistyö	35
2.5.6 Arviointi	36
2.6 Vahvuudet ja haasteet pk-yrityksen vastuullisessa brändäyksessä.....	37
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
3.1 Kohdeorganisaation esittely.....	40
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	42
3.3 Aineiston hankinta	44
3.4 Aineiston analysointi	50
4 REINO & AINO VASTUULLISENA BRÄNDINÄ.....	60
4.1 Brändi ja yritys yritysvastuun näkökulmasta.....	60
4.1.1 Lähtökohdat vastuullisuudelle	60
4.1.2 Vastuu eri sidosryhmiä kohtaan	62
4.1.3 Taloudellisen tilanteen vaikutukset.....	65
4.2 Vastuullisen Reino & Aino -brändin rakentaminen	66
4.2.1 Vastuullisen brändäyksen prosessi.....	66

4.2.2 Henkilöstön vähäinen osallistaminen brändäysprosessiin	67
4.3 Reino & Aino -brändin rakentamisen menestystekijät	69
4.3.1 Omistajat persoonina sekä heidän periksiantamattomuutensa	69
4.3.2 Historia ja brändin pelastamisen tarina	72
4.3.3 Sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys.....	74
4.3.4 Kekseliäisyys ja uudistuminen	77
4.3.5 Yhteenvedo menestystekijöistä.....	79
4.4 Synteesi vastuullisen brändäyksen prosessista	80
5 LOPUKSI	83
5.1 Johtopäätökset.....	83
5.2 Käytännön implikaatiot.....	86
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	88
5.3.1 Luotettavuus	88
5.3.2 Rajoitteet	90
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	90
6 LÄHTEET	92
LIITTEET	102
Liite 1: Omistajien haastattelurunko parihaastattelulle 21.1.2015.	102
Liite 2: Työntekijöiden ryhmähaastattelujen haastattelurunko 6.2.2015.	105
Liite 3: Työnjohtajan haastattelurunko 6.2.2015.....	108

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessin kuvaus.....	12
Kuvio 2 Vastuullisen brändäyksen prosessi (Kujala 2015).....	22
Kuvio 3 Vastuullisen brändäyksen prosessi pk-yrityksessä.....	29
Kuvio 4 Pk-yrityksen vastuullisen brändäyksen taustatekijät, vahvuudet sekä mahdolliset haasteet onnistumiselle	38
Kuvio 5 Kohdeyrityksen organisaatiokaavio	41
Kuvio 6 Analysointiprosessin kuvaus	55
Kuvio 7 Esimerkki kaksivaiheisen analyysin etenemisestä analyysirungosta uusiin yläluokkiin.....	58
Kuvio 8 Reino & Aino -brändin vastuullisen brändäyksen prosessi.....	67
Kuvio 9 Reino & Aino -brändin rakentamisen menestystekijät ja keskeiset toimijat....	80
Kuvio 10 Reino & Aino -brändin vastuullisen brändäyksen prosessi ja menestystekijät	81

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastatteluaineiston kuvaus	51
Taulukko 2 Kirjallisuusaineiston kuvaus	53
Taulukko 3 Esimerkki analyysin etenemisestä yläluokasta pelkistettyyn ilmaukseen...	56

1 JOHDANTO

1.1 Brändäys yritysvastuun toteuttamisen välineenä pk-yrityksessä

Keskustelu liiketoiminnan vastuullisuudesta ja sen merkityksestä on lisääntynyt viimeisimpien vuosikymmenten aikana. Vaikka suhde liiketoiminnan ja muun sosiaalisen elämän välillä on ollut keskustelunaiheena siitä lähtien, kun yrityksiä on ollut olemassa, on lähivuosikymmeninä sekä tieteen että yritysmaailman mielenkiinto yritysten vastuullisuutta kohtaan entisestään kasvanut (Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel, 2008). Kuluttajat ovat yhä valistuneempia ja vaativat yrityksiltä yhä enemmän sitä, että ne ottavat vastuun omasta toiminnastaan ja vaikutuksistaan omiin sidosryhmiinsä (Brady, 2003; Maio, 2003). Lisäksi ihmiset kaipaavat kuluttamiselleen merkityksellisyyttä, mikä saa heidät etsimään yrityksiä, jotka edustavat vilpittömiä ja uskottavia arvoja (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Muutokset kuluttajakäyttäytymisessä vaativat monia yrityksiä arvioimaan uudelleen omaa toimintaansa ja sen eettisyyttä. Vastuullisuudesta on tullut yritysmaailmassa tekijä, joka koetaan jopa välttämättömänä edellytyksenä liiketoiminnan toteuttamiselle tai vähintään kilpailuetuna markkinoilla (Blumenthal & Bergstrom, 2003; Kumar & Christodoulopoulou, 2014).

Yksi tapa toteuttaa yritysvastuuta on tehdä se brändin välityksellä. Tätä kutsutaan vastuulliseksi brändäykseksi. Yritysvastuusuuntaus onkin vaikuttanut brändijohtamisen tieteelliseen keskusteluun merkittävästi (Kujala, 2015). Kitchin (2003) toteaa, että juuri brändin kautta organisaatio välittää lupauksensa sidosryhmilleen. Brändin välittämien lupauksen täyttäminen merkitsee vastuun kantamista sidosryhmiä kohtaan (Kitchin, 2003). Tämän näkemyksen mukaan yritysvastuun ja brändäyksen yhdistäminen on hyvin luonnollinen ratkaisu. Tutkimusten mukaan vastuullinen brändäys vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen menestykseen sekä suoraan että epäsuorasti. Suoria vaikutuksia ovat esimerkiksi tehokkaammat sisäiset prosessit ja aktiivisemmat asiakkaat. Epäsuorat vaikutukset toteutuvat erityisesti brändin välityksellä, ja niillä viitataan kasvavan luottamuksen ja maineen kautta saavutettuihin hyötyihin. (Willmott, 2003.) Havaitun kilpailuedun lisäksi kannustimina vastuulliselle brändäykselle voivat toimia esimerkiksi

vaatimus lain noudattamisesta, sidosryhmien odotukset tai omat altruistiset päämäärät (Stuart, 2011).

Vallasterin, Lindgreenin ja Maonin (2012) tutkimuksen mukaan yritykset toteuttavat vastuullista brändäystä joko luodakseen tai suojellakseen brändin arvoa. Lisäksi yritykset joko integroivat yritys vastuun kulttuuriin ja strategiaan, tai se jää etäiseksi ja pinnalliseksi asiaksi, josta viestitään tarpeen vaatiessa (Vallaster, Lindgreen & Maon, 2012). Esimerkiksi Stuart (2011) toteaa, että yritys vastuuseen keskitytään yrityksissä usein vain pinnallisesti. Yritys vastuukysymysten monimuotoisuuden vuoksi brändiään vastuullisena markkinoivien yritysten tulisi ymmärtää kaikki näkökulmat liittyen sosiaalisiin arvoihin, joita ne haluavat integroida brändiinsä (Lewis, 2003). Syvällistä ymmärrystä omalle yritykselle keskeisistä vastuukysymyksistä voi siis pitää edellytyksenä kokonaisvaltaiselle integroinnille.

Markkinointi ja erityisesti brändäys voivat aiheuttaa myös epäluottamusta yritystä kohtaan, mikä usein johtuu tyhjästä lupauksista tai liioitelluista väitteistä (Jahdi & Acikdilli, 2009; Maignan & Ferrell, 2004). Tämä pätee myös yritys vastuuseen liittyviin lupauksiin, joita sidosryhmät usein pitävät tarkasti silmällä (Vallaster ym., 2012). On hyvä huomioda, että brändin ja yritys vastuun yhdistäminen voidaan nähdä tavoitteena huijata kuluttajia ja tällöin yritys voi helposti joutua julkisen kritiikin kohteeksi (Palazzo & Basu, 2007; Van de Ven, 2008). Yritys vastuun ja brändin yhdistäminen voi kuitenkin oikein tehtynä edesauttaa yritys vastuun toteutumista. Se voi olla järkevää liiketoimintaa, jossa tahto ja toiminta yritys vastuun saralla ilmaistaan sidosryhmille tehokkaasti brändin muodossa. (Vallaster ym., 2012.) Esimerkiksi sanojen ja tekojen välisen johdonmukaisuuden voi nähdä edesauttavan onnistumista. Yrityksen kannattaa myös lähestyä yritys vastuuta strategisesta, omaan liiketoimintaansa sopivasta näkökulmasta sen sijaan, että se pyrkisi integroimaan yritys vastuun kaikkiin toimintoihinsa (Fisher-Buttinger & Vallaster, 2008; Palazzo & Basu, 2007). Parhaassa tapauksessa tämä luo samanaikaisesti kilpailuetua yritykselle ja positiivisia vaikutuksia yhteiskunnalle (Vallaster ym., 2012).

Vastuullisen brändäyksen tutkimus on keskittynyt käsittelemään sellaisia yrityksiä, joilla on suhteellisen suuret resurssit käytettävissään sekä virallisemmat organisaatorakenteet kuin monella pienellä yrityksellä. Lisäksi yritykset toimivat usein

kansainvälisesti. (esim. Blumenthal & Bergstrom, 2003; Brady, 2003; Kitchin, 2003; Kleyn, Abratt, Chipp & Goldman, 2012; Vallaster ym., 2012.) Erityisesti pk-yrityskontekstissa vastuullista brändäystä ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Pk-yrityksiä luonnehtivat kuitenkin omat erityispiirteensä (Centeno, Hart & Dinnie, 2013; Krake 2005; Lähdesmäki, 2012), joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia vastuullisen brändäyksen toteuttamiseen. Esimerkiksi Fassinin (2008) mukaan yritys vastuutoimintaa tulee pk-yrityksissä tarkastella erityisestä näkökulmasta ja ymmärtää niiden epävirallisempi ja yrittäjämäisempi luonne.

Jonkin verran tutkimusta on tehty erikseen brändäyksestä pk-yrityksissä ja yritys vastuusta pk-yrityksissä. Näilläkin aihealueilla selvästi yleisempää on kuitenkin ollut keskittyminen suuriin yrityksiin pk-yritysten sijaan (esim. Juntunen, Saraniemi, Halttu & Tähtinen, 2010; Krake, 2005; Spence & Essoussi, 2010; Wong & Merrilees, 2005 sekä Berthon, Ewing & Napoli, 2013; Jenkins 2004, 2006; Lepoutre & Heene 2006; Lähdesmäki, 2012; Perrini, Russo & Tencati, 2007; Roy & Banerjee, 2012; Spence 1999). Esimerkiksi markkinointia on pk-yrityskontekstissa tutkittu, mutta erityisesti brändäykseen kohdistuvaa tutkimusta on vähän (Spence & Essoussi, 2010). Sitä on tutkittu jonkin verran asiakkaiden näkökulmasta, mutta vieläkin vähemmän johtamisen näkökulmasta (Mowle and Merrilees, 2005; Krake, 2005). Myös yritys vastuusta pk-yrityksissä tiedetään verrattaen vähän (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013) ja aiheen tutkiminen on saanut jalansijaa valtavirtatutkimuksessa vasta lähiaikoina (esim. Jenkins, 2006, 2009; Murillo & Lozano, 2006; Hammann, Habisch, & Pechlaner, 2009; Morsing & Perrini, 2009).

Vähäisen tutkimuksen taustalla on usein näkemys, jonka mukaan suuret yritykset ovat talouden ydin (Jenkins, 2004). Pk-yritysten vaikutus talouteen yksittäisenä toimijana on pieni, mutta yritysten yhteisvaikutukset ovat sen sijaan suuret (Davies & Crane, 2010; Juntunen ym., 2010; Krake, 2005; Lähdesmäki, 2012). Esimerkiksi Euroopan komission mukaan pk-yritykset edustavat noin 90 prosenttia kaikista yrityksistä Euroopan Unionissa (Euroopan komissio, 2015). Pk-yritysten vaikutus valtioiden talouksiin on siis merkittävä (Inskip, 2004). Tästä johtuen yritys vastuuseen ja brändäykseen liittyvää tutkimusta on tärkeää kohdistaa myös pienempiin yrityksiin.

1.2 Keskeiset käsitteet

1.2.1 Yritysvastuu

Yritysten vastuuta ja vastuullisuutta on kuvattu monin erilaisin, mutta samansuuntaista sisältöä tarkoittavin termein sekä suomen että englannin kielessä. Suomenkielisiä termejä ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja vastuullinen liiketoiminta. Käytän tutkimuksessani suomenkielistä termiä yritysvastuu, sillä yritysvastuuverkosto FIBS ry:n mukaan sen käyttö on yleistynyt suomalaisessa liike-elämässä muihin termeihin verrattuna. Tämän olen myös itse yritysten viestintää tarkastellessani huomannut. Eri termejä on lisäksi usein käytetty toistensa synonyymeina, kuten myös esimerkiksi englanninkielisiä termejä corporate social responsibility (CSR), corporate responsibility (CR), business ethics tai corporate citizenship. (Blombäck & Wigren, 2009; Crane ym., 2008; FIBS ry, 2015.) Käyttämässäni lähdekirjallisuudessa yritysten vastuullisuudesta puhutaan useammilla termeillä, mutta tulkitseen niiden käsittelevän tutkimukseni kannalta yhdenmukaista aihealuetta.

Yritysvastuun käsitteelle ei ole kehittynyt selkeää, yhdenmukaista määritelmää, vaan sille on olemassa monia toisistaan jossain määrin poikkeavia määritelmiä (Blombäck & Wigren, 2009; Pedersen, 2006; Vallaster ym., 2012). Määritelmät eroavat toisistaan riippuen esimerkiksi siitä, mihin määrittelijä keskittyy ja minkä hän kokee olevan yrityksen vastuulla (Crane ym., 2008). Määritelmän hajanaisuuden yhtenä merkittävänä syynä voi pitää sitä, että yritysten vastuulla nähdään olevan erilaisia asioita, eikä esimerkiksi ulkopuolisia sidosryhmiä kohtaan koetun vastuun laajuudesta olla yksimielisiä (Crane ym., 2008). Yritysvastuun voi nähdä tarkoittavan eri asioita eri konteksteissa ja eri aikakausina, ja uusia ajankohtaisia aihealueita lisätään tarpeen tullen määritelmiin. Yritysvastuun määritelmät kehittyvät siis ajan kuluessa sen mukaan, millaiset aihealueet kulloinkin nähdään huomionarvoisina yrityksen toiminnalle. Lisäksi useiden toisiaan sisällöltään muistuttavien termien olemassaolo vaikuttaa yritysvastuun määritelmän hajanaisuuteen. (Pedersen, 2006.) Yleisesti ottaen määritelmiä yhdistää kuitenkin ajatus siitä, että yritysvastuu kertoo yrityksen sosiaalisista velvollisuuksista ja vaikutuksista yhteiskuntaan (Crane ym. 2008).

Käytetyimpinä voidaan nykyään Dahlsrudin (2008) tutkimuksen mukaan pitää kahta määritelmää. Toinen on vuoden 2001 Euroopan komission määritelmä, jonka mukaan yritys vastuu viittaa siihen, että yritykset integroivat vapaaehtoisesti sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä toimintoja liiketoimintaansa ja yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa. Toinen määritelmä on vuoden 1999 the World Business Council for Sustainable Development -organisaation määritelmä, jonka mukaan yritys sitoutuu edistämään kestävästä taloudellista kehitystä sekä työskentelee työntekijöiden, heidän perheidensä, paikallisyhteisön sekä laajemman yhteiskunnan kanssa parantaakseen heidän elämänlaatuaan. (Dahlsrud, 2008.) Molemmat näistä määritelmistä ovat mielestäni toimivia, mutta sovellan tässä tutkimuksessa ensimmäistä eli Euroopan komission määritelmää yritys vastuulle. Valitsin sen erityisesti siksi, koska se korostaa yrityksen vapaaehtoisuutta. Omassa tutkimuksessani tahdon myös korostaa sidosryhmien merkitystä, sillä yritys vastuu kohdistuu kaikissa muodoissaan nimenomaan johonkin sidosryhmään.

1.2.2 Vastuullinen brändi ja brändäys

Myös brändin määritelmästä ollaan erimielisiä, ja määritelmillä on vähintään erilaisia vivahte-eroja riippuen kulloisestakin määrittelijästä (Kapferer, 2012). Perinteisen määritelmän mukaan brändi on yhdistelmä kuluttajan miellelyhtymiä, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun koettua arvoa (Keller, 1998). Mielleyhtymien tulee olla erityisiä, vahvoja ja positiivisia (Kapferer, 2012). Kapferer (2012) painottaa tämän lisäksi sitä, että tuote tai palvelu tuo jo itsessään arvoa, joka kuuluu myös brändiin. Brändi siis muodostuu sekä tuotteesta tai palvelusta itsestään että kuluttajan arvoa lisäävistä miellelyhtymistä. Lisäksi Kapferer (2012) korostaa sitä, kuinka tunteet vaikuttavat koettuun arvoon miellelyhtymien lisäksi.

Kilpailijoita positiivisella tavalla erotessaan voi brändin nähdä menestyneen, ja menestyvän brändin uskotaan luovan omistajalleen merkittävää taloudellista arvoa (Fan, 2005). De Chernatony ja McDonald (1992) määrittelevät menestyvän brändin tunnistettavaksi tuotteeksi, palveluksi, henkilöksi tai paikaksi, josta kuluttaja kokee saavansa oleellista ja ainutlaatuista lisäarvoa, joka sopii hänen tarpeisiinsa.

Kapfererin painottamat lisäykset perinteiseen brändimääritelmään yhdistyvät luonnollisesti siihen, kuinka kuluttajan kokema lisäarvo usein jaetaan symboliseksi ja funktionaaliseksi arvoksi (Bhat & Reddy, 1998; de Chernatony, Harris & Dall’Olmo Riley, 2000). Funktionaalinen arvo viittaa tuotteen tai palvelun varsinaisiin käytännön ominaisuuksiin, jotka kuluttaja siltä haluaa. Symbolinen lisäarvo sen sijaan viittaa kuluttajan tunteisiin vetoaviin, itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Symbolista lisäarvoa pidetään funktionaaliseen lisäarvoon verrattuna enemmän kilpailuetua tuottavana. (Mowle & Merrilees, 2005; Bhat & Reddy, 1998.)

Kun brändi ja yritysvastuu yhdistetään, voidaan puhua vastuullisesta brändistä. Kotlerin (1997) mukaan vastuullinen brändi määritellään sidosryhmälähtöiseksi, strategiseksi tavoitteeksi kohti ekologista ja sosiaalista hyvinvointia. Brändin kilpailijoista erottavana tekijänä, ja täten brändin ytimessä, on yritys vastuunäkökulma (Kotler, 1997). Brändiä yhdistettynä yritys vastuuseen on tutkittu useamman konseptin alaisena. Näitä ovat vapaasti suomennettuna esimerkiksi kestävä brändi (sustainable brand), yritys vastuubrändi (CSR brand), vastuullinen brändi (responsible brand), kansalaisbrändi (citizen brand) sekä reilun kaupan brändi (fair trade brand). (Kujala, 2015.)

Yritys vastuun ja brändin yhdistävää tutkimusta on kahdenlaista: osa käsittelee aihetta ulkoisesta tai asiakkaiden näkökulmasta ja osa sisäisestä, organisaation näkökulmasta. Ulkoinen näkökulma keskittyy brändeihin, sisäinen näkökulma sen sijaan brändäykseen. (Brunk, 2010.) Brändäys voidaan laajasti määritellä yrityksen sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi ja johtamiseksi (Fan, 2005). Sen voi siis nähdä keskittyvän sidosryhmiin jo ilman erityistä painotusta vastuullisuuteen. Menestyksekkään vastuullisen brändäyksen lähtökohtana voi toimia sekä organisaation yhteiset arvot, kulttuuri ja sitoutuneet työntekijät (inside-out approach) että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin keskittyminen ja ulkoinen vastuullisuusviestintä (outside-in approach) (Kujala, 2015).

Tässä tutkimuksessa brändi merkitsee sekä tuotteen varsinaisista ominaisuuksista että siihen liittyvistä mielleyhtymistä ja tuntemuksista muodostuvaa kuluttajan kokemaa lisäarvoa. Vastuulliseksi brändin tekee sen sidosryhmälähtöisyys sekä pyrkimykset toteuttaa yrityksen toiminnalle olennaista yritys vastuuta brändin kautta.

1.2.3 Pk-yritys

Pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset määritellään EU:ssa yrityksiksi, joissa on työntekijöitä enintään 250 kappaletta sekä joko enintään 50 miljoonan euron liikevaihto tai enintään 43 miljoonaa euroa taseen loppusumma. Pk-yritykset voi jakaa vielä keskisuuriksi, pieniksi ja mikroyrityksiksi. Keskisuuren yrityksen määritelmään soveltuvat edellä mainitut rajoitteet. Pieneksi määritellyn yrityksen henkilöstömäärä voi olla enintään 50 henkilöä ja liikevaihto tai taseen loppusumma kumpikin enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritykseksi määritellään yritys, jossa on työntekijöitä enintään 10 kappaletta ja liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio, 2015.)

Pk-yritykset eroavat usein merkittävästi suuryrityksistä esimerkiksi prosesseiltaan ja rakenteiltaan (Berthon ym., 2008; Centeno ym., 2013; Roy & Banerjee, 2012). Tämä johtaa siihen, että vastuullisen brändäyksen tutkimuksessa tulee ottaa huomioon yritysten erityispiirteet. Pk-yritykset ovat vastuullisen brändäyksen tutkimuksessa mielenkiintoinen konteksti muun muassa siksi, että nimenomaan niiden erityispiirteisiin ei ole välttämättä keskitytty, vaikka vastuullisen brändäyksen tutkimuksissa onkin ollut pk-yrityksiä mukana (esim. Kujala, 2015).

1.3 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja kohde

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä vastuullisesta brändäyksestä. Tutkimus keskittyy brändäykseen ja täten organisaation sisäiseen näkökulmaan, brändin ja ulkoisen näkökulman sijaan. Tutkimus kohdistuu siis yrityksen sisäisiin toimintoihin asiakasnäkökulman sijaan. Rajaani tutkimukseni käsittelemään brändin rakentamista ja siihen liittyviä avaintekijöitä sekä menestystekijöitä. Pyrkimykseni on erityisesti ymmärtää, miten vastuullisia brändejä rakennetaan pk-yrityskontekstissa, jossa tutkimus on tähän mennessä ollut vähäistä. Lähtökohtana vastuullisen brändäyksen tutkimiselle käytän Kujalan (2015) vastuullisen brändäyksen prosessin avaintekijöiden mallia, jonka tarkoituksena on koota olemassa oleva, aiheeseen liittyvä tutkimus mallin muodossa yhteen. Koska tutkimukseni kohdistuu pk-yrityksiin, muokkaan mallia erityisesti pk-yritysten brändäystä koskevaksi. Olennaista tutkimukseni kohteena olevassa pk-

yrityksessä on myös omistajuus- ja johtajuusrakenne, jossa yrityksen perustajat ja omistajat ovat myös yrityksen johdossa sekä vastaavat yrityksen päivittäisestä liiketoiminnasta.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

Miten vastuullista brändäystä toteutetaan pk-yrityksessä?

Tämä on tutkimukseni pääkysymys, johon on tarkoitus vastata seuraavien alakysymyksen avulla.

1. Miten pk-yrityksen erityispiirteet vaikuttavat sen vastuullisen brändäyksen prosessiin ja mistä tekijöistä prosessi koostuu?

Pk-yrityksiä määrittävät omat erityispiirteensä, joiden merkitys on olennainen vastuullisen brändäyksen toteuttamisessa. Erityispiirteiden ja niiden vaikutusten tutkiminen syventää ymmärrystä pk-yrityksistä organisaatioina, jotka eroavat ominaisuuksiltaan suuryrityksistä. Erityispiirteiden vaikutusten pohjalta on mahdollista tarkastella brändäyksen prosessia spesifisti pk-yrityksissä.

2. Miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan vastuullista brändäystä?

Kohdeorganisaation vastuullisen brändäyksen toteuttamisen tarkastelu antaa konkreettisen esimerkin pk-yrityksen vastuullisesta brändäyksestä. Se auttaa ymmärtämään syvällisemmin ja käytännön kautta vastuullista brändäystä pk-yrityksissä.

3. Mihin yritysvastuun elementteihin kohdeorganisaation vastuullisessa brändäyksessä keskitytään?

Kysymyksen avulla on tarkoitus kuvata kohdeorganisaation lähtökohtia ja painotuksia yritysvastuun saralla. Sen avulla pyrin muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen organisaation vastuullisuuden painopisteistä. Tavoitteena on ymmärtää, millaisista asioista organisaation vastuullinen brändäys konkreettisesti muodostuu. Yritysvastuun elementit kertovat vastuullisen brändäyksen sisällöstä, mikä tuo tutkimukseen lisäarvoa

prosessin ja toimenpiteiden määrittämisen ohella. Se auttaa ymmärtämään brändäyksen toteuttamista entistä syvällisemmin.

4. Mitkä ovat kohdeorganisaation vastuullisen brändäyksen menestystekijät?

Kohdeorganisaation menestystekijöihin keskittyminen auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät voivat tehdä brändäyksen toteuttamisesta pk-yrityksessä menestyksekkästä. Sen sijaan, että keskittyisin tutkimaan vain brändäyksen prosessia tai konkreettista sisältöä, kiinnitän huomiota myös brändäyksen onnistumisen elementteihin.

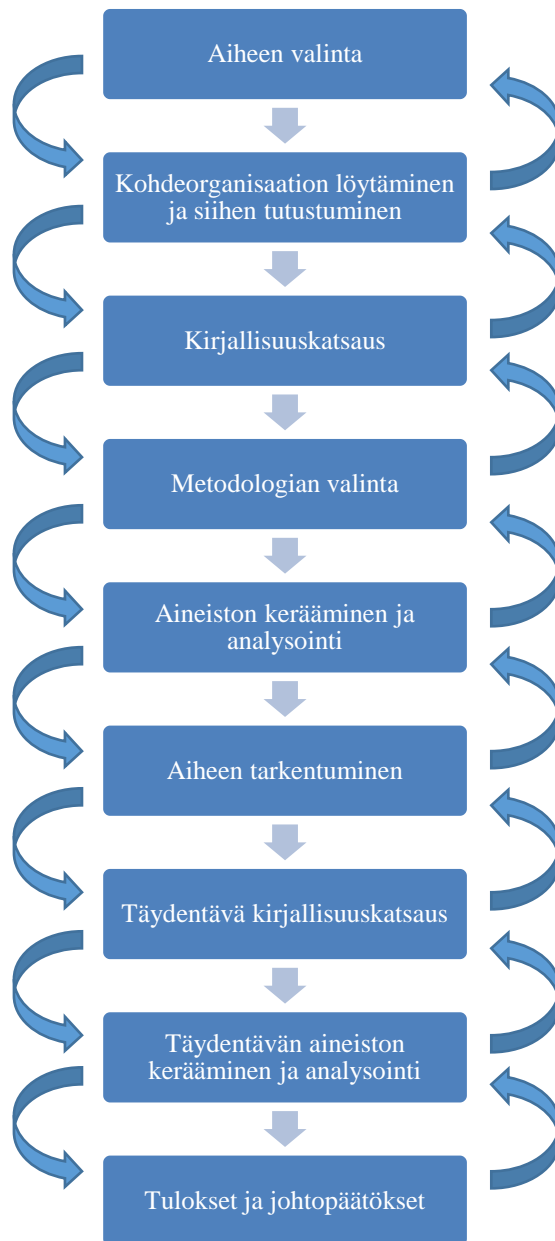
Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista tapaustutkimusta, jonka kohteena on suomalainen jalkinebrändi sekä sen taustalla toimiva yritysrypäs. Tutkin jalkinebrändiä ainutlaatuisena ilmiönä, joka on noussut uudelleen suosioon lähes täydellisestä unohduksesta ja saavuttanut jälleen merkittävän aseman markkinoilla. Vastuullisuus on olennainen osa brändiä. Tutkimusaineistoni koostuu keskusteluista ja haastatteluista omistajien ja tehdashenkilöstön kanssa sekä kirjallisesta materiaalista, kuten yrityksen julkaisemista kirjoista.

Olen valinnut vastuullisen brändäyksen pk-yrityksessä tutkimusaiheekseni erityisesti siksi, että siitä on vähän olemassa olevaa tutkimusta. Yritysvastuu ja siitä viestiminen brändin välityksellä ovat myös ajankohtaisia aihealueita. Lisäksi valintaani vaikutti lopulta myös se, että löytämäni kohdeyritys osoittautui hyväksi esimerkiksi aiheesta.

1.4 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimusprosessille on etenkin laadullisessa tutkimuksessa ominaista, että se ei etene lineaarisesti ja selkeästi. Sen sijaan prosessia voidaan kuvata spiraalimaiseksi, jolloin eri vaiheiden välillä liikutaan edestakaisin. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Kuvio 1 esittää oman tutkimusprosessini etenemistä.

Prosessini alkoi siten, että valitsin tutkimukselleni aihealueen ja ryhdyin etsimään siihen sopivaa kohdeorganisaatiota. Kun olin löytänyt organisaation, tutustuin siihen sekä



Kuvio 1 Tutkimusprosessin kuvaus

omatoimisesti että keskustellen yrityksen edustajien kanssa. Tämän jälkeen syvennyin vastuullisuuteen liittyvään tieteelliseen keskusteluun ja aloitin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamisen. Myös sopiva metodologia hahmottui kirjallisuuteen tutustumisen ohella. Aineiston keräsin tämän jälkeen ja analysoin sitä alustavasti. Tutkimusaihe tarkentui lopullisesti alustavan analyysin myötä, minkä jälkeen syvennyin vastuulliseen brändäykseen liittyvään tieteelliseen keskusteluun ja kirjoitin tarkemmin

tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tarkentuneen aiheen myötä keräsin myös täydentävää aineistoa. Paneuduin sekä täydentävään että alkuperäiseen aineistooni tämän aiheen näkökulmasta. Aineiston analysoinnista etenin tutkimuksen tulosten hahmottamiseen ja johtopäätösten esittämiseen.

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa käsitellään tutkimusaihetta, -tehtävää sekä -prosessia. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku koostuu alaluvuista, jotka käsittelevät yritys vastuuta, brändiä ja sen yhteyttä vastuullisuuteen sekä pk-yrityksen erityispiirteitä vastuullisen brändäyksen näkökulmasta. Lisäksi luvussa käsitellään vastuullista brändäystä pk-yrityskontekstissa sille keskeisten avaintekijöiden kautta. Avaintekijät johdetaan vastuullisesta brändäyksestä tehdyn yleisemmän avaintekijöiden mallin pohjalta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä tutkimuksen menetelmä ja käsitellään aineiston keruuta ja analysointia. Neljäs luku keskittyy esittelemään tutkimuksen tuloksia. Kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio yritys vastuun näkökulmasta sekä käsitellään sen vastuullisen brändäyksen prosessia ja menestystekijöitä. Viides, viimeinen luku esittelee tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä käytännön implikaatiot, arvioi tutkimuksen luotettavuutta ja sen rajoitteita sekä esittää jatkotutkimusehdotuksia.

2 VASTUULLINEN BRÄNDÄYS JA PK-YRITYKSET

2.1 Yritysvastuu tutkimusalana

2.1.1 Yritysvastuun kehityksestä

Nykyaikaisen vastuullisuuden juuret ovat 1800-luvun teollisen vallankumouksen ajalta. Siihen aikaan ja sen jälkeen on yritysmaailmassa nähty sosiaalisesti vastuulliseksi luonnehdittavia tekoja muun muassa yksityisyrittäjien toimesta, kun he ovat lahjoittaneet varojaan johonkin yhteiskunnallisesti merkittävään tarkoitukseen. (Crane ym. 2008, 21–22.)

Nykymuotoisen yritysvastuun idea on alkanut muodostumaan 1950-luvulla ja levinnyt laajemmalle 1960- ja 70-lukujen aikana (Asif, Searcy, Zutshi & Fisscher, 2011). 1950- ja 60-luvuilla puhuttiin sosiaalisesta vastuusta (social responsibility) ja tavanomaista oli esimerkiksi filantrooppinen lahjoittaminen yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. Tämä aika oli kuitenkin yleisesti ottaen vasta enemmän yritysvastuukeskustelun kasvua ja asenteiden muuttumista vastuullisten tekojen sijaan. 1960-lukua luonnehtivat ensimmäistä kertaa myös pyrkimykset yritysvastuun tarkempaan määrittelyyn ja virallistamiseen. (Crane ym., 2008.) Tällöin muun muassa Keith Davis määritteli sosiaalisen vastuun (SR) yritysten päätöksiksi ja toimiksi, jotka tehdään ainakin osin sellaisista syistä, jotka eivät liity yrityksen taloudellisiin pyrkimyksiin (Carroll, 1991). 1970-luvulla vastuullisuutta ryhdyttiin käsittelemään monitahoisemmin ja erilaisin käsittein (esim. corporate social performance, corporate social responsiveness, public responsibility), ja tällöin esimerkiksi yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR) sai käsitteenä enemmän jalansijaa. Myös vastuullisuuden tutkimus ja yleisesti ottaen akateeminen keskustelu aihealueen ympärillä kasvoi, mutta edelleen se oli merkittävämpää kuin yritysmaailman varsinainen vastuullinen toiminta. 70-luvulla etenkin liikkeenjohdollinen lähestymistapa vastuullisuuteen nähtiin tärkeänä. (Crane ym., 2008.)

1980- ja 90-luvulla yritysvastuukeskustelussa alkoi muodostumaan yhä enemmän erilaisia käsitteitä, konsepteja ja teorioita, joten aihealue alkoi olla hajanaisempi kuin ennen. Kahdesta tärkeästä vastuullisuuden teemasta, liiketoiminnan etiikasta (business

ethics) ja sidosryhmäteoriasta (stakeholder theory), tuli 80-luvulla entistä merkittävämpiä. 80-lukua värittivät myös monet yritysten vastuuttomuuden myötä syntyneet yritysskandaalit etenkin Yhdysvalloissa. 90-luvulla keskusteluun liittyi myös käsite kestävyys (sustainability). (Crane ym. 2008, 26–41.)

90-luvulta lähtien tutkimus on osin selkeästi painottunut etsimään yhteyttä vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välille. 90-luvulta lähtien yritysmaailmassa on alkanut näkyä organisaatioita, jotka ovat rakentaneet itselleen erityisen vastuullista imagoa. 2000-luvulla empiirinen tutkimus on lisääntynyt yritys vastuun alueella ja yritys vastuusta on erityisesti tällöin tullut globaali ilmiö. Etenkin Euroopassa huomio on lisääntynyt parin viimeisen vuosikymmenen aikana. (Crane ym. 2008, 26–41.)

2.1.2 Keskeisiä malleja ja teorioita

Kaksi merkittävää yritys vastuuseen liittyvää mallia ja määritelmää ovat Archie B. Carrollin (1979) ja John Elkingtonin (1998) mallit, jotka molemmat jakavat yritys vastuun erilaisiin alueisiin. Carrollin kehittämässä yritys vastuun pyramidissa huomioidaan sosiaalisen vastuun lisäksi taloudellinen ja laillinen vastuu. Ollakseen perusteltua, tulee yritys vastuun kattaa kaikki yrityksen velvollisuudet yhteiskuntaa kohtaan, ja taloudellisen ja laillisen vastuun nähdään myös oleellisesti kuuluvan näihin velvollisuuksiin. Näin yritys vastuun määriteltiin koostuvan neljästä osa-alueesta: taloudellisesta, laillisesta, eettisestä ja filantrooppisesta. Mallin mukaan yrityksen liiketoiminnan vastuullisuus voidaan asettaa jollekin näistä tasoista. Mitä ylemmällä tasolla yritys on, sitä kattavammin se huomioi yritys vastuunsa.

Taloudelliseen vastuuseen kuuluvat ajatukset siitä, kuinka yrityksen tulee pyrkiä maksimoimaan voittonsa ja olla jatkuvasti tuottava voidakseen harjoittaa liiketoimintaa. Laillinen vastuu viittaa siihen, että yrityksen tulee noudattaa lakia ja säännöksiä ja sen tuotteiden tai palvelujen tulee täyttää niille osoitetut lailliset vaatimukset. Eettisen vastuun täyttäminen tarkoittaa sellaisten yhteiskunnallisten normien ja odotusten täyttämistä, joita ei ole kirjattu lakiin. Eettinen vastuu on vastuullisuutta yrityksen erilaisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja työntekijöitä, kohtaan. Eettisellä vastuulla on läheinen yhteys lailliseen vastuuseen, sillä eettistä vastuuta ohjaavat yhteiskunnalliset

arvot muuttuvat ajan myötä ja ohjaavat täten uusien lakien syntymistä. Filantrooppista vastuuta yritys kantaa, kun se osallistuu inhimillistä hyvinvointia edistävään toimintaan tai ohjelmiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rahalliset lahjoitukset erilaisiin yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. Filantrooppinen vastuu nähdään enemmän vapaaehtoisena toimintana kuin alemman tason vastuut, sillä yrityksen harvoin koetaan olevan vastuuton, vaikka se ei täyttäisikään tätä viimeistä pyramidin tasoa. (Carroll, 1991, 40–42.)

Elkingtonin kehittämä ”Triple Bottom Line” sen sijaan koostuu yrityksen sosiaalisesta (people), taloudellisesta (profit) ja ympäristövastuusta (planet). Mallin ajatuksen mukaan yrityksen tulisi panostaa vastuullisuuteen kaikilla näillä kolmella osa-alueella. (Wheeler & Elkington, 2001.) Sosiaalinen ja taloudellinen vastuu viittaavat samankaltaisiin asioihin kuin Carrollin mallin taloudellinen, sosiaalinen ja filantrooppinen vastuu. Ympäristövastuu taas keskittyy nimensä mukaisesti siihen, kuinka kattavasti yritys kantaa vastuuta toimintansa ympäristöön kohdistuvista vaikutuksista.

Sidosryhmäteoria on yksi merkittävimmistä nykyään vaikuttavista suuntauksista yritys vastuun alueella, ja se on myös keskeinen tämän tutkimuksen taustalla vaikuttava teoria. Sidosryhmäteorian mukaan organisaatiolla on erilaisia velvollisuuksia sen toimintaan liittyviä tahoja kohtaan. Näitä tahoja eli sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, yhteistyökumppanit, yhteiskunta ja ympäristö. (Asif ym., 2011.) R. Edward Freeman (1984) määritteli 80-luvulla sidosryhmän siten, että se on ryhmä tai yksilö, johon yrityksen toiminnalla on jonkinlainen vaikutus tai joka voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yritykseen. Freemanin määritelmää on kuitenkin kritisoitu siitä, että ”vaikutus” ja ”vaikuttaa” ovat termeinä epämääräisiä ja määritelmän laajuus voi johtaa lähes loputtomaan määrään sidosryhmiä (Lähdesmäki, 2012). Esimerkiksi Mitchell, Agle ja Wood (1997) ovat tarkentaneet ajatusta siitä, kuka tulee katsoa yrityksen sidosryhmäksi. He määrittävät tärkeät sidosryhmät sen mukaan, kuinka paljon valtaa niillä on vaikuttaa yritykseen, kuinka oikeutettu sidosryhmän suhde yritykseen on ja kuinka kiireellisiä sidosryhmän vaatimukset yritystä kohtaan ovat. Näille ominaisuuksille on ominaista muuttua ajassa. (Mitchell, Agle & Wood, 1997.)

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitetään yritykselle keskeisiin sidosryhmiin, jotka täyttävät edellä mainitut vallan, oikeuden ja kiireellisyyden vaatimukset. Tutkimuksessa keskitytään etenkin niihin sidosryhmiin, jotka ovat keskeisiä pk-yrityksen toiminnalle. Tämä tarkoittaa usein rajatumpaa käsitystä sidosryhmistä, sillä pienemmän yrityksen vaikutusalueella on luonnollisesti vähemmän sidosryhmiä. Lisäksi yrityksillä ei välttämättä ole resursseja keskittyä sellaisiin sidosryhmiin, jotka eivät merkittävästi vaikuta yritykseen tai johon yrityksellä ei ole merkittävää vaikutusta.

2.2 Brändi ja vastuullisuus

Brändi on käsite, jolla on moninaisia merkityksiä. Brändillä voi olla erilaisia merkityksiä riippuen sen roolista, sen arvosta ja etenkin siitä, kehen se kulloinkin liitetään. Brändin omistajille se on Kapfererin (1997) mukaan lähinnä keino erottautua kilpailijoista, kun taas brändin käyttäjille sillä voi olla tunnepohjainen merkitys. Brändi ei nykyään ainoastaan luo tuotteelle lisäarvoa, vaan se voi edustaa ja edistää erilaisia elämäntyylyjä ja brändistä voi itsestään tulla tietynlainen kulttuuri. Brändeillä voi siis olla suuri vaikutus ihmisten elämään, ja brändien vaikutukset ovat paljon perinteistä markkinointia tai mainostusta suuremmat. (Fan, 2005.) Brändit läpäisevät nyky maailmassa kaikkia elämämme osa-alueita, kuten taloudellista, kulttuurista ja sosiaalista elämää (Kapferer, 2012).

Perinteisissä brändimalleissa (Aaker, 1991; Kapferer, 1997; Keller, 1998) brändiä käsitellään ainoastaan sen omistajan ja käyttäjän näkökulmasta ja brändipääoma määritellään sen tuoman rahallisen hyödyn kautta (Fan, 2005). Brändeillä ja brändäyksellä on kuitenkin vaikutusta useampiin yrityksen sidosryhmiin, ei ainoastaan asiakkaisiin. Esimerkiksi työntekijät, tavarantoimittajat tai ympäröivä yhteiskunta voivat olla brändin vaikutuksen alaisena. Brändi, johon toinen sidosryhmä on tyytyväinen, voi vaikuttaa toiseen sidosryhmään negatiivisesti. Tästä johtuen brändäykseen tulisi suhtautua sidosryhmät huomioon ottaen. (Fan, 2005.) Perinteinen brändi on kehitetty muutaman yrityksen jäsenen toimesta ja näkökulmasta sen sijaan, että keskityttäisiin laajan sidosryhmäjoukon odotuksiin brändiä kohtaan (Kitchin, 2003). Nykypäivänä brändi on dynaaminen ja eläväinen kokonaisuus, joka muotoutuu

vuorovaikutuksessa useiden sidosryhmien kanssa (Maio, 2003). Maio (2003) toteaaakin, että brändit omistetaan nykyään monella tapaa yhdessä yritysten sidosryhmien kanssa.

Brändejä voi luonnehtia myös tuotetuiksi mielikuviksi, jotka muodostavat suuren osan yrityksen aineettomasta arvosta (Brady, 2003). Brändin omistaja haluaisi usein luoda brändistä selkeän, johdonmukaisen ja positiivisen mielikuvan. Todellisuudessa brändin laajan vaikuttavuuden vuoksi on siitä kuitenkin olemassa monia erilaisia mielikuvia, kuten organisaation sisäinen ja ulkoinen mielikuva tai organisaation tarkoittama ja eri sidosryhmien havaitsemat mielikuvat. Mielikuva brändistä voi olla positiivinen, neutraali ja negatiivinen samaan aikaan. Mielikuva riippuu siitä, kuka sitä tulkitsee. (Fan, 2005.) Blumenthalin ja Bergstromin (2003) mukaan kaikki organisaation toiminta vaikuttaa näkemyksiin sen brändistä ja nämä näkemykset vaikuttavat vuorostaan siihen, millä tavalla organisaatio haluaa toimia. Täten voisi sanoa, että kuluttajien näkemykset ovat yhtä kuin brändi (Blumenthal & Bergstrom, 2003).

Brändin vaikutusta sidosryhmiin voi edellä esitellyn pohjalta kuvata laajaksi, monitahoiseksi ja myös ennalta-arvaamattomaksi. Jotta sidosryhmien odotuksiin voi vastata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on brändiin perusteltua yhdistää yritysvastuu. Kitchinin (2003) ohella myös esimerkiksi Blumenthal ja Bergstrom (2003) esittävät, että sekä brändi että yritysvastuu liittyvät siihen, kuinka yritys täyttää sidosryhmille tehdyt lupaukset. Yritys vastuun toteuttaminen brändin kautta on tästä johtuen luonnollista (Blumenthal & Bergstrom, 2003). Lupausten täyttämisen myötä syntyy luottamusta brändiä kohtaan, mikä on tärkeä tekijä yritys vastuun onnistumiselle. Merkittäviä ovat sidosryhmien subjektiiviset tulkinnat brändin vastuullisuudesta heitä kohtaan. (Kitchin, 2003.) Myös Fan (2005) korostaa brändäyksen vastuullisuusnäkökulmaa. Hänen mukaansa liiketoiminta ja siihen kuuluvana osana brändäys ovat ihmisen toimintaa, ja niitä tulisi täten muun toiminnan tavoin arvioida moraalista näkökulmasta. Brändit eivät itsessään ole hyviä tai pahoja, mutta brändin edustama arvo sekä brändäykseen liittyvät päätökset ja käytännöt voivat olla eettisiä tai epäeettisiä. (Fan, 2005.)

Kuluttajien ollessa nykypäivänä yhä valveutuneempia, vaikuttaa vastuuttomuus tutkimusten mukaan negatiivisesti luottamukseen brändiä kohtaan (Blumenthal & Bergstrom, 2003). Mitä vilpittömämpää brändin vastuullisuus on, sitä

todennäköisemmin se houkuttelee uskollisia asiakkaita (Blombäck & Wigren, 2013; ks. Pérez, 2009). Myös kuluttajien tarpeet ovat Armstrongin ja LeHow'n (2011) mukaan nykypäivänä siirtyneet vastuullisten tuotteiden suuntaan (Gupta, Czinkota, & Melewar, 2015). Niiden kautta yritykset voivat saavuttaa ylimääräistä etua esimerkiksi siten, että kuluttajat kokevat vastuullisen toiminnan brändiin liittyvänä lisäarvona, joka vaikuttaa heidän elämäänsä ja auttaa luomaan heille itselleen kestävästä elinympäristöstä (Kumar & Christodoulopoulou, 2014). On todennäköistä, että kuluttajat valitsevat mielellään omaan elämään positiivisesti vaikuttavan brändin. Koska vastuullisuus on yrityksille nykyään lähes välttämätön investointikohde, kannattaa siihen panostaa siten, että se hyödyttää brändiä ja sen myötä yrityksen liiketoimintaa (Blumenthal & Bergstrom, 2003). Brändin kautta on myös Blumenthalin ja Bergstromin (2013) mukaan helpompi selittää yritys vastuutoiminta omistajille, jos he ovat skeptisiä sitä kohtaan.

Edeltävät kappaleet kuvaavat hyvin sitä, kuinka tärkeää brändin ja brändäyksen yhteydessä on ymmärtää sidosryhmäsuhteiden vastavuoroisuus. Tämän vuoksi on luonnollista, että brändäyksen voi nähdä olevan pohjimmiltaan sidosryhmäsuhteiden kehittämistä ja johtamista (Fan, 2005). Brändäys on paljon muuta, kuin ainoastaan nimen antamista tuotteelle. Kaikkein kehittyneimmässä muodossaan brändi edustaa sen taustalla toimivaa yritystä ja toimii synonyymina yrityksen toimintatavoille (Goodyear, 1996; de Chernatony & McDonald, 2003). Tällöin voidaan puhua yritysbrändistä (corporate brand) tuotebrändin sijaan (Krake, 2005).

Brändien on laajasti koettu olevan organisaation arvokkain kilpailuetu. On tärkeää ymmärtää, että ne ovat myös kaikkein haavoittuvaisin kilpailuetu. Organisaation epäeettinen toiminta heijastuu helposti nimenomaan brändiin ja voi tuhota suurella panostuksella saavutetun brändiarvon hetkessä. (Fan, 2005.) Yritysten tulisi huomioida, millä tavalla heidän brändinsä heijastaa sidosryhmien näkemyksiä. Jos yrityksen ja brändin arvot ovat yhteneväisiä sidosryhmien kanssa, voidaan luoda selkeää kilpailuetua. (Brady, 2003.)

2.3 Vastuullisen brändin rakentaminen

Vastuullisen brändin luominen ja ylläpitäminen eivät monimuotoisuutensa vuoksi ole välttämättä helppoja tehtäviä organisaatiolle. Organisaation tulee Polonskyn ja Jevonsin (2006) mukaan ensin ymmärtää yritys vastuun toteuttamiseen liittyviä ydinkysymyksiä. Vasta tämän jälkeen tulee pohtia, miten yritys vastuu integroidaan käytännön brändäystoimintaan omassa yrityksessä (Polonsky & Jevons, 2006). Vastuullinen brändäys vaatii siis asiantuntemusta sekä yritys vastuusta yleisesti että oman toiminnan sidosryhmävaikutuksista ja siten loogisista brändäyksen painopisteistä.

Vastuullista brändäystä voidaan toteuttaa yrityksessä joko ulkoisista tai sisäisistä motiiveista lähtöisin. Ulkoisia tekijöitä luonnehtii utilitarismi eli yritys vastuu nähdään välineenä, jolla yritys saavuttaa tuloksia. Sisäiset motiivit sen sijaan viittaavat siihen, että yrityksen työntekijät ovat itse motivoituneita toteuttamaan liiketoimintaa vastuullisuusperiaatteita noudattaen, sillä se on heidän mielestään oikein. (Maignan & Ralston, 2002.) Erilaisia lähtökohtia voi kutsua myös markkinaperusteisiksi ja arvoperusteisiksi tekijöiksi. Markkinaperusteisten tekijöiden johtaessa toimintaa, pyritään yritys vastuun keinoin vastaamaan markkinoiden tarpeisiin ja käyttämään hyväksi mahdollisuuksia markkinoilla. Arvoperusteisten tekijöiden määrittäessä toimintaa, on yritys vastuu usein lähtöisin johtajajaksilöiden pyrkimyksistä toimia vastuullisesti. (Hemingway & Maclagan, 2004.) Arvo- ja markkinaperustaiset tekijät voi rinnastaa aiemmin esiteltyihin Kujalan (2015) määrittämiin organisaation sisäisiin ja ulkoisiin brändäyksen lähtökohtiin (inside-out & outside-in approach).

Vastuulliseen brändäykseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa on laadittu erilaisia malleja, jotka kertovat, miten vastuullista brändäystä tutkimusten mukaan toteutetaan tai jotka neuvovat vastuullisen brändin rakentamisessa. Kujala (2015) on koonnut kirjallisuudessa esiintyvien mallien pohjalta useimmiten esille tulevat näkökulmat yhteen ja luonut vastuullisen brändäyksen prosessia käsittelevän mallin. Hän määrittää kuusi avaintekijää vastuullisen brändäyksen toteuttamiseen. Nämä tekijät ovat (1) vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen, (2) sidosryhmien osallistaminen, (3) työntekijöiden osallistaminen, (4) implementointi, (5) yritys vastuun sitoumusten

viestintä sekä (6) vastuullisen brändäyksen saavutusten arviointi sisäisesti ja ulkoisesti (Kuvio 2). (Kujala, 2015.)

Vastuullisen brändin rakentamisen tärkeänä lähtökohtana on yritysvastuun yhdistäminen brändin ytimeen. Näiden kahden osa-alueen tulee olla strategisesti integroitu toisiinsa sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin yrityksessä erillisinä osa-alueina. Strateginen integrointi merkitsee usein myös sitä, että vastuulliselle brändäykselle on määritelty pitkän aikavälin tavoitteita lyhyiden aikavälin tavoitteiden sijaan. (Kujala, 2015; ks. Lindgreen, Xu, Maon & Wilcock, 2012.) Sidosryhmien osallistaminen on prosessin seuraava avaintekijä, ja sen onnistumiseksi tulee yrityksen ensin tunnistaa ja määrittää omat tärkeimmät sidosryhmänsä. Riippuen omista tavoitteistaan, voi yritys joko keskittyä pieneen joukkoon avainsidosryhmiä tai kohdistaa toimintansa laajalle joukolle sidosryhmiä. (Lindgreen ym., 2012.) Sidosryhmien osallistamisella ja heidän kanssaan keskustelemalla voi muodostua vaikutusvaltainen ryhmä yrityksen puolestapuhujia (Brady, 2003).

Kolmantena avaintekijänä prosessissa on työntekijöiden osallistaminen brändäykseen. Jotta brändille voidaan kehittää vastuullinen ydin, tulee myös organisaation jäsenten osallistua vastuullisen brändäyksen prosessiin (Kujala, 2015). Wong ja Merrilees (2005) korostavat sellaisen sisäisen kulttuurin luomista, jossa henkilöstö “elää brändin mukaisesti” päivittäin. Neljänteen avaintekijään eli implementointiin voi katsoa kuuluvan esimerkiksi tavoitteiden ja aikataulujen asettamisen sekä suunnitelmien varsinaisen toimeenpanon. Tärkeää on määrittää, kuka tai ketkä varsinaisen implementoinnin suorittavat. (Lindgreen ym., 2012.)

Viides avaintekijä on viestintä. Vastuullinen brändi voi menestyä ainoastaan, jos siitä viestitään oikein sidosryhmille. Markkinointiviestintä on yksi tärkeimmistä toiminnoista vastuullista brändiä rakennettaessa. (Kujala, 2015.) Bradyn (2003) mukaan yritysten tulee olla avoimia siitä, millainen niiden tilanne yritysvastuun eri osa-alueiden saralla kulloinkin on, ja miten tilanteeseen on päädytty. Avoimuutta edustaa vastuullisuusraportointi, jonka kautta esitellään yrityksen saavutuksia taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun saralla. (Brady, 2003.) Lopuksi vastuullisessa brändäyksessä tulee arvioida prosessin onnistumista. Tässä vaiheessa tarkastellaan ja mitataan brändin menestystä ja pohditaan, missä voisi olla kehitettävää. (Kujala, 2015.)

Menestystä tulisi mitata sekä sisäisten että ulkoisten mittareiden avulla (de Chernatony, 2003).



Kuvio 2 Vastuullisen brändäyksen prosessi (Kujala 2015)

Kujalan malli pohjautuu muun muassa Maion (2003), Bradyn (2003), Lindgreenin, Xun, Maonin ja Wilcockin (2012) sekä Stuartin (2011) malleihin. Maio (2003) on määritellyt vastuulliselle brändäykselle kahdeksan ohjenuoraa. Ensimmäiseksi Maio neuvoo yritystä tekemään, kuten on sanonut tekevänsä. Viestinnän ja tehtyjen lupauksen tulee olla linjassa toiminnan kanssa, jotta sidosryhmät voivat luottaa yritysvastuun vilpittömään toteuttamiseen. Toinen tärkeä ohjenuora on keskittyä pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin. Pitkän aikavälin suunnittelu on Maion mukaan ainoa tapa johtaa brändin kaltaista merkittävää voimavaraa vastuullisesti. Kolmantena yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten sen toiminta vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Yrityksen

toiminta vaikuttaa suureen joukkoon sidosryhmiä, joita sen tulee oppia kuuntelemaan. Neljäs ohjenuora on sosiaalisten arvojen rakentaminen. Brändin erityisten, muista erottavien ominaisuuksien lisäksi tulee siihen liittää sellaisia arvoja, joiden vuoksi se hyväksytään luotettavaksi ja kunnioitettavaksi brändiksi.

Viidentenä ohjenuorana Maio neuvoo yritystä osallistamaan sidosryhmiään. Osallistamisen kautta pystytään huomioimaan parhaiten sidosryhmien tarpeet sekä hyödyntämään erilaisten tahojen yhteistyön myötä syntyvää luovuutta. Kuudentena ohjenuorana on sitoutuminen. Sitoutumiseen liittyy läheisesti se, että tunnistetaan ja myönnetään myös oman toiminnan heikkoudet, jotta niiden osalta voidaan jatkossa kehittyä. Seitsemäs vastuullisen brändäyksen ohjenuora on arvolähtöisen kulttuurin rakentaminen. Tämä on hyvä aloittaa kartoittamalla sitä, millaisena henkilöstö haluaisi organisaation nähdä. Kahdeksas eli viimeinen ohjenuora neuvoo yritystä johtamaan vähitellen tapahtuvaa tiedon omaksumista, sillä brändi on puutteellinen. Tämä viittaa siihen, kuinka brändi on dynaaminen ja muuttuva kokonaisuus, jonka johtamisessa tulee huomioida yhä enemmän sidosryhmien näkemykset. Täten brändin tulee antaa omaksua sidosryhmien muuttuvia vaatimuksia ja näkemyksiä ja muovautua niiden mukaisesti. (Kujala, 2015; ks. Maio, 2003.)

Brady (2003) on muodostanut neljän kohdan mallin sille, kuinka sidosryhmäyhteistyö yhdistetään brändäykseen. Ensimmäinen askel on sidosryhmien osallistaminen. Tässä ensimmäisessä vaiheessa tärkeää on organisaation avoimuus, sillä siten saavutetaan sidosryhmien luottamus ja luodaan vahvoja suhteita. Seuraavaksi sovitaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa, mitä on tarkoitus tehdä ja millaisin tavoittein ja aikatauluin. Tämän jälkeen vuorossa on toimenpiteiden toteuttaminen, ja toteuttamista seuraa saavutusten esittely raportoinnin avulla. (Brady, 2003.)

Uudempia vastuulliseen brändäykseen liittyviä malleja ovat esimerkiksi Stuartin (2011) sekä Lindgreenin, Xun, Maonin ja Wilcockin (2012) mallit. Stuart (2011) on määrittänyt yhdeksän asiaa, jotka tulee ottaa huomioon kehitettäessä vastuullista yritysbrändiä. Nämä asiat ovat yritysidentiteetti, uudelleen brändäyksen tarve, kielenkäyttö, kirjanpitomenettelyt, organisaation jäsenten samastuminen, toimitusketjun johtaminen, tuotteen design, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä brändin vastuullisuudesta viestimisen ajankohta sen luotettavuuden kannalta. (Stuart, 2011.)

Lindgreen ym. (2012) neuvovat, kuinka yritys vastuusta saadaan brändin avulla arvoa yhdeksän ydintehtävän avulla. Aluksi yrityksen tulee kasvattaa tietoisuuttaan ja ymmärrystään yritys vastuuasioista ja omasta liiketoimintaympäristöstään. Yrityksessä tulee pohtia, onko vastuullinen brändäys ulkoisista vai sisäisistä motiiveista lähtöisin olevaa toimintaa. Tämän jälkeen yrityksen tulee määrittellä omat tärkeimmät sidosryhmänsä. Esimerkiksi kustannusnäkökulma saattaa perinteisessä organisaatiossa määrittää pääsidosryhmät. Tämä viittaa esimerkiksi siihen, että keskitytään sellaisiin sidosryhmiin, joiden tyytymättömyydestä tai menettämisestä olisi yritykselle eniten kustannuksia. (Lindgreen ym., 2012.)

Kolmantena tehtävänä on määrittää merkitys toteutettavalle yritys vastuulle. Tässä vaiheessa pohditaan, mitä yritys vastuulla halutaan saavuttaa ja kuinka hyvin nämä tavoitteet voidaan integroida brändäykseen. Neljäntenä arvioidaan nykytilannetta. Tämän jälkeen voidaan kehittää suunnitelma, jonka avulla yritys vastuu ja brändi yhdistetään toisiinsa. Seuraavaksi suunnitelma pannaan täytäntöön. Seitsemäs askel on toimeenpanon jälkeen arvioida ja mitata suunnitelman toteutumista sekä kahdeksas askel on viestiä yritys vastuuseen liittyvistä tavoitteista ja saavutuksista. Viimeisenä vaiheena on vakiinnuttaa yritys vastuu osaksi päätöksenteon ja strategisten tavoitteiden kulttuuria. (Lindgreen ym., 2012.)

Hiljattain esimerkiksi Kumar ja Christodoulopoulou (2014) sekä Gupta (2015) ovat käsitelleet vastuullista brändäystä tutkimuksissaan. Kumarin ja Christodoulopouloun (2014) mukaan vastuullisuuden ja brändäyksen integrointi vaatii yritykseltä ensin vastuullisuuden sisällyttämistä strategiaan sekä integroinnin edellyttämiä rakennemuutoksia eri toiminnoissa. Tämän jälkeen yritys vastuukäytännöt voi implementoida yrityksen kaikkeen toimintaan. Vastuullisuudesta tulee olennainen osa brändiä markkinointitoimenpiteiden avulla. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi vastuullisuuspyrkimysten viestintä mainoksissa tai tuotepakkauksissa tai vastuullisten tuoteominaisuuksien kautta. Tämän lisäksi yritys vastuun saavutuksista tulisi viestiä vastuuraportoinnin välityksellä. (Kumar ja Christodoulopoulou, 2014.)

Gupta (2015) on keskittynyt käsittelemään sitä, millaiset taustatekijät voivat vaikuttaa eettisesti kiistanalaisia tuotteita tarjoavien yritysten brändin vastuullisuuteen ja sitä myötä brändin maineeseen. Taustatekijöitä on kolme: sosiaaliset hankkeet,

liiketoiminnan etiikka sekä brändiassosiaatiot. Kiistanalaisia tuotteita tarjoavan yrityksen tulisi ensinnäkin toteuttaa sosiaalisia hankkeita, joiden kautta huomioidaan sidosryhmien huolenaiheet ja vaatimukset. Toinen tärkeä tekijä on yrityksen toimintojen ja käytäntöjen eettisyys. Eettisyyttä edustavat esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyys sekä itsesääteily liiketoimintaan liittyvien sosiaalisten haasteiden saralla. Lisäksi yrityksen tulisi pyrkiä osoittamaan, että se välittää yhteiskunnasta ja kantaa vastuunsa sitä kohtaan. Täten se edesauttaa sellaisten brändiassosiaatioiden syntymistä, joiden mukaan brändi koetaan vastuullisena ja jotka vaikuttavat positiivisesti brändin maineeseen. (Gupta, 2015.)

Merkittäväksi lähtökohdaksi vastuulliselle brändäykselle voi edellä esitellyn pohjalta tulkita oman yrityksen lähtökohtien ja tavoitteiden pohtimisen. Vastuullisen brändäyksen tulisi olla oman yrityksen näköistä ja keskittyä oman yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin ja siihen tulisi sitoutua. Vastuullisessa brändäyksessä on tärkeää, että yritys vastuu integroidaan kaikkiin yrityksen toimintoihin. Merkittävää on myös kartoittaa ja ymmärtää yrityksen vaikuttavuus sen omassa toimintaympäristössä. Tämän pohjalta tulisi arvioida, mihin sidosryhmiin omassa toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota ja missä määrin. Lisäksi viestintä on tärkeä osa vastuullisen brändäyksen onnistumista.

2.4 Pk-yrityksen erityispiirteet

Pk-yritykset eroavat monin tavoin suurista yrityksistä, mikä johtaa siihen, että myös yritys vastuutoimintaa ja brändäystä toteutetaan niissä yleensä eri tavalla (Fassin, 2008; Jenkins, 2004, 2006, 2009; Lähdesmäki, 2012; Morsing & Perrini 2009; Spence, Schmidpeter & Habisch, 2003). Pk-yrityksiä luonnehtivat muun muassa matalat ja epäviralliset organisaatorakenteet (Centeno ym., 2013; Gilmore, Carson & Grant, 2001; Longenecker, McKinney & Moore, 1989). Pk-yrityksissä on usein myös vähemmän byrokratiaa ja väljemmät kontrollointimenetelmät ja niissä ei dokumentoida liiketoimintaan liittyviä asioita samalla tavoin kuin suurissa yrityksissä (Longenecker ym., 1989). Ominaista on myös se, että niiden toiminta pohjautuu henkilökohtaisiin ja läheisiin suhteisiin (Lähdesmäki, 2012; Spence ym., 2003). Läheiset suhteet tuovat turvallisuutta ja vastavuoroisuutta pk-yritysten toimintaan (Murillo & Lozano, 2006).

Lisäksi ajallisten ja rahallisten resurssien rajallisuus on yksi keskeisistä ominaisuuksista pk-yrityksissä (Berthon ym., 2008; Centeno ym., 2013; Gilmore ym., 2001; Horan, O'Dwyer & Tiernan, 2011; Wong & Merrilees, 2005). Myös kokemuksen ja tietotaidon puute on yleistä (Berthon ym., 2008; Centeno ym., 2013; Gilmore ym., 2001; Rode & Vallaster, 2005).

Resurssien puute voi saada aikaan sen, että pk-yritykset kehittävät luovempia liiketoiminnallisia ratkaisuja (Centeno ym., 2013). Pk-yritysten on nähty olevan esimerkiksi joustavampia ja innovatiivisempia kuin suurten yritysten. Tämä auttaa niitä reagoimaan herkemmin asiakastarpeisiin ja palvelemaan taitavasti erikoistuneemmilla aloilla. Pk-yritys pääsee usein lähemmäksi asiakasta ja saa täten arvokasta palautetta toiminnastaan. (Berthon ym., 2008; Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999.) Pk-yrityksille on eduksi, että ne reagoivat nopeasti ja havaitsevat mahdollisuuksia markkinoilla (Krake, 2005; ks. esim. Gillinsky, Stanny, McCline & Eyler, 2001; Hill, 2001). Centenon ym. (2013) mukaan pk-yritykset rakentavat brändejään innovatiivisella, kokeilupainotteisella ja kekseliäällä lähestymistavalla, mikä ei ole yleistä suuremmissa yrityksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan pk-yritykset toteuttavat brändäystä luovasti, sitoutuen ja halukkaina oppimaan uutta (Centeno ym., 2013). Myös Abimbola (2001) on määritellyt pk-yritysten brändäystä luonnehtiviksi ominaisuuksiksi kekseliäisyyden, luovuuden ja innovatiivisuuden.

Pk-yritysten brändäystoimenpiteitä ja päätöksentekoa on myös kritisoitu sattumanvaraiseksi, spontaaniksi ja epämuodolliseksi (Roy & Banerjee, 2012; ks. Gilmore, Carson & O'Donnell, 2004). Strateginen suunnittelu saattaa olla vähäistä pk-yrityksessä (Berthon ym., 2008; ks. Huang, Soutar & Brown, 2002; Gilmore ym., 1999) ja varsinaisia brändäysstrategioita käytetään tutkimusten mukaan niissä suhteellisen vähän (Spence & Essoussi, 2010). Resurssien puute on nähty keskeisenä syynä brändäysstrategioiden vähyydelle (Aaker, 2004; Horan ym., 2011; Keller, 2003).

Pk-yrityksen yksi keskeinen erityispiirre on sen omistajan merkittävä asema yrityksessä. Omistajalla on suuri ja suora vaikutus liiketoimintaan (Krake, 2005). Hänellä on usein keskeinen vaikutus organisaation kulttuuriin ja hänen persoonansa vaikuttaa siihen, millainen identiteetti organisaatiolle muodostuu (Rode & Vallaster, 2005). Pienten yritysten onkin nähty kuvastavan pääasiassa omistajan persoonaa, arvoja ja

asenteita (Lähdesmäki, 2012). Omistaja on usein se, joka tekee tärkeät päätökset ja on vähintään osallisena, jollei vastuussa monissa yrityksen toiminnoissa (Berthon ym., 2013; Spence, 1999). Krake (2005) kutsuukin pk-yrityksen omistajaa usein kaikkea kontrolloivaksi, kaikkien päätösten tekijäksi. Omistajalle on ominaista, että hän kantaa sekä riskin että päätöksentekovastuun. Tämä antaa hänelle oikeuden johtaa yritystään oman harkintansa mukaan, mikä tarkoittaa yleensä myös itsehallintoa esimerkiksi yritys vastuuasioissa. (Lähdesmäki, 2012.)

Yritysvastuun toteuttaminen onkin usein riippuvaista siitä, millä tavalla omistaja siihen suhtautuu ja sitoutuu, ja millaisia liiketoimintastrategioita hän toteuttaa (Hammann ym., 2009; Jenkins, 2006; Lindgreen ym., 2012; Longenecker ym., 1989; Lähdesmäki, 2012; Murillo & Lozano 2006; Nielsen & Thomsen 2009; Spence ym., 2003). Myös brändi on tiiviissä yhteydessä omistajaan ja hänen nähdään usein olevan yhtä kuin brändi (Krake, 2005). Myös omistajan kokemus, koulutus sekä ymmärrys ja visio brändäyksestä vaikuttavat brändäystoimenpiteisiin ja niiden keskeisyyteen (Mitchell, Hutchinson & Quinn, 2013; Mowle & Merrilees, 2005).

Pk-yrityksen omistaja on yleensä erilaisessa asemassa kuin suuryrityksen toimitusjohtaja. Hänellä on eri lailla tarve tehdä suunnitelmia pitkällä tähtäimellä, sillä usein hänen oma toimeentulonsa on riippuvainen yrityksen menestyksestä ja hänen henkilökohtaiset varansa ovat kiinni toiminnassa. Toimitusjohtajalla ei yleensä ole samanlaista henkilökohtaista sidettä yritykseen. (Fassin, 2008.)

Tutkimusten mukaan monet pk-yritykset toimivat vastuullisesti, mutta toiminta ei välttämättä ole samalla tavalla mitattavissa kuin suuremmissa yrityksissä. Suuremmille yrityksille ominaisesta yritys vastuutoiminnasta suurin osa vaatii myös sellaisia resursseja ja ajankäyttöä, johon pienemmillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta. Pk-yrityksillä on myös harvoin yritys vastuuseen erikoistunutta työvoimaa, virallisia yritys vastuustrategioita tai aikaa ja resursseja siihen, että ne tuottaisivat raportteja vastuullisuudestaan. (Davies & Crane, 2010; Fassin, 2008; ks. Quairel & Auberge, 2005; Longenecker, Moore & Petty, 1996.) Pk-yritykset käyttävät myös muutoin vähemmän yritys vastuutyökaluja (Graafland, Van de Ven & Stoffele, 2003; Perrini ym., 2007).

Edellä esitellyt erot eivät kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö pk-yritykset harjoittaisi yritys vastuutoimintaa (Davies & Crane, 2010). Pienemmät yritykset voivat olla yritys vastuun saralla näkyviä toimijoita erityisesti omassa sidosryhmäverkostossaan ja niiden toiminnalla voi olla suuri vaikutus paikalliselle taloudelliselle ja sosiaaliselle kehitykselle (Lähdesmäki, 2012). Esimerkiksi yrityksen tarjoamat työllistymismahdollisuudet tai paikallisten tapahtumien tukeminen voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen lähiyhteisöön (Lähdesmäki, 2012; Jenkins, 2006).

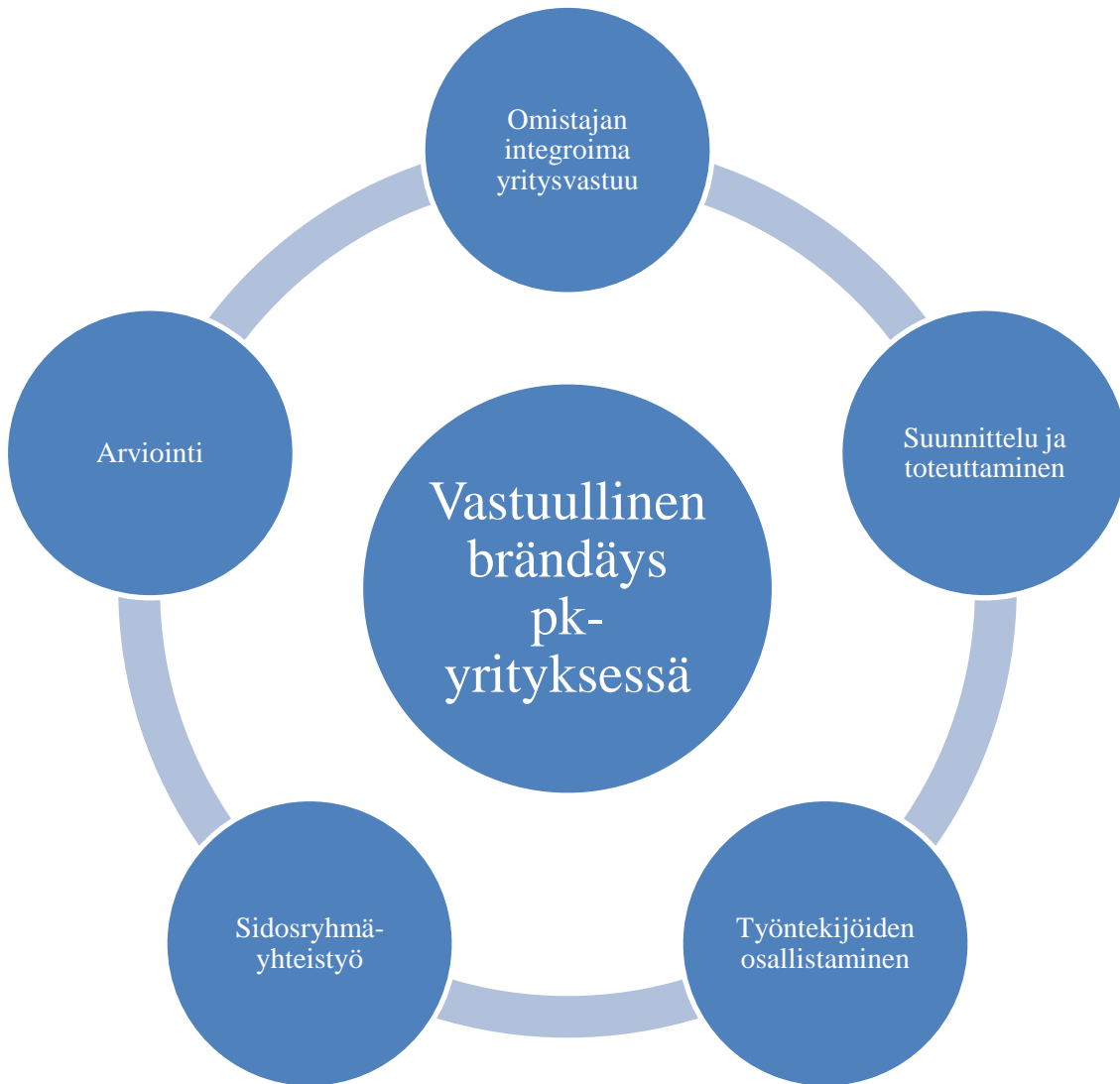
Vastuullisen brändäyksen toteuttamiseen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin yrityksen koko, eikä kaikkien pienempien yritysten voi olettaa toimivan aina samalla tavalla. Koko on kuitenkin ominaisuus, joka luo erilaisia lähtökohtia liiketoimintaan eri osa-alueilla. Blombäck ja Wigren (2013) muistuttavat, että vaikka koko voi aiheuttaa rakenteissa ja johtamistavoissa eroja, ei se automaattisesti kerro yrityksen motiiveista tai tavoista toteuttaa yritys vastuuta (Blombäck & Wigren, 2013). Tässä tutkimuksessa esitän kuitenkin mallin, jonka tarkoitus on kuvata yleisellä tasolla vastuullista brändäystä pk-yrityksessä. Tiedostan, että jokainen yritys on yksilöllinen, eikä kaikissa yrityksissä jokainen asia toimi samalla tavalla. Esimerkiksi Grayson (2004) toteaa, että vaikka yritys vastuun saralla yritysten tarkoitus on koosta riippumatta minimoida negatiiviset ja maksimoida positiiviset liiketoiminnan vaikutukset, ovat pienten ja suurten yritysten säännöt ja prosessit toteuttaa yritys vastuuta erilaiset (Davies & Crane, 2010; ks. Grayson, 2004). On siis kuitenkin perusteltua, että vastuullista brändäystä käsitellään nimenomaan koosta johtuvien erojen näkökulmasta.

2.5 Vastuullisen brändäyksen prosessi pk-yrityksessä

2.5.1 Prosessimalli pk-yrityksessä

Vastuullinen brändäys pk-yrityksessä on usein erilaista kuin suuressa yrityksessä. Olen muodostanut olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta mallin, joka käsittelee nimenomaan pk-yrityksen vastuullisen brändäyksen prosessia. Malli seuraa pääpiirteittäin Kujalan (2015) esittelemää prosessia, mutta olen muokannut sitä erityisesti pk-yrityksiä koskevaksi. Pk-yrityksen erityispiirteiden mahdolliset vaikutukset ovat siinä määrin merkittäviä, että koen tiettyjen painopisteiden

korostamisen sekä mallin yksinkertaistamisen olevan perusteltua kyseisessä kontekstissa. Prosessi koostuu viidestä avaintekijästä: (1) Omistajan integroima yritysvastuu, (2) brändäyksen suunnittelu ja toteuttaminen, (3) työntekijöiden osallistaminen, (4) sidosryhmäyhteistyö sekä (5) arviointi. Kuvio 3 havainnollistaa vastuullisen brändäyksen prosessia pk-yrityksessä.



Kuvio 3 Vastuullisen brändäyksen prosessi pk-yrityksessä

Prosessimalli huomioi erityisesti omistajan merkityksellisyyden sekä sidosryhmäsuhteiden läheisyyden pk-yrityksessä. Yhdistin implementointiin myös suunnittelun, sillä alkuperäisessä mallissa implementoinnin yhteydessä käsiteltiin mielestäni myös sitä. Suunnittelu ansaitsee erikseen maininnan ja käsittelyn

avaintekijöissä, sillä se on oleellinen osa mitä tahansa liiketoiminnan osa-aluetta. Lisäksi jokainen Kujalan mallin kanssa yhtenevä tekijä käsittelee aihetta nimenomaan pk-yrityksen näkökulmasta, joten niiden sisällöissä on osin eroja Kujalan malliin verrattuna.

Prosessin avaintekijöiden voi katsoa jossain määrin seuraavan vaiheiden tavoin toinen toistaan kuten Kujalan (2015) mallissa, mutta toimintoja voi toteuttaa yhdenaikaisesti ja brändäyksen missä vaiheessa tahansa kuten esimerkiksi Bradyn (2003) mallissa. Bradyn (2003) mallissa prosessin osa-alueisiin keskitytään yhdenaikaisesti, koska tällä tavoin eri toimintojen on tarkoitus vahvistaa toinen toistaan.

2.5.2 Omistajan integroima yritysvastuu

Ensimmäiseksi avaintekijäksi pk-yrityksen vastuullisessa brändäyksessä olen määrittänyt omistajan integroiman yritysvastuun. Omistajan suuren vaikuttavuuden vuoksi hänet voi nähdä ensisijaisena integroinnin toteuttajana. Spencen ja Essoussin (2010) mukaan omistajan persoonan ja arvojen tulisi olla brändiassosiaatioiden kanssa yhteneväisiä, sillä omistaja usein edustaa brändiä. Täten vastuullisen brändäyksen onnistumiselle on tärkeää, että omistaja edustaa myös vastuullisen liiketoiminnan arvomaailmaa. Yrityksestä muotoutuu sellainen, millaisen sen omistaja siitä haluaa.

Sitoutumista pidetään välttämättömänä lähtökohtana yritysvastuulle sekä sen integroinnille organisaation käytäntöihin ja yhteistyöhön ulkoisten sidosryhmien kanssa (Baumann-Pauly ym., 2013; ks. Wickert, 2011). Esimerkiksi Jenkinsin (2004) mukaan ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeää, jotta yritysvastuussa voi onnistua ja saada sillä aikaan liiketoiminnallista hyötyä. Kun pk-yrityksessä erityisen merkittävässä asemassa oleva omistaja on usein yhtä kuin johto, on sitoutuminen entistä merkittävämpää. Usein pk-yrityksessä omistajan sitoutumisella on enemmän painoarvoa myös siksi, että ulkoiset osakkeenomistajat eivät ole painostamassa maksimivoittojen tavoitteluun (Quinn, 1997). Hänellä on siis suurempi valta päättää, kuinka paljon yritys haluaa liiketoiminnassa keskittyä yritysvastuuseen.

Yritysvastuun integrointi alkaa siitä, että tarkastellaan yrityksen olemassa olevaa identiteettiä ja tutkitaan, millainen olisi ihanteellinen vastuullinen identiteetti juuri

kyseiseen organisaatioon (Stuart, 2011). Lindgreen ym. (2012) painottavat, että yrityksen tulee aluksi arvioida organisaation senhetkinen tilanne. Yrityksen tulee arvioida, ovatko organisaation senhetkiset ydinarvot sellaiset, että brändäys ja yritysvastuu voidaan tehokkaasti yhdistää. Yritysvastuulle tulee myös määrittää selkeä visio. (Lindgreen ym., 2012.) Kun brändäystä lähestytään kattavan itsetutkinnan keinoin, saadaan yritys vastuusta osa ydintä pinnallisten arvojuulistusten sijaan (Stuart, 2011).

Usein markkinointitoimenpiteitä käytetään pinnallisiin pyrkimyksiin peittää operationaaliset ongelmat, mikä on haitallista yrityksen uskottavuudelle. Heikkouksien paikkailu hyväntekeväisyydellä ei ole merkki yritys vastuun integroinnista liiketoimintaan. (Maio, 2003.) Esimerkiksi liiketoiminnasta irrallisten hyväntekeväisyyskohteiden tukemista (cause-related branding) voidaan pitää brändäystoimintana, joka voi aiheuttaa brändille enemmän haittaa kuin hyötyä (Brady, 2003; Fan, 2005).

2.5.3 Brändäyksen suunnittelu ja toteuttaminen

Brändäyksen suunnittelu on tärkeää myös pk-yrityksille, vaikka niiden toimintaa usein luonnehditaan epäjärjestelmälliseksi (esim. Roy & Banerjee, 2012). Pk-yrityksille on ominaista, että päätöksiä voidaan tehdä sattumanvaraisesti tai jopa kaoottisesti sen sijaan, että ne tehtäisiin järjestyksen mukaisesti (Horan ym., 2011). Strateginen brändäyksen suunnittelu edesauttaa yrityksen näkökulmasta loogisten ja hyödyllisten brändäystoimenpiteiden toteuttamista. Suunnitteluvaiheessa kehitetään integroitu suunnitelma, joka yhdistää yritys vastuun ja brändiarvot sekä asetetaan tavoitteet ja aikataulut (Lindgreen ym., 2012).

Myös Wong ja Merrilees (2005) sekä Maio (2003) korostavat pitkän aikavälin näkökulman omaksumista brändäyksessä. Maion (2003) mukaan brändäystoimenpiteiden tulee olla osa yrityksen pitkän tähtäimen strategisia toimenpiteitä. Hän myös esittää, että yritys vastuuhankkeisiin panostaminen tarkoittaa aina pidemmän aikavälin näkökulmaa yrityksen toiminnoille, kuten brändäykselle (Maio, 2003). Pk-yrityksen tulisi suunnitella ja investoida pidemmällä tähtäimellä

tärkeisiin osa-alueisiin kuten asiakaspalveluun, ammattitaitoon, työntekijöihin sekä arvoihin ja periaatteisiin, jotka vaikuttavat oleellisesti brändivisioon ja -strategiaan (Roy & Banerjee, 2012). Pk-yrityksillä on joskus myös tapana viivyttää brändäyksen päätöksentekoa, mikä voi johtua niiden epäjärjestelmällisestä luonteesta (Horan ym., 2011). Inskip (2004) painottaa, että brändäysprosessin tulisi olla nopea, joustava ja keskittyä implementoimaan pääasiat omistajan visiosta (Roy & Banerjee, 2012; ks. Inskip, 2004).

Mahdolliset resurssien puutteesta johtuvat luovemmat ratkaisut voivat olla selkeä etu brändäystä toteutettaessa (Centeno ym., 2013). Resurssien puutteen vaikutuksia voi pk-yrityksessä pyrkiä myös minimoimaan huolellisella suunnittelulla, yhtenäisellä näkemyksellä brändistä sekä osallistamalla koko organisaatiota brändäykseen (Abimbola, 2001). Pk-yritysten on tärkeää tehdä brändäyspäätöksensä huolellisesti, sillä niillä ei ole resurssien puolesta varaa tehdä paljoa virheitä (Keller, 2003). Pk-yrityksiä neuvotaan myös keskittymään yhteen tai kahteen vahvaan brändiin tai yritysbrändäykseen tuotebrändäyksen sijaan (Abimbola, 2001; Keller, 1998; Krake, 2005). Kustannustehokasta brändäystä voi harjoittaa myös verkostoja hyödyntämällä, kuten tekemällä brändiyhteistyötä muiden yritysten kanssa (Gilmore ym., 2001).

Pk-yritykset ovat heterogeeninen joukko organisaatioita, ja niiden toimintaan vaikuttaa merkittävästi niiden lähi-toimintaympäristö. Yksi ja sama brändistrategia ei sovi niille kaikille. (Krake, 2005.) Strategiaan vaikuttaa esimerkiksi se, millainen asiakaskunta yrityksellä on sekä etenkin se, ovatko asiakkaat yrityksiä vai kuluttajia (Spence & Essoussi, 2010; ks. Gabrielsson, 2005). Yrityksen on myös järkevä keskittyä sen toiminnalle keskeisiin yritys vastuukysymyksiin. Lisäksi strateginen näkökulma yritys vastuuseen vaatii yhtenäisyyttä yrityksen kilpailustrategioiden, yritys vastuuhankkeiden ja koko toimitusketjun prosessien välille. (Vallaster ym., 2012.)

Keskeinen brändäyksen toteuttamistapa on viestintä. Viestintää tulee harjoittaa sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille (Berthon ym., 2008; Juntunen ym., 2010) ja sen tulee olla johdonmukaista ja selkeää (Krake, 2005; Wong & Merrilees, 2005). Toisto on Wongin ja Merrileesin (2005) mukaan erityisen tärkeää (Wong & Merrilees, 2005).

Markkinointiviestintä on ulkoisen viestinnän pääkeino. Viestintäkampanjoiden tulee olla sopivia tarkoin määritellyille kohderyhmille (Abimbola, 2001). Tämä on tärkeää resurssien rajallisuuden vuoksi, eli pyrkimys tehokkaaseen resurssien käyttöön on järkevää. Viestintäkeinot riippuvat Stuartin (2011) mukaan myös kohderyhmän keskeisyydestä. Esimerkiksi vähemmän keskeisiä sidosryhmiä ajatellen yritys voi viestiä nettisivuilla, mutta tärkeät sidosryhmät vaativat kahdensuuntaista viestintää ja laajempaa osallistamista (Stuart, 2011). Resurssirajoitteiden vuoksi tärkeä viestinnällinen apu pk-yrityksen bränditietoisuuden saavuttamiseksi on tiedon leviäminen kuluttajalta toiselle heidän omasta aloitteestaan (word of mouth) (Abimbola, 2001; Berthon ym., 2008; Horan ym., 2011; Krake, 2005; Mowle & Merrilees, 2005; Spence & Essoussi, 2010; Wong & Merrilees, 2005).

Ulkoisen yritysvastuuraportointi ei ole pk-yrityksissä yleistä (Fassin, 2008; Nielsen & Thomsen, 2009). Yritykset eivät koe hyötyvänsä raportoinnista, vaan sen sijaan se nähdään turhana hallinnollisena taakkana (Fassin, 2008). Pk-yrityksille on myös ominaista, että ne eivät ole yhtä näkyviä yhteiskunnan jäseniä kuin suuryritykset, mikä vähentää julkisen yritysvastuuraportoinnin hyötyjä. Pienemmille yrityksille raportointi on myös suhteessa kallista. (Baumann-Pauly ym., 2013.)

Vastuullisen brändäyksen tarkoituksena on pitää sidosryhmille annetut lupaukset. Implementointivaiheessa kyse on asioiden toteuttamisesta puheiden ja lupauksen mukaisesti (”walk the talk”) (Blumenthal & Bergstrom, 2013; Maio, 2003.) Baumann-Pauly ym. (2013) tutkimuksen mukaan pk-yritykset ovat taitavia implementoimaan yritysvastuukäytäntöjä ydintoimintoihin kun taas suuremmat yritykset ovat erikoistuneet enemmän viestimään yritysvastuustaan sen implementoinnin sijaan (Baumann-Pauly ym., 2013).

2.5.4 Työntekijöiden osallistaminen

Organisaation työntekijöiden osallistaminen vastuulliseen brändäykseen on tärkeää myös pk-yrityksessä. Pienissä yrityksissä tämä voi olla myös helpompaa kuin suurissa, sillä koko henkilöstö on lähempänä omistajan vaikutuspiiriä. Matalan hierarkian ja vähäisen henkilöstömäärän vuoksi informaatiota voidaan jakaa pk-yrityksessä

vaivattomasti ja asioista keskustella epämuodollisesti. (Baumann-Pauly ym., 2013.) Hammann ym. (2009) luonnehtivat pk-yrityksen omistajan ja työntekijöiden suhteita toisiinsa usein hyvin läheisiksi, ja omistaja voi heidän mukaansa ottaa lähes kollegan roolin suhteessa työntekijöihinsä.

Wongin ja Merrileesin (2005) mukaan on tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät täysin, mitä brändäys tarkoittaa. Horanin ym. (2011) tutkimuksessa tuetaan näkemystä siitä, että henkilöstö on tärkeä osa pk-yrityksen brändäyksen toteuttamista, vaikkakin myös omistajan merkittävä rooli tunnistetaan. Omistajan tulisi kyetä delegoimaan päätöksentekoa, luomaan innostusta ja osallistamaan koko organisaatio brändäykseen (Horan ym., 2011). Krake (2005) nimeää yhdeksi brändäyksen periaatteeksi sen, että omistajan kokema intohimo brändiä kohtaan tulee osata välittää organisaation muille tasoille. Myös Kraken (2005) mukaan osallistaminen on helpompaa pk-yrityksen pienemmästä koosta johtuen. Henkilöstö tulee vakuuttaa brändäyksen tavoitteista, merkityksestä, hyödyistä sekä mahdollisista esteistä, jotta he ovat valmiita toteuttamaan omalta osaltaan brändäykseen liittyviä toimenpiteitä (Roy & Banerjee, 2012).

Myös yritys vastuun suhteen työntekijät ovat merkittävässä asemassa. Jenkins (2006) korostaa työntekijöiden sitoutumista, jotta yritys vastuuta voidaan toteuttaa menestyksekkäästi koko organisaatiossa. Myös Lähdesmäki (2012) kokee, että yritys vastuun toteuttamiseen tarvitaan yhteistyötä organisaation sisällä. Etenkin sidosryhmien kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden käyttäytymisellä voi olla merkittävä vaikutus siihen, millaisen mielikuvan sidosryhmät yrityksestä saavat (Juntunen ym., 2010).

Pk-yrityksessä on tärkeää, että organisaation työntekijät ovat halukkaita toteuttamaan vastuullista brändäystä. Daviesin & Cranen (2010) mukaan suuret yritykset toteuttavat yritys vastuuta enemmän strategioiden ja käytäntöjen kautta, kun taas pienemmissä yrityksissä on erityisen tärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan yritys vastuun toteuttamiseen. Todellisuudessa työntekijöiden kyky ja halu viestiä ulospäin vastuullisen brändin mukaisesti vaihtelee (Stuart, 2011).

Työntekijöiden tulisi pk-yrityksessä olla sellaisia, jotka kokevat organisaation ja sen tavoitteet omikseen. Esimerkiksi Centeno ym. (2013) ovat sitä mieltä, että pk-yrityksen työntekijöiden tulisi noudattaa kahdenlaisia arvoja. Ensinnäkin olisi tärkeää kokea omikseen omistajan arvot, jotka läpäisevät koko organisaation. Toisaalta työntekijöiden tulisi noudattaa arvoja, jotka perustuvat yrityksen koolle ja epämuodollisuudelle. Tällaisiksi arvoiksi he määrittelevät muun muassa sitoutumisen, tiimityöskentelyn, joustavuuden ja luovuuden. (Centeno ym., 2013.)

2.5.5 Sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmien osallistamisen sijaan haluan puhua sidosryhmäyhteistyöstä, sillä sidosryhmillä on usein keskeinen ja vastavuoroinen rooli pk-yrityksen brändäyksessä. Ulkoisten sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon ja yhteistyökumppanuussuhteiden kautta on pienemmille yrityksille elintärkeää. Esimerkiksi Baumann-Paulyn ym. (2013) tutkimuksen mukaan pk-yrityksillä on tapana pyrkiä ratkaisemaan yritysvastuuongelmia yhteistyössä muiden yritysten tai yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Yritykset painottavat sitä, kuinka yksittäisen yrityksen vähäisten vaikutusmahdollisuuksien vuoksi on tärkeää tehdä yhteistyötä (Baumann-Pauly ym., 2013).

Sidosryhmäsuhteiden ollessa epämuodollisempia, intuitiivisempia ja henkilökohtaisempia, voi suhde yrityksen ja sidosryhmän välillä olla tasa-arvoisempi kuin monissa tapauksissa (Jenkins, 2004). Tällaiset suhteet voivat olla pk-yritykselle etu myös siksi, että ne edistävät luottamusta (Lähdesmäki, 2012). Sidosryhmäyhteistyöstä saavutettavien uusien näkökulmien ja uudenlaisen luovuuden kautta voidaan myös keksiä täysin uusia ratkaisuja brändäyksen toteuttamiseen (Maio, 2003). Henkilökohtaisten suhteiden hyödyntäminen liiketoiminnassa voi kuitenkin aiheuttaa myös vaikeuksia päätöksentekoon eturistiriitojen ja eettisten haasteiden vuoksi (Hannafey, 2003).

Vastuullinen liiketoiminta vaatii ymmärrystä siitä, millä tavoin yritys vaikuttaa ympäristöönsä ja täten laajaan joukkoon sidosryhmiä (Maio, 2003). Solmiakseen sidosryhmien kanssa vahvoja ja luottamuksellisia suhteita, tulee yrityksen olla niille avoin ja rehellinen (Brady, 2003; Fan, 2005). Yrityksen tunnistettua omat

pääsidosryhmänsä, tulee niiden kanssa käydä dialogia ja määritellä yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tärkeää on kuunnella sidosryhmien toiveita ja odotuksia. (Brady, 2003.) Eri sidosryhmien odotukset yritystä kohtaan ovat hyvin todennäköisesti ristiriidassa keskenään (Dawkins & Lewis, 2003), joten niihin vastaaminen ei ole yksinkertaista. Lisäksi sidosryhmien odotukset vaihtelevat ajan myötä (Dawkins & Lewis, 2003), joten sidosryhmiä ja niiden odotuksia tulee kuunnella jatkuvasti. Pk-yritykselle voi myös olla ominaista se, että sillä on esimerkiksi yksi suuri asiakasyritys, johon se on taloudellisesti sidottu (Jenkins, 2004). Täten tämä yritys on sidosryhmä, jonka odotuksiin on tärkeintä vastata. Tärkeä osa vastuullisen brändin luomista on myös se, että omat toimittajat toimivat samojen vastuuperiaatteiden mukaan kuin yritys itse (Maio, 2003; Stuart, 2011).

2.5.6 Arviointi

Koska pk-yritysten sisäiset järjestelmät ovat usein epämuodollisia (Spence & Essoussi, 2010), niissä myös usein arvioidaan ja mitataan brändäystä suhteellisen epämuodollisesti. Niissä on harvoin käytössä mitään virallisia mittausjärjestelmiä (Wong & Merrilees, 2005; Spence & Essoussi, 2010). Sen sijaan brändäyksen onnistumista mitataan usein intuitiivisesti omistajien toimesta (Murillo & Lozano, 2006; Wong & Merrilees, 2005), mikä johtaa siihen, että brändäys pohjautuu helposti arkikieliseen, itseään havainnoivaan arviointiin (Krake, 2005). Myöskään Berthonin ym. (2008) mukaan pk-yritykset eivät mittaa menneen toiminnan tehokkuutta samalla tavoin kuin suuret yritykset.

Kuitenkin esimerkiksi Baumann-Pauly ym. (2013) toteavat tutkimuksessaan, että tutkituilla pk-yrityksillä oli laajasti käytössä itse kehitettyjä arviointimenetelmiä yritys vastuun toteutumisen tarkkailuun. Itse kehitetyt, objektiiviset ja tarpeeksi kevyet työkalut vaikuttavatkin järkevältä valinnalta mittaamaan pk-yrityksen vastuullista brändäystä. Bradyn (2003) mukaan menestystä voi myös yksinkertaisesti mitata sen perusteella, kuinka paljon yritykseen luotetaan. Jos luottamusta syntyy, syntyy todennäköisesti myös asiakassuhteita. (Brady, 2003.)

Vastuullisuuden ja brändäyksen menestystä on ylipäätään haastavaa tai joidenkin mielestä jopa mahdotonta mitata (Polonsky & Jevons, 2006; Vallaster ym., 2012).

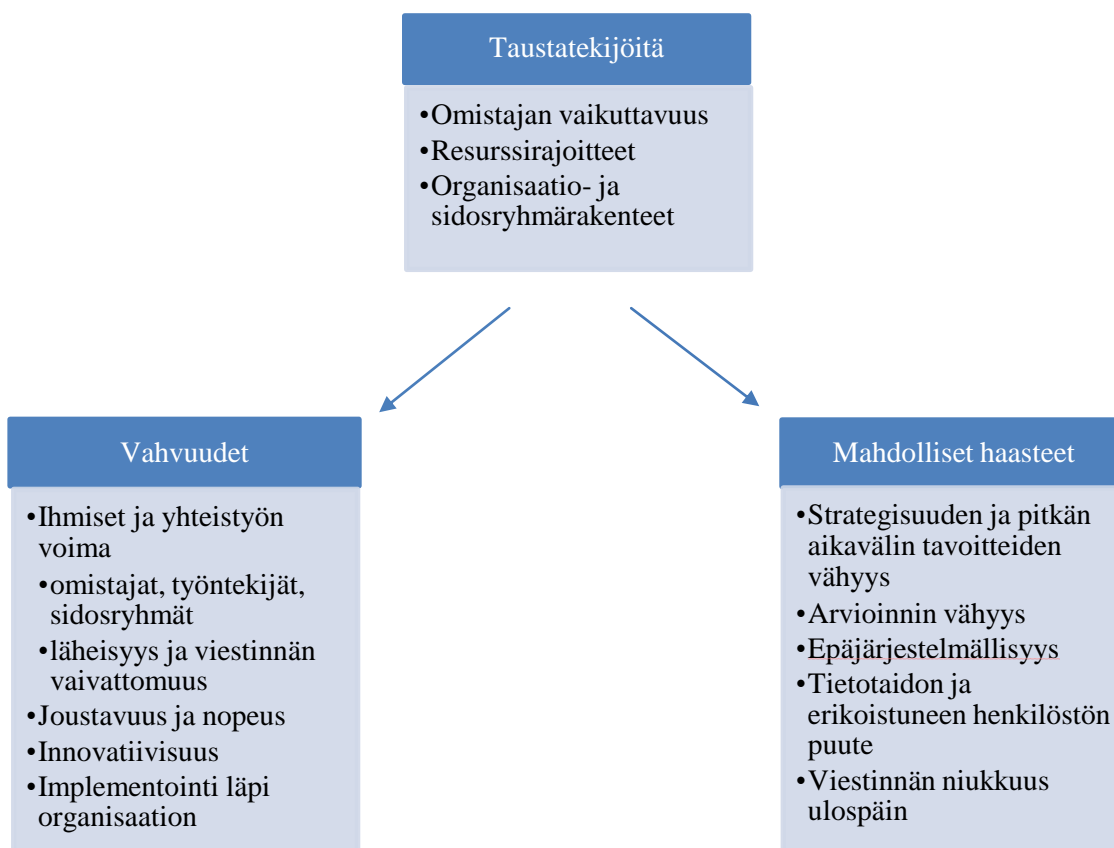
Objektiivisten kriteerien määrittelemine sekä brändin (esim. Krake, 2005) että yritys vastuun (esim. Goodpaster, 2003; Polonsky & Jevons, 2006) mittaamiselle on haastavaa. Esimerkiksi yritys vastuun suoraa yhteyttä taloudelliseen tulokseen on vaikea todistaa (esim. Lähdesmäki, 2012). Lisäksi yritys vastuulle on haastavaa määrittää riittävä taso, sillä yrityksen eri sidosryhmät saattavat olla siitä eri mieltä (Polonsky & Jevons, 2006). Brändiä taas tulisi sen monimuotoisuuden vuoksi arvioida useamman ulottuvuuden avulla, jotta sen menestyksestä saisi mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan (Wong & Merrilees, 2005; ks. de Chernatony, 2001).

2.6 Vahvuudet ja haasteet pk-yrityksen vastuullisessa brändäyksessä

Pk-yrityksen vastuullista brändäystä määrittävät omat erityispiirteensä. Olen koonnut kuvioon (kuvio 4) brändäykseen vaikuttavia tekijöitä sekä pk-yrityksen vahvuuksia ja mahdollisia haasteita brändäystä ajatellen.

Taustalla vaikuttavia tekijöitä määritin kolme. Taustalla vaikuttavat omistajan vaikuttavuus, resurssirajoitteet sekä organisaatio- ja sidosryhmärakenteet. Omistajan keskeisyys pk-yrityksen toiminnassa vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisen suunnan yritys valitsee. Vastuulliselle brändäykselle on kriittistä, osaako tai haluaako omistaja panostaa yritys vastuuseen. (Krake, 2005; Lähdesmäki, 2012.) Pk-yritykselle ominaiset vähäiset resurssit taas vaikuttavat osaltaan siihen, millä tavalla vastuullista brändäystä voidaan toteuttaa (Berthon ym., 2008; Horan ym., 2011). Koska organisaatorakenteet ovat usein epävirallisia ja hierarkia matala, voidaan pk-yrityksessä toimia esimerkiksi epämuodollisemmin kuin suuremmissa yrityksissä (Centeno ym., 2013). Tämä vaikuttaa yrityksen tapaan toteuttaa liiketoimintaa ja brändäystä. Lisäksi keskeisillä sidosryhmillä on merkittävä vaikutus vastuulliseen brändäykseen, ja niiden kanssa luodut läheiset suhteet (Jenkins, 2004) vaikuttavat niiden kanssa tehtävän yhteistyön luonteeseen.

Vahvuuksiksi määrittelin ihmiset ja yhteistyön voiman, joustavuuden ja nopeuden, innovatiivisuuden sekä implementoinnin läpi organisaation. Ihmiset ja yhteistyön voima viittaavat siihen, kuinka pk-yrityksen toiminnan taustalla ja brändäyksen avaintekijänä ovat eri tahoilla toimivat ihmiset. Omistajat ovat keskeisessä asemassa, mutta myös



Kuvio 4 Pk-yrityksen vastuullisen brändäyksen taustatekijät, vahvuudet sekä mahdolliset haasteet onnistumiselle

henkilöstön osallisuus brändäykseen on olennaista etenkin pk-yrityksessä, ja organisaatorakenteiden vuoksi myös lähtökohtaisesti vaivattomampaa (Baumann-Pauly ym., 2013; Lähdesmäki, 2012; Davies & Crane, 2010). Lisäksi sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä ja viestintä niiden kanssa usein suhteiden läheisyyden vuoksi vaivatonta. Sidoryhmäsuhteiden avulla esimerkiksi vahvistetaan yksittäisen yrityksen vaikuttavuutta. (Baumann-Pauly ym., 2013; Jenkins, 2004.) Resurssirajoitteet lisäävät yhteistyön merkityksellisyyttä pk-yrityksessä (Gilmore ym., 2001).

Pk-yrityksen vahvuuksiksi lukeutuvat myös joustavuus ja nopeus, joihin epäviralliset organisaatorakenteet vaikuttavat. Myös erityisesti resurssirajoitteiden vaikutuksesta syntynyt innovatiivisuus on merkittävä vahvuus pk-yrityksessä. (Berthon ym., 2008; Centeno ym., 2013; Krake, 2005.) Pienemmille yrityksille on myös ominaista, että

vastuullisuus on niissä läpi organisaation implementoitua (Baumann-Pauly ym., 2013), mikä viittaa kokonaisvaltaiseen yritys vastuun integrointiin.

Mahdollisiksi haasteiksi olen määrittänyt muun muassa strategisuuden ja pitkän aikavälin tavoitteiden vähyden, arvioinnin vähyden sekä epäjärjestelmällisyyden (Berthon ym. 2008; Horan ym., 2011; Roy & Banerjee, 2012; Spence & Essoussi, 2010). Selkeiden strategisten suunnitelmien ja tavoitteiden uupuessa voi yrityksen toiminta muistuttaa enemmän pinnallista viherpesua kuin todellista tarkoin harkittua vastuullista brändäystä. Lisäksi onnistumisen mittaamisen uupuessa saattaa myös toiminnan kehittyminen olla vähäistä. Epäjärjestelmällisyys voi aiheuttaa esimerkiksi aloitteiden toimeenpanon viivästymistä.

Haasteena voi olla myös mahdollinen tietotaidon (Berthon ym., 2008; Centeno ym., 2013) ja erikoistuneen henkilöstön (Fassin, 2008) puute, minkä vuoksi yritys ei välttämättä kykene hyödyntämään kaikkea potentiaaliaan yritys vastuun saralla tai se ei kykene kehittymään. Myös pk-yrityksille ominainen ulkoisen yritys vastuuviestinnän vähyys (Fassin, 2008; Nielsen & Thomsen, 2009) voi aiheuttaa haasteita, jos sidosryhmät eivät joko tiedä yrityksen toimivan vastuullisesti tai jopa kokevat ettei se tee niin. Toisaalta pienen yrityksen ei välttämättä ole tarpeen viestiä vastuullisuudestaan esimerkiksi nettisivuilla, vaan sille keskeiset sidosryhmät voivat saada tarvitsemansa informaation suoraan yritykseltä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kohdeorganisaation esittely

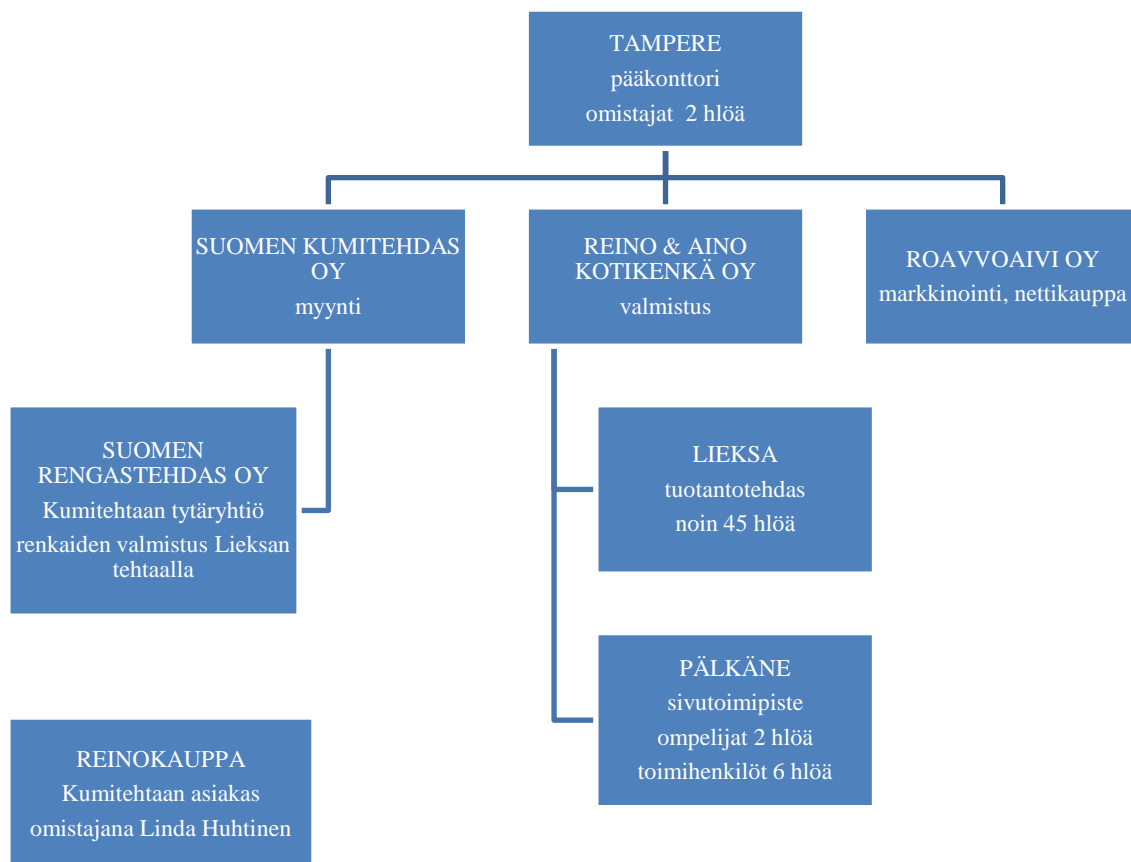
Tutkimukseni kohteena ovat perinteikkäät Reino & Aino -tohvelit sekä tohveleiden taustalla vaikuttava yritysrypäs. Yritysryppäeseen kuuluvat tohveleiden valmistuksesta vastaava Reino & Aino Kotikenkä Oy, myynnistä vastaava Suomen Kumitehdas Oy sekä markkinoinnista vastaava Roavvoaivi Oy. Yritykset ovat kahden henkilön yhteisomistuksessa ja ne on perustettu vuosina 2004 ja 2005. Tällöin Nokian Jalkineiden tehtaanjohtaja Arto Huhtinen sekä tuotekehityspäällikkö Tuire Erkkilä ostivat osan työnantajansa tuotannosta ja perustivat oman yrityksen. Taustalla yrityksen perustamiselle oli Huhtisen ja Erkkilän tyytymättömyys Nokian Jalkineiden lisääntyviin aikeisiin ulkoistaa perinteisten suomalaisten tuotteiden tuotantoa ulkomaille. Huhtinen ja Erkkilä ostivat työnantajaltaan Nokian Jalkineilta Reino & Aino -kotikenkien tavaramerkit ja tuotantovälineet sekä Nokian Renkailta polkupyörien renkaiden liiketoiminnan. Renkaista vastaa Kumitehtaan tytäryhtiö Suomen Rengastehdas Oy. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.)

Perustettuaan yritykset Huhtinen ja Erkkilä palauttivat tohveleiden tuotannon Suomeen. Tuotteita valmistettiin kahdessa tehtaassa, joista Nokialla sijaitsevaa se vuokrasi Nokian Jalkineilta ja Lieksassa sijainneen tehtaan se osti siltä kokonaan. Nykyään Erkkilällä ja Huhtisella ei ole enää sopimuksia Nokian Jalkineiden kanssa eikä heillä ole enää tuotantoa Nokialla, vaan kaikki tuotteet valmistetaan omalla Lieksan tehtaalla. Omistajat ovat kohdanneet etenkin yrityksen alkuvaiheessa useampia taloudellisia haasteita, joista he ovat joutuneet selviytymään. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.) Rajaan tutkimukseni käsittelemään ainoastaan Reino & Aino -brändiä koskevaa liiketoimintaa, jota toteutetaan kolmen jo edellä mainitun yrityksen nimissä. Selkeyden ja yksinkertaisuuden vuoksi viitataan kuitenkin yritysryppäeseen pelkällä yritys-termillä.

Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tampereella, minkä lisäksi toimihenkilöitä työskentelee Pälkäneellä taloushallinnossa ja tuotekehityksessä. Pälkäneellä toimii myös

malliompelimo kahden ompelijan voimin. Lisäksi liiketoimintaan liittyy myös läheisesti Tampereella toimiva, Arto Huhtisen tyttären Linda Huhtisen omistama Reinokauppa. Se on virallisesti yksi Kumitehtaan asiakkaista, mutta kaupalla ja omistajalla on liiketoiminnassa selkeästi keskeisempi rooli verrattuna muihin yrityksen jälleenmyyjiin. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Linda Huhtinen, 2014.) Kuvio 5 esittelee koko yritystoimintaa organisaatiokaavion avulla.

Kokonaisuudessaan kotikenkien valmistus työllistää noin 60 henkilöä. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan tohveleiden tuotannossa työskenteli noin 20 henkeä, sillä osa henkilöstöstä oli lomautettuna. Suomen Kumitehtaan liikevaihto oli vuonna 2014 noin 1,6 miljoonaa euroa ja tulos noin 160 000 euroa tappiolla. Reino & Aino -brändin tuotteet ovat kuitenkin olleet voittoa tuottavaa liiketoimintaa, ja niiden tulos vuonna 2014 oli noin 0,3 miljoonaa euroa ja sen arvioidaan olevan noin 0,5 miljoonaa euroa vuonna 2015. (Finder Yritystieto, 2015; Huhtinen, 2015; työnjohtaja, 2015.)



Kuvio 5 Kohdeyrityksen organisaatiokaavio

Reino & Aino -toiveleita on valmistettu jo 1930-luvulta lähtien ja ne tunnetaan perinteisinä suomalaisina jalkineina. Toiveelit ovat sisäkäyttöön tarkoitettuja, perinteisesti ruutukuosisia aamutossuja. Ne luotiin todelliseen tarpeeseen 30-luvulla, jolloin asuinhuoneistojen lattiat olivat kylmiä etenkin talvella. Toiveleita ryhdyttiin valmistamaan Tampereella, ja myöhemmin niitä valmistettiin Nokialla. Toiveleita on vuosien varrella tuotettu useamman yrityksen, kuten Suomen Gummitehtaan ja Nokian nimissä. 1980-luvun lopulla Nokian Jalkineet eriytyivät Nokia-yhtymästä ja toiveleiden tuotanto siirrettiin Tšekkoslovakiaan. Vuosien myötä kotikenkien suosio alkoi hiipua ja niiden markkinointi olla vähäistä. 2000-luvulle tultaessa toiveelit olivat jo monelta nykyisten omistajien mukaan unohtuneet. (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.)

Reino & Aino -brändi on sittemmin saavuttanut uusien omistajien myötä 2000-luvulla selkeästi uuden suosion ja toiveleiden ympärille on kertynyt vannoutunut asiakaskunta ja niistä on muodostunut tietynlainen ilmiö. Reino & Aino -toiveelit on otettu asiakkaiden ja kuluttajien toimesta nimikkojalkineiksi useissa erilaisissa oheistoiminnoissa. Vuosittain järjestetään esimerkiksi Reinojuoksu ja Reinofutis, joissa osanottajilla tulee olla toiveelit jaloissaan. Lisäksi yritys itse vahvistaa mielikuvia brändistä järjestämällä tapahtumia ja muuta oheistoimintaa. (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011; Erkkilä & Huhtinen, 2010; Närhi, 2007.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni tutkimusote on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus erotetaan usein kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. Tämä erotus pohjautuu siihen, että laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen eli pyrkimyksenä ei ole saattaa aineistoa numeeriseen muotoon. Tämä toisistaan vastakohtiksi erottaminen on kuitenkin ongelmallista, sillä laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on myös paljon yhteistä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 30–31.)

Laadulliselle tutkimukselle voi kuitenkin määrittää muutamia erityisesti sitä kuvaavia piirteitä, jotka pätevät myös tähän tutkimukseen. Tutkin Reino & Aino -brändiä ainutlaatuisena yksittäistapauksena ja tutkin yrityksen sisällä toimivien henkilöiden antamia merkityksiä brändäykselle. Tutkittavien henkilöiden omille näkökulmille

annetaan tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa tilaa, mikä näkyy tässä tutkimuksessa esimerkiksi teemahaastattelujen ja ryhmähaastattelujen käytön kautta. Tutkimuskohdetta pyrin tutkimaan aiheen kannalta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mikä myös luonnehtii laadullisia tutkimuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009; Koskinen ym., 2005, 30–31.)

Tutkimukseni tarkoituksena on syventää ymmärrystä yhdestä tapauksesta sen määrittelyn ja analysoinnin kautta, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksille yhdenmukaista on keskittyminen yhteen tai useampaan tapaukseen sekä pyrkimys sen tai niiden määrittelyyn, analysointiin ja mahdollisesti ratkaisuun. Tarkempaa määritelmää on tapaustutkimukselle vaikea antaa, sillä sitä käytetään useilla tieteenaloilla sekä erilaisin lähtökohdin ja tavoittein. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4.)

Vastuullista brändäystä pk-yrityksessä on tutkittu varsin vähän empiirisesti. Lisäksi Reino & Aino -brändiä ei ole tutkittu sen vastuullisuuden näkökulmasta tai yritystä erityisesti organisaation sisäiseen toimintaan keskittyen. Empiirisesti vähän tutkitun aiheen kohdalla suositellaan käyttämään tapaustutkimusta. Lisäksi sitä suositellaan tilanteessa, jossa tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin ja kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, mikä pätee Reino & Aino -brändin rakentamisen tutkimiseen. (Eriksson & Koistinen, 2005, 5.)

Tutkin, miten vastuullista brändäystä toteutetaan yrityksessä ja mitä vastuullinen brändäys pitää Reino & Aino -brändin tapauksessa sisällään. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa on sopiva valinta myös silloin, kun keskitytään “mitä”- ja “miten” -kysymyksiin. Tutkimus keskittyy kuvailemaan kohdeorganisaation olemassa olevia käytäntöjä, mikä on ominaista illustroivalle tapaustutkimukselle. Kiinnostus Reino & Aino -brändin yksityiskohtaiseen ainutlaatuisuuteen ja tutkittavien henkilöiden omiin näkökulmiin sekä pyrkimys tapauksen kuvailuun, tulkintaan ja ymmärtämiseen määrittävät tutkimukseni myös itsessään arvokkaaksi sekä intensiiviseksi tapaustutkimukseksi. (Eriksson & Koistinen, 2005; ks. Stake, 1995.)

3.3 Aineiston hankinta

Tutkimukseni aineisto koostuu erilaisista haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta. Erilaisten aineistojen käyttö rinnakkain eli aineiston triangulaatio on tapaustutkimukselle tyypillistä. Useiden aineistojen käytön kautta tutkija rikastuttaa kuvaustaan tapauksesta ja saavuttaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen tutkimuksen kannalta. (Eriksson & Koistinen, 2005, 27.)

Ensisijainen aineistoni koostuu haastatteluista sekä epävirallisemmista keskusteluista yrityksen edustajien kanssa. Esittelen haastatteluaineiston taulukon muodossa analysointikappaleen yhteydessä, sillä yhdistän taulukkoon myös analysointiin liittyviä elementtejä. Haastattelulajina olen käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua sekä sen ohella käynyt myös vapaamuotoisempia keskusteluita. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelu on suunniteltu tiettyjen teemojen mukaan sen sijaan, että käytettäisiin yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tämän myötä haastateltavien äänet pääsevät paremmin kuuluviin eikä haastattelijan oma näkökulma tule liikaa esille. Haastateltavien omat näkökulmat ja merkitykset brändäykselle sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa esimerkiksi erilaisten sidosryhmien kanssa ovat olennaisessa asemassa tutkimuksessani. Myös tämä on tyypillistä teemahaastatteluille. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48.)

Haastattelin tutkimustani varten tehtaan tuotantohenkilöstöä ryhmähaastattelun, työnohtajaa yksilöhaastattelun ja omistajia parihaastattelun keinoin. Ryhmähaastattelussa tutkija haastattelee useampaa henkilöä samaan aikaan, jolloin hänen tehtävänsä on usein perinteisen haastattelemisen sijaan enemmän keskustelun aikaansaaminen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 61). Yksilöhaastattelussa tutkija perinteisesti haastattelee ihmisiä heidän henkilökohtaisista ajatuksistaan ja kokemuksistaan vuorovaikutusta selkeästi ohjaavassa ja säätelevässä asemassa, mutta ryhmähaastattelussa hänen roolinsa on enemmän keskustelun rakentaja, ohjailija ja rohkaisija. Yksilö- ja ryhmähaastattelujen käyttö samassa tutkimuksessa ei ole perinteisesti ollut kovin tavallista. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alalaji, ja sitä käytetään usein silloin, jos haastattelun aihe koskee yhdenvertaisesti kahta henkilöä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 61). Omistajien haastattelemisen yhtä aikaa tuntui luonnolliselta valinnalta, sillä he ovat

perustaneet yrityksen yhdessä ja omistavat siitä yhtä suuret osat. Lisäksi heillä on molemmilla myös rooli yrityksen päivittäisessä liiketoiminnassa.

Ryhmähaastatteluissa keskustelu kohdentuu usein käsittelemään sitä, mikä on yksilöille yhteistä ryhmän jäsenenä (Alasuutari, 1999, 152). Ryhmäkeskustelussa osallistujat rakentavat kollektiivisesti jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista, mikä edellyttää erilaisten mielipiteiden vertailua ja eroavaisuuksista käytävää neuvottelua (Ruusuvuori ym., 2010; ks. Wilkinson 1998). Ryhmähaastattelussa tärkeää on pitää huolta siitä, että kaikkien osallistujien ääni pääsee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 61). Ryhmähaastattelu oli sopiva menetelmä tutkimukseeni, sillä tarkoitukseni oli saada tehtaan työntekijät keskustelemaan keskenään heille yhteisistä asioista. Tarkoitus oli myös kuulla mahdollisia erilaisia näkemyksiä vastuullisuuteen liittyen ja saada aikaan keskustelua. Ryhmähaastattelu on myös tehokas menetelmä, sillä yhdellä kertaa pystyy haastattelemaan useampia henkilöitä (Eskola & Suoranta, 2001, 96). Se oli lisäksi haastattelumuotona ainoa mahdollinen vaihtoehto tehtaalla, sillä halusin haastatella henkilöstöä mahdollisimman kattavasti ja omistajat olivat luvanneet minulle vain yhden työpäivän haastattelujen tekemiseen.

Tutkimukseni toissijainen, kirjallinen aineisto koostuu Reino & Aino -brändistä sekä sen historiasta kertovista yrityksen julkaisemista kirjoista, Huhtiselta sähköpostitse saaduista vastauksista lisäkysymyksiin, yrityksen ja kuluttajayhteisöjen nettisivuilta löytyvästä materiaalista sekä Elina Närväsen väitöskirjasta, joka keskittyy tutkimaan Reino & Aino -brändin ympärille muodostuneita kulutusyhteisöjä. Esittelen analysointikappaleen yhteydessä myös käyttämäni kirjallisuusaineiston tarkemmin taulukon avulla.

Tutkimukseni kohdistuu ainoastaan Reino & Aino -brändiin liittyvään toimintaan, eli haastattelin ainoastaan brändin tuotteita valmistavaa tehdashenkilöstöä sekä heidän työnjohtajaansa ja kohdistin haastatteluni omistajien kanssa kyseiseen brändiin liittyvään liiketoimintaan ja henkilöstöön.

Aineiston hankinnan toteutus

Haastatteluaineistoni koostuu keskusteluista ja haastatteluista omistajien ja työntekijöiden kanssa. Ensimmäisen keskusteluni liittyen Reino & Aino -brändiin kävin syyskuussa 2014 Arto Huhtisen tyttären, Linda Huhtisen kanssa. Linda omistaa Tampereen Finlaysonin Reinokaupan. Reinokauppa on vahvasti mukana brändiin liittyvässä toiminnassa ja Linda osallistuu etenkin tapahtumien ja hyväntekeväisyssystempausten järjestämiseen. Keskustelussa Lindan kanssa kartoitin Reino & Aino -brändiin liittyvää yritysvastuutoimintaa ja perustietoja yrityksestä. Keskustelu käytiin Lindan kotona, se oli vapaamuotoista ja kesti noin tunnin verran. Lindalta sain myös käyttöni yrityksen julkaisemia kirjoja. Tämän keskustelun jälkeen päädyin siihen, että yrityksen omistajien tulisi olla seuraavia ja mahdollisesti pääasiallisia informanteja tutkimukselleni.

Lokakuussa 2014 tapasin kahvilassa ensimmäisen kerran toisen omistajista, Arto Huhtisen. Jatkoin edeltävän keskustelun kaltaista kartoitusta, ja tiedustelin Huhtiselta asioita liittyen yrityksen historiaan, lukuihin ja hyväntekeväisyyteen. Tämä keskustelu kesti noin kaksi tuntia. Keskustelun jälkeen paneuduin syvällisemmin vastuullisuuteen liittyvään tieteelliseen keskusteluun. Tarkoituksena oli löytää sopiva fokus tutkimukselle tässä vaiheessa, kun olin saanut suhteellisen kattavan kuvan Reino & Aino -brändiin liittyvästä liiketoiminnasta.

Tammikuussa 2015 tapasin virallisen haastattelun merkeissä molemmat omistajat, Arto Huhtisen ja Tuire Erkkilän. Tähän parihaastatteluun olin valmistautunut puolistrukturoidun haastattelun teemojen kera. Toteutimme haastattelun yrityksen Tampereen Keskustorin pääkonttorilla ja se kesti noin kaksi tuntia. Haastattelun aikana huomasin, että Huhtinen vastasi kysymyksiini hieman useammin ja pidemmin kuin Erkkilä. Tämä saattoi johtua esimerkiksi siitä, että Huhtinen vaikuttaa olevan aktiivisempi toimeenpanija hyväntekeväisyyden saralla sekä siitä, että hän toimii toimitus- ja tehtaanjohtajana. Yritysvastuu ja tehtaan sisäinen toiminta kattoivat merkittävän osan haastattelun teemoista. Haastattelu keskeytyi useaan otteeseen muun muassa puheluiden vuoksi. Tämä johti välillä vastauksen keskeytymiseen, sillä asia unohtui vastaajalta, enkä minäkään kokemattomuuttani osannut palata aiheeseen.

Helmikuun alussa 2015 matkustin Lieksaan yrityksen tehtaalle. Tehtaalla toteutin yhden työpäivän aikana kolme kappaletta neljän hengen ryhmähaastatteluja sekä yksilöhaastattelun työnjohtajan kanssa. Ryhmähaastattelun osallistujat määrittelin yhteistyössä työnjohtajan kanssa. Tärkeintä minulle oli, että kaikki haastateltavat olisivat samasta työyhteisöstä, eli Reino & Aino -brändin tuotteiden valmistuksesta. Lisäksi toivoin tiettyä määrää ryhmähaastatteluja ja niihin osallistuvia henkilöitä, sekä keskusteluihin annettavaa tiettyä minimiaikaa.

Työnjohtaja valitsi haastateltavat henkilöt jokaiseen ryhmään, ja korostin hänelle, että haluan haastatteluista olevan mahdollisimman vähän häiriötä tuotannolle. Työnjohtaja oli valinnut henkilöt ryhmiin näiden tuotannollisten syiden lisäksi sen pohjalta, että kaikki hiljaiset tai puheliaammat henkilöt eivät olisi samoissa ryhmissä. Näin hän halusi varmistua siitä, että kaikissa ryhmissä olisi varmasti suunsa auki saavia henkilöitä. Tämä oli hyvä ratkaisu siinä mielessä, että jokaisessa ryhmässä saatiin suhteellisen hyvin keskustelua aikaiseksi. Toisaalta ryhmäjärjestely on saattanut myös tukahduttaa hiljaisempien henkilöiden ääntä ryhmissä. Ylipäätään ryhmähaastatteluissa on otettava huomioon mahdollisuus siitä, että kaikkien ääni ei tule yhtä lailla kuuluviin, vaan dominoivimmat yksilöt saattavat johtaa keskustelua. Täten ryhmiin olisi järkevä valita mahdollisimman samanlaisia ihmisiä. (Koskinen ym., 2005, 125; Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 236.) Kahdessa ryhmässä huomasin osan osallistujista olevan hiljaisempia, ja pyrin kohdistamaan kysymyksiäni myös suoraan heille, jotta he osallistuisivat enemmän keskusteluun.

Ryhmähaastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat kaikki sukupuoleltaan naisia. Tuotteiden valmistuksessa on tällä hetkellä töissä lähinnä naisia, ja miehiä tehtaalla työskentelee vain kaksi kappaletta. Iältään haastateltavat olivat 47–64-vuotiaita. Nuorin työntekijä on noin 40-vuotias ja vanhin 65-vuotias. Suurin osa työntekijöistä on työnjohtajan mukaan iältään 50–60-vuotiaita. Haastatteluihin valittujen henkilöiden voisi nähdä edustavan tuotantohenkilöstön ikärakennetta hyvin. Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat ompelutehtävissä. Ompelun lisäksi työtehtävänä tehtaalla on tohveleiden kokoonpano. Aineiston keruun kannalta olisi ollut kokonaisvaltaisempaa, jos myös kokoonpanon puolelta olisi ollut työntekijöitä mukana haastatteluissa. En kuitenkaan ollut ehkä tarpeeksi selkeästi ilmaissut toivettani sen suhteen, että toivoin osallistujia kaikista työtehtävistä.

Pääasiassa minulle jäi sellainen kuva, että ryhmähaastatteluissa puhuttiin suhteellisen avoimesti arkaluontoisistakin asioista, mikä vahvistaisi tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava myös avoimuutta rajoittavia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa aineiston mahdollisiin vääristymiin. Työntekijöiden avoimuuteen on voinut vaikuttaa esimerkiksi se, että saavuin tehtaalle työnjohtajan seurassa, kuljin hänen kanssaan päivän ajan ja toteutimme hänen kanssaan yhteistyössä haastattelujen käytännön järjestelyt. Tällöin henkilöstölle on saattanut tulla sellainen olo, että olen tullut tekemään tutkimusta johtoportaan pyynnöstä, vaikka korostinkin omaa aloitettani tutkimuksen tekemiselle. Epäilykset siitä, että johto olisi lähettänyt minut tai ajatus siitä, että haastatteluaineisto päättyi johdon tietoon, voivat olla saaneet henkilöstön pohtimaan mahdollisia negatiivisia seuraamuksia itselle tai työtovereille. Tämä on voinut vaikuttaa avoimuuteen haastattelutilanteessa. Lisäksi avoimuuteen vaikutti todennäköisesti myös se, että tulin täysin tuntemattomana henkilönä haastattelemaan henkilöstöä hieman aroistakin aiheista. Ylipäättään epävarmuus luonnehtii etenkin ryhmähaastattelutilanteen alkua, kun tilanne on osallistujille uusi ja he eivät tiedä, mitä siltä odottaa (Ruusuvoori & Tiittula, 2005).

Luottamusta ja tilanteen rentoutta saattoi sen sijaan lisätä esimerkiksi se, että olin samaa sukupuolta oleva, selkeästi haastateltavia nuorempi henkilö. Täten en ehkä vaikuttanut kovin uhkaavalta haastattelijan roolissa, vaikka tutkimustilanne johdon mukaan olikin henkilöstölle uusi kokemus. Samankaltaisia ihmisiä on Koskisen ym. (2005) mukaan helpompi haastatella, ja tässä tutkimuksessa sukupuoli toi selkeän samankaltaisuuden. Sen sijaan sosiaalinen tausta saattoi olla itselläni ja haastateltavilla jokseenkin erilainen, mikä on voinut tuoda haastattelutilanteeseen haastavuutta (Koskinen ym., 2005, 111–112).

Pyrin myös olemaan neutraali asianosaisia kohtaan (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 44–45), enkä esimerkiksi osoittanut olevani erilaisten mielipiteiden tai eri tahojen puolella tai niitä vastaan. Jälkikäteen kuitenkin huomasin, että olin käyttänyt esimerkiksi naurua rohkaisun välineenä tilanteissa, joissa osallistujat selkeästi odottivat sitä keskustelukumppaneilta. Tältä osin olin enemmän osa ryhmää täysin ulkopuolisen, neutraalin tarkkailijan sijaan. Koin, että tällaisessa sosiaalisessa tilanteessa toisin toimiminen olisi saattanut vähentää haastateltavien avoimuutta, sillä tunnereaktioiden myötäilyn uupuminen olisi ollut sosiaalisen kanssakäymisen kannalta luonnotonta.

Tavoitteena ryhmäkeskustelussa on saada aikaan kahvipöytäkeskustelun tyyppinen tilanne (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 232; ks. Morgan, 1988), jota mielestäni edistää luonnollinen sosiaalinen reagointi myös haastattelijan toimesta. Osallistujat tukeutuvat haastattelun vetäjään arvioidessaan puheensa hyvyyttä ja oikeutta, ja tekevät vetäjän verbaalisen ja non-verbaalisen palautteen mukaan päätöksiä siitä, miten ja mitä puhua (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 235). Täten haastattelijan on järkevä rohkaista haastateltavia puhumaan parhaaksi kokemallaan tavalla. Lisäksi Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 50) esittävät, että haastattelijalla osoittaa naurullaan ymmärtävänsä haastateltavaa ja hänen vastauksiensa humoristista sävyä, mutta pitäytyy esittämästä omia arvioita keskustelunaiheesta.

Työnjohtajan haastattelun toteutin ryhmähaastattelujen jälkeen. Haastattelussa tuli esille osin samoja asioita ja mielipiteitä kuin ryhmähaastatteluissa, mutta osin vastaukset olivat ristiriidassa työntekijöiden haastattelujen kanssa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että ryhmässä kritiikin esittäminen on yleisesti helpompaa (Ruusuvuori ym., 2010; ks. Kitzinger, 1995), joten työntekijöiden kriittisempi näkökulma käsiteltäviä aiheita kohtaan on ymmärrettävää. Tämän lisäksi työnjohtaja ei ollut haastateltavana anonyymissa asemassa, mikä on saattanut vaikuttaa hänen vastauksiinsa. Työnjohtajan haastattelussa käytin useaan otteeseen luottamuksen rakentamisen välineenä empatiaa, mikä on yksi tapa saada aikaan hyvä vuorovaikutussuhde haastattelijan ja haastateltavan välille (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 41–42). Empatian osoittamattomuus sellaisessa tilanteessa, jossa haastateltava sitä odottaa, voi osoittaa esimerkiksi kiinnostuksen puutetta ja täten hankaloittaa vuorovaikutusta (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 51). Työnjohtajalta sain haastattelupäivän aikana myös lisää kirjallista aineistoa tutkimustani varten.

Haastatteluaineiston keräämisen, auki kirjoittamisen ja alustavan analysoinnin jälkeen tutkimusaiheeni tarkentui vastuulliseksi brändäykseksi. Tarkentumisen myötä pyysin Arto Huhtiselta sähköpostitse täydentäviä tietoja liittyen spesifimmin brändäykseen yrityksessä. Haastatteluaineisto, yrityksen julkaisemat kirjat, nettimateriaali sekä Närväsen väitöskirja kattoivat sen verran hyvin kuitenkin myös tarkentuneen aiheen, että uusien haastattelujen järjestämistä en nähnyt tarpeellisena.

3.4 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla haastatteluaineistoani. Litterointi eli sanatarkka haastattelun auki kirjoittaminen on olennaista tutkimusaineistoon tutustumisessa ja sen tarkkuus riippuu tutkimusintressistä ja analyysitasosta. Litteroinnin tarkkuus riippuu myös aineiston rajaamisesta, ja aina kaikkea haastatteluaineistoa ei ole tekstimuotoon järkevä litteroida. Tekstiksi purettavaksi osaksi voi siis valita tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. (Ruusuvuori ym., 2010, 13–14.) Sanatarkasti litteroin omistajien parihaastattelun, työnjohtajan haastattelun sekä kaksi tuotantohenkilöstön ryhmähaastattelua. Tutkimuksen fokukseksi tarkentui tehtaan sisäisen toiminnan sijaan vastuullinen brändäys, mistä johtuen tehtaalla toteutettujen haastattelujen sisällöstä oli olennaista litteroida vain osa. Litteroin kaksi ensimmäistä ryhmähaastattelua kokonaisuudessaan, mutta kolmannesta haastattelusta poimin ainoastaan aiheen kannalta olennaiset asiat. Lisäksi olin jo haastatteluja tehdessäni huomannut, että kaikissa ryhmäkeskusteluissa käsiteltiin esille ottamiani aiheita samankaltaisesti, joten kolmas ryhmähaastattelu ei tuonut paljoa lisäinformaatiota kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelujen suhteen oli siis saavutettu saturaatio (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 60).

Kahta ensimmäistä yrityksen edustajien kanssa käymääni keskustelua en nauhoittanut tai litteroinut lainkaan, vaan kirjoitin ainoastaan muistiinpanoja keskustelujen edetessä. Syksyn 2014 tapaamisten ei ollut tarkoitus olla varsinaisia tutkimushaastatteluja, vaan kartoittaa vapaamuotoisesti yrityksen liiketoimintaa liittyen yritysvastuuseen. Olen kuitenkin löytänyt myös niistä käyttökelpoista aineistoa tutkimukselleni. Esittelen haastatteluaineiston kokonaisuudessaan taulukon muodossa (taulukko 1).

Ryhmähaastattelut poikkeavat aineistona yksilöhaastatteluista siinä määrin, ettei niiden analyysia voida täysin perustaa samanlaisille oletuksille (Ruusuvuori ym., 2010; ks. esim. Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001). Molempien haastattelumenetelmien käyttäminen samassa tutkimuksessa onkin siten jotakin enemmän kuin kahden rinnakkaisen aineiston analyysia. Ryhmä- ja yksilöhaastattelut voi nähdä toistensa peilauspintoina, joiden avulla havaitaan ja ymmärretään uusia piirteitä molemmista aineistoista. Kahden aineiston samanaikainen vertaileva käyttö tuo esiin niiden välisiä

Taulukko 1 Haastatteluaineiston kuvaus

Haastateltava(t)	Ajankohta	Paikka	Keskustelun pituus	Kirjallista aineistoa
Reinokaupan omistaja Linda Huhtinen	27.9.2014	Lindan koti	noin 1 tunti	2 sivua muistiinpanoja
Kotikengän omistaja ja tj Arto Huhtinen	21.10.2014	Kahvila Tampereella	noin 2 tuntia	7 sivua muistiinpanoja
Kotikengän omistajat Arto Huhtinen & Tuire Erkkilä	21.1.2015	Yrityksen pääkonttori Tampereella	2 tuntia 5 minuuttia	21 sivua litteroitua aineistoa
Tehdasryhmä 1, 4 hlöä	6.2.2015	Lieksan tehdas, neuvotteluhuone	52 minuuttia	19 sivua litteroitua aineistoa
Tehdasryhmä 2, 4 hlöä	6.2.2015	Lieksan tehdas, neuvotteluhuone	53 minuuttia	18 sivua litteroitua aineistoa
Tehdasryhmä 3, 4 hlöä	6.2.2015	Lieksan tehdas, neuvotteluhuone	1 tunti 10 minuuttia	Aiheen kannalta olennaiset asiat poimittu, 2 sivua
Tehtaan työnjohtaja	6.2.2015	Lieksan tehdas, neuvotteluhuone	1 tunti	16 sivua litteroitua aineistoa

eroja ja yhtäläisyyksiä, jotka johtavat pohtimaan, miksi yhdessä aineistossa asiat kuvautuvat eri lailla kuin toisessa. (Ruusu vuori ym., 2010, 212.) Tässä tutkimuksessa olen kerännyt haastatteluaineistoa samasta aiheesta omistajilta, työnjohtajalta sekä tuotantohenkilöstöltä. Tässä tapauksessa haastateltavien asema on määrittänyt haastattelulajin. Tulkitsen, että vielä suurempi vaikutus mahdollisiin eroihin kuvauksissa johtuu haastattelulajin sijaan aseman tuomista erilaisista näkökulmista.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa oli myös tärkeää huomioida se, että haastateltavat olivat luonnollisesti tietoisia haastattelun aiheesta. Sen pääteeman ollessa vastuullisuus, voi aiheella ja sen tietämisellä olla vaikutusta vastauksiin. Haastattelin yrityksen

omistajia heidän perustamansa yrityksen vastuullisuudesta, jolloin on hyvä ottaa huomioon, että omistajat ovat puolueellisia informantteja ja haluavat todennäköisesti antaa positiivisen kuvan yrityksestään. Jyrkkä ennakkoluuloisuus aineistoa kohtaan ei kuitenkaan ole järkevää, sillä puolueellisuus ei automaattisesti tarkoita, että annettu kuva olisi virheellinen.

Kirjallisesta aineistosta etsin ja hyödynsin erityisesti aihettani koskevia asioita. Poimin haastatteluaineiston tavoin lainauksia esimerkiksi tohveleista tehdyistä kirjoista sekä Närväsen väitöskirjasta. Netistä löytyvää aineistoa hyödynsin lähinnä saadakseni kattavan kokonaiskuvan siitä, millaista viestintää yritys käyttää tuotteeseen ja brändiin liittyen sekä siitä, millä tavalla brändi näyttäytyy tohveleihin liittyvien yhteisöjen sivuilla sekä mediassa. Netistä löysin myös kattavasti tietoa siitä, mitä kaikkea Reino & Aino -brändiin on yhdistetty. Julkisen, yrityksen tuottaman kirjallisen materiaalin käsittelyssä tulee ottaa huomioon se, että aineisto on yrityksen näkökulmasta tuotettua. Kirjallinen materiaali on myös osin markkinointimateriaalia. Tällöin informaatio ei ole täysin puolueetonta, mikä tulee ottaa huomioon aineistoa tulkittaessa. Esittelen taulukon avulla myös käyttämäni kirjallisuusaineiston (taulukko 2).

Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa keskenään samanaikaisesti (Ruusu vuori ym., 2010, 11). Tutustuin syksyllä alkuperäisen aiheeni kirjallisuuteen sekä pohjasin alkuperäisen aihevalintani keskusteluihin Linda Huhtisen ja Arto Huhtisen kanssa. Virallisen omistajien haastattelun jälkeen litteroin aineiston ja tutustuin siihen muodostaakseni sopivan haastattelurungon tehtaan haastatteluista varten. Tehdashaastattelut toteutin yhden päivän aikana, joten niihin tutustuminen alkoi yhtäaikaaisesti tehtaalla käynnin jälkeen. Lisäksi varsinaisen laadullisen analyysin vaiheet voidaan myös erotella toisistaan, mutta käytännössä ne tapahtuvat osittain päällekkäin ja limittyvät toisiinsa. Vaiheet eivät seuraa toisiaan ajallisena jatkumona, vaan vaiheista palataan aiempiin niitä uudelleen arvioimaan. (Ruusu vuori ym., 2010, 12.) Tämä on luonnehtinut myös omaa analysointiprosessiani.

Käytän tutkimuksessani laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmää, sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi voidaan nähdä erilaisten laadullisten tutkimusten analyysimenetelmien väljänä teoreettisena kehyksenä, mutta myös yksittäisenä

Taulukko 2 Kirjallisuusaineiston kuvaus

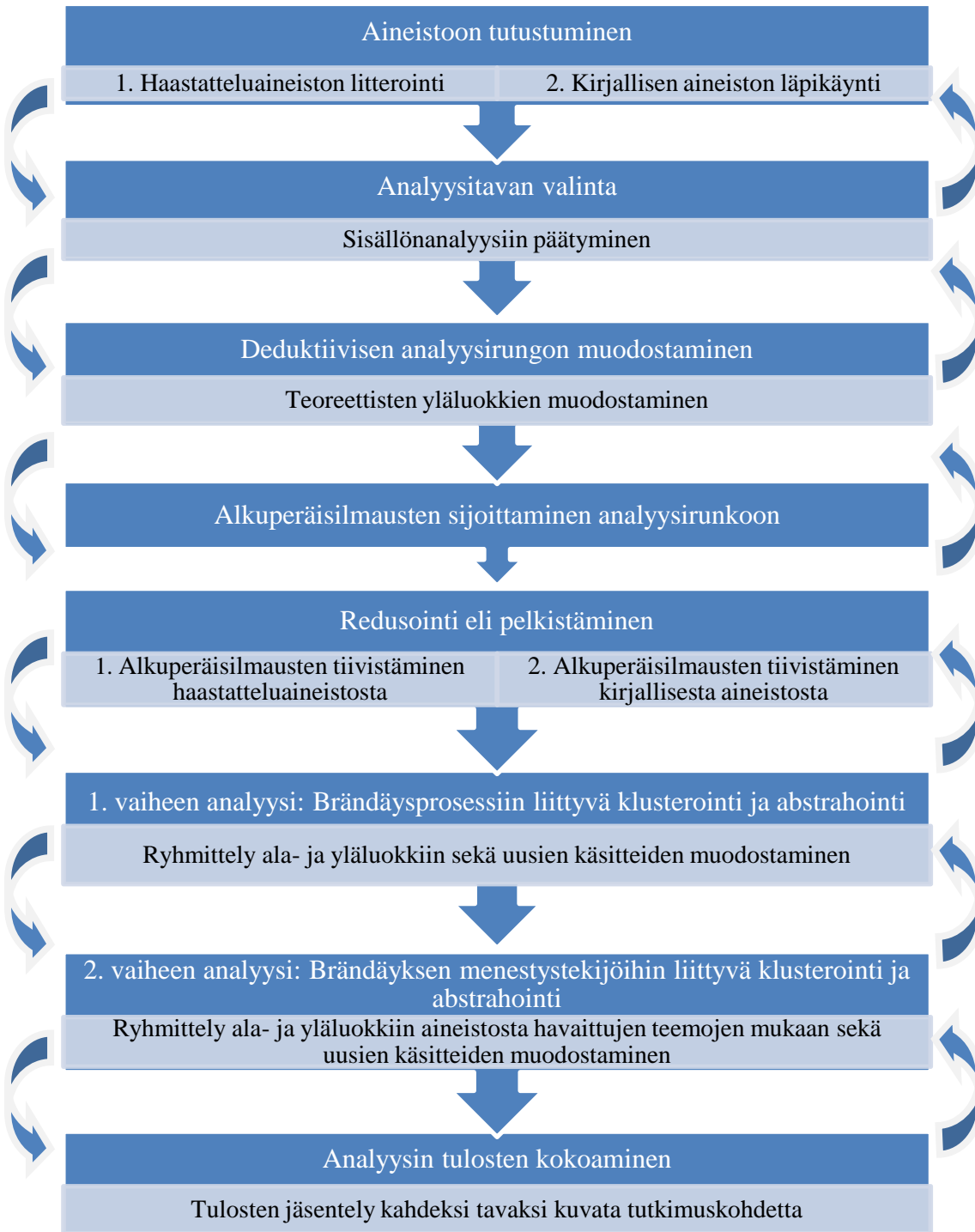
Nimi	Aineistotyyppi & sivumäärä	Sisältö	Tekijä/ Vastaaja	Vuosi	Aineiston hyödyntäminen
Reino - Lämpimiä jalkoja ja ajatuksia	Kirja, 144 sivua	75-vuotisjuhlakirja: Tohveleiden historiaa, vierailijoiden kirjoituksia tohveleista, käyttäjien Reino & Aino -brändiin liittyviä muistoja sekä tietoa brändiin liittyvistä tempauksista	Mikko Närhi, "reinokirjailija"	2007	Oleellisten otteiden poiminta
Reino & Aino - Reinovuosi 2010	Kirja, 96 sivua	Erilainen vuosikertomus: käydään läpi tapahtumia ja tempauksia vuodelta 2010	Reino & Aino Kotikenkä Oy	2010	Oleellisten otteiden poiminta
Reino – Tohvelisan-karista brändiksi	Kirja, 120 sivua	Tarina tohveleiden matkasta 30-luvulta nykypäivään	Reino & Aino Kotikenkä Oy	2011	Oleellisten otteiden poiminta
Extending the collective consumption of brands	Väitöskirja, 220 sivua	Tutkimus brändin noususta uuteen suosioon kulutusyhteisöjen edesauttamana	Elina Närvänen	2013	Oleellisten otteiden poiminta
-	Sähköpostikeskustelu Huhtisen kanssa, noin 1 sivu vastauksia	Lisätietoja liittyen brändäykseen yrityksessä	Arto Huhtinen	2015	Oleellisten otteiden poiminta
-	Yrityksen hallinnoimat internet-sivut	Mm. ajankohtaisia uutisia esimerkiksi tapahtumista, tuotetietoja verkkokaupassa	Reino & Aino Kotikenkä Oy	2015 (viittausajan-kohta)	Kokonaiskuvan kartoittaminen
-	Yhteisöjen perustamat internet-sivut	Mm. tietoja yhteisöjen järjestämistä tempauksista, keskusteluja tohveleiden fanien kesken	Yhteisöt	2015 (viittausajan-kohta)	Kokonaiskuvan kartoittaminen, oleellisten otteiden poiminta
-	Yrityksestä ja brändistä kirjoitettuja artikkeleita	Tietoa mm. tapahtumista, tempauksista ja liiketoiminnallisista ratkaisuista	Media	2015 (viittausajan-kohta)	Kokonaiskuvan kartoittaminen, oleellisten otteiden poiminta

metodina (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91). Sisällönanalyysilla on tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä ja lisätä informaatioarvoa kokoamalla hajanaisesta aineistosta yhtenäistä ja mielekästä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Selkeän kuvauksen myötä tehtävät johtopäätökset voivat olla selkeitä ja johdonmukaisia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108; ks. esim. Hämäläinen 1987.)

Käytän tutkimuksessani sekä deduktiivista että induktiivista sisällönanalyysia. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä analyysissa luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla esimerkiksi teoria tai käsitejärjestelmä. Induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi sen sijaan perustuu aineistosta tehtävään tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiriasta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108–117.) Aineiston luokittelu perustuu osin teoriakappaleessa määriteltyihin vastuullisen brändäyksen prosessin avaintekijöihin pk-yrityksessä (deduktiivinen analyysi) ja osin aineistosta havaitsemiini uudenlaisiin teemoihin (induktiivinen analyysi). Havainnollistan analysointiprosessiani kuvion 6 avulla sekä käsittelen sitä seuraavaksi myös tarkemmin sanallisesti.

Tein sisällönanalyysini kaksivaiheisena, keskittyen ensin brändäysprosessin avaintekijöihin ja sen jälkeen brändäyksen menestystekijöihin. Aloitin sisällönanalyysin muodostamalla analyysirungon (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 113; ks. Sarajärvi, 2002), jossa analyysin alkuperäisinä yläluokkina toimivat pk-yrityksen brändäysprosessin avaintekijät. Aloitin siis aineiston analysoinnin deduktiivisen analyysin keinoin, eli analyysirunkona toimivat teoriaosiossa muodostetut brändäysprosessin avaintekijät. Seuraavaksi lisäsin jokaiseen luokkaan sellaisia ilmaisuja aineistosta, jotka mielestäni kuvasivat kutakin tekijää. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109.)

Ilmaisuksen lisäyksen jälkeen toteutin aineiston pelkistämisen eli redusoinnin, eli pelkistin nämä alkuperäisilmaukset lyhempään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109). Taulukko 3 esittelee esimerkin analyysin etenemisestä yläluokkaan sijoitetusta ilmaisusta pelkistettyyn ilmaukseen. Taulukossa esitellään kahteen yläluokkaan, sidosryhmäyhteistyöhön sekä suunnitteluun ja toteuttamiseen sijoittamiani ilmauksia.



Kuvio 6 Analysointiprosessin kuvaus

Seuraavaksi jatkoin ensimmäisen vaiheen analyysia siten, että etsin jokaisen avaintekijän alle sijoitetuista pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta pystyin sijoittamaan ne uusiin erilaisiin alaluokkiin. Tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi eli ryhmittelyksi, jossa samaan asiaan liittyvät ilmaukset

Taulukko 3 Esimerkki analyysin etenemisestä yläluokasta pelkistettyyn ilmaukseen

Yläluokka	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Sidosryhmäyhteistyö	”Musiikki on aika helppo ollut, toinen on ollut jääkiekko. Se johtuu pitkälti sidosryhmistä, me tunnetaan paljon musiikin tekijöitä.”	Musiikki ja jääkiekko mukana omien kontaktien vuoksi
	”Usein kun on ollut tiukka paikka niin ollaan saatu se apu asiakkaalta. -- meidän toimintatapa on et ostatko varastoon tai voidaanko tehdä ennakkoon, voidaanko tehdä joku kauppa, mieluummin kun mennään pankkiin kysymään rahaa.”	Taloudellisesti tiukassa paikassa asiakkaat apuna
	“Reinot ovat lähteneet elämään ihan omaa elämäänsä. Toki seuraamme tarkoin internetiä ja lähdemme mielellämme mukaan erilaisiin tapahtumiin, mutta itse emme toimi niiden järjestäjinä.”	Tapahtumien järjestäjinä muut tahot kuin yritys
Suunnittelu ja toteuttaminen	”Kotikenkien suosio perustuu mielikuviin, jotka ovat syntyneet ilman brändijohtajia.”	Suosio saavutettu ilman markkinointihenkilöstöä
	“Mut nää on ylimääräisiä, et meidän asiakkaat kysyy ja heidän omien laatujärjestelmien ylläpitämiseksi haluaa ne tiedot [vastuullisuuteen liittyen].”	Vastuullisuuteen liittyvää raportointia pyydettyä
	”Rakenteet ja toiminnot ovat [markkinoinnissa] hyvin simppeleitä.”	Ei raskaita rakenteita markkinoinnissa

yhdistetään omaksi luokaksi ja nimetään sen sisältöä kuvaavalla nimellä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 110). Alaluokkia ryhmittelin uusiksi yläluokiksi, joista muodostuivat juuri kohdeorganisaatiolle olennaiset brändäysprosessin avaintekijät. Tätä tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottelua ja uusien käsitteiden muodostamista kutsutaan abstrahoinniksi. Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointiprosessia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111.) Abstrahoinnin myötä esimerkiksi osa alkuperäisen prosessimallin avaintekijöistä jäi pois, sillä aineisto ei tukenut näiden tekijöiden olemassaoloa kohdeorganisaatiossa.

Organisaation brändäysprosessiin kohdistuvan abstrahoinnin jälkeen jatkoin analyysini toiseen vaiheeseen ja tarkastelin aineistoa brändäyksen menestystekijöiden näkökulmasta. Ryhmittelin analyysirunkoon sijoittamiani pelkistettyjä ilmauksia uudelleen toisenlaisiksi ala- ja yläluokiksi tarkoitukseni tällä kertaa hahmottaa erilaiset brändäyksen menestystekijät. Menestystekijöiden tunnistamisessa kyse oli induktiivisesta analyysistä, sillä tarkoitukseni oli tarkastella ja analysoida aineistoa havaitsemieni uusien teemojen näkökulmasta. Palasin myös alkuperäisilmauksien poimintaan siltä osin, kun koin uusiin luokkiin soveltuvan sellaisia ilmauksia, jotka eivät olleet mukana alkuperäisen analyysirungon mukaisissa yläluokissa. Kuvio 7 esittelee esimerkin analysoinnin etenemisestä analyysirungosta ja pelkistetyistä ilmauksista alaluokkiin ja uusiin yläluokkiin. Kuvio esittelee sekä ensimmäisen eli prosessin avaintekijöihin keskittyvän analyysivaiheen että toisen eli menestystekijöihin keskittyvän analyysivaiheen.

Kuviosta 7 voi ensinnäkin nähdä esimerkin siitä, millaisten vaiheiden kautta etenen ensimmäisen vaiheen analysoinnissa esittelemään kohdeorganisaation yhden keskeisen prosessin avaintekijän, spontaanin ja pienen budjetin toteuttamisen. Analyysirungon yläluokkaan suunnittelu ja toteuttaminen olen esimerkissä sijoittanut neljä aineistosta löydettyä ilmaisua. Nämä neljä ilmaisua olen vuorostaan jakanut kahteen alaluokkaan, toimintojen keveyteen ja yrityksen passiivisuuteen. Nämä molemmat alaluokat muodostavat osaltaan uuden yläluokan, spontaanin ja pienen budjetin toteuttamisen.

Esittelen kuviossa samalla tavoin myös toisen vaiheen analyysia, joka keskittyy menestystekijöihin. Menestystekijöiden yhteydessä ilmaukset voivat tulla mistä tahansa analyysirungon yläluokasta tai myös sen ulkopuolelta, sillä analyysin lähtökohtana ei ole teorialähtöisyys vaan aineistolähtöisyys. Ilmaukset voivat myös olla sijoitettuna useampiin yläluokkiin, kuten esimerkistä nähdään. Esimerkissä kaksi neljästä ilmauksesta on otettu sidosryhmäyhteistyön yläluokasta, yksi on otettu suunnittelun ja toteuttamisen yläluokasta ja yksi kuuluu näihin molempiin. Suunnittelun ja toteuttamisen yläluokkaan kuuluvat ilmaukset ovat lisäksi tässä esimerkissä samoja kuin ensimmäisen vaiheen analyysissä. Esimerkin ilmaukset jäsenellään kahdeksi uudeksi alaluokaksi, sidosryhmien aloitteiksi ja asiakkaiden avuksi. Alaluokat yhdistetään jälleen yhdeksi uudeksi yläluokaksi, sidosryhmien aktiivisuudeksi ja läheisyydeksi.

ANALYYSIRUNKO

YLÄLUOKKA: Omistajan integroima yritysvastuu	YLÄLUOKKA: Työntekijöiden osallistaminen	YLÄLUOKKA: Suunnittelu ja toteuttaminen	YLÄLUOKKA: Sidosryhmä- yhteistyö	YLÄLUOKKA: Arviointi
---	--	--	---	-------------------------

PELKISTETTYJÄ ILMAUKSIA					
Ei raskaita rakenteita markkinoinnissa	Suosio saavutettu ilman markkinointi-henkilöstöä	Vastuullisuuteen liittyvää raportointia pyydettyäessä	Tapahtumien järjestäjinä muut tahot kuin yritys	Musiikki ja jääkiekko mukana omien kontaktien vuoksi	Taloudellisesti tiukassa paikassa asiakkaat apuna

1. ANALYYSIVAIHE, PROSESSI

PELKISTETTY ILMAUS: Ei raskaita rakenteita markkinoinnissa	PELKISTETTY ILMAUS: Suosio saavutettu ilman markkinointi-henkilöstöä	PELKISTETTY ILMAUS: Vastuullisuuteen liittyvää raportointia pyydettyäessä	PELKISTETTY ILMAUS: Tapahtumien järjestäjinä muut tahot kuin yritys
ALALUOKKA: Toimintojen keveys		ALALUOKKA: Yrityksen passiivisuus	
UUSI YLÄLUOKKA: Spontaani, pienen budjetin toteuttaminen			

2. ANALYYSIVAIHE, MENESTYSTEKIJÄT

PELKISTETTY ILMAUS: Vastuullisuuteen liittyvää raportointia pyydettyäessä	PELKISTETTY ILMAUS: Tapahtumien järjestäjinä muut tahot kuin yritys	PELKISTETTY ILMAUS: Brändin aitoutta suojellaan asiakkaiden toimesta	PELKISTETTY ILMAUS: Taloudellisesti tiukassa paikassa asiakkaat apuna
ALALUOKKA: Sidosryhmien aloitteet		ALALUOKKA: Asiakkaiden apu	
UUSI YLÄLUOKKA: Sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys			

Kuvio 7 Esimerkki kaksivaiheisen analyysin etenemisestä analyysirungosta uusiin yläluokkiin

Kaksivaiheisessa analyysissä olen suurimmaksi osaksi käyttänyt molemmissa vaiheissa samoja pelkistettyjä ilmauksia, jotka olen jäsenellyt eri tavoin. Hyvän esimerkin tästä antaa kuviossa kahden saman pelkistetyn ilmauksen käyttö kummassakin vaiheessa. ”Vastuullisuuteen liittyvää raportointia pyydettyä” sekä ”Tapahtumien järjestäjinä muut tahot kuin yritys” kuuluvat kumpikin samaan alaluokkaan sekä ensimmäisessä että toisessa analyysivaiheessa. Erona vaiheiden välillä on kuitenkin se, että ilmauksia on tarkasteltu eri näkökulmista ja ne muodostavat erilaiset alaluokat eri vaiheissa. Prosessiin keskityttäessä alaluokaksi muodostuu yrityksen passiivisuus, mikä johtaa yrityksen näkökulmasta pienen budjetin toteuttamiseen. Menestystekijöiden kohdalla samat ilmaukset sen sijaan muodostavat alaluokan sidosryhmien aloitteet. Tällöin olen tarkastellut ilmauksia tarkoitukseni tunnistaa, miten ne voisivat edustaa kohdeorganisaation brändäyksen onnistumista. Ilmaukset nähdään tämän seurauksena osana sidosryhmien aktiivisuuden ja läheisyyden menestystekijää.

Kuvio 7 esittelee sekä ensimmäisen että toisen analyysivaiheen etenemisen alusta loppuun saakka. Kaksivaiheisen klusteroinnin ja abstrahoinnin myötä muodostuivat analyysini tulokset. Analyysin myötä kykenen kuvaamaan tutkimuskohdetta kahdesta eri näkökulmasta, brändäysprosessin ja brändäyksen menestystekijöiden kautta.

4 REINO & AINO VASTUULLISENA BRÄNDINÄ

4.1 Brändi ja yritys yritysvastuun näkökulmasta

4.1.1 Lähtökohdat vastuullisuudelle

Reino & Aino -brändille on määritelty neljä arvoa, jotka kaikki voi luonnollisesti yhdistää vastuullisuuteen. Arvot ovat suomalaisuus, ilo, lämpö ja uudistuminen (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Suomalaisuudelle perustuu koko liiketoiminnan olemassaolo. Tuotannon palauttaminen Suomeen on toteutunut sen johdosta, että omistajat ovat päättäneet perustaa yrityksen ja ostaa työnantajansa tuotannon. Reino & Aino -jalkineet ovat perinteisiä suomalaisia ikonituotteita, joiden julkisuuskuvaa vahvistaa uusien omistajien päättäväisyys tuotannon pitämisestä Suomessa.

Suomalaisuutta tukee myös se, että yritys tekee brändiyhteistyötä suomalaisten yritysten kanssa. Vuosien varrella kauppojen hyllyiltä on löytynyt muun muassa Dammenbergin Reino & Aino -suklaata ja Emendon Reino & Aino -löylytuoksua. Lisäksi tohveleita on tehty yhteistyössä suomalaisten suunnittelijoiden kanssa ja niitä on brändätty muun muassa pukemalla ne suomalaisten muusikoiden nimikkokuoseihin. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.) Ilo arvona pohjautuu yrityksen halulle järjestää erilaisia tapahtumia brändin ympärille ja tuoda näin iloa ja hauskuutta ympäröivälle yhteiskunnalle (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Ilo ja hauskuus näkyvät yrityksen toiminnan lisäksi lukuisissa sen sidosryhmien järjestämissä tempauksissa ja tapahtumissa.

Lämmöllä viitataan ensinnäkin jalkineen funktionaaliseen lämpöisyyteen, joka oli erityisen tärkeä ominaisuus 1930-luvulla kun tohveleita ryhdyttiin valmistamaan - ne jalassa voi ottaa pari astetta asunnon lämmityksestä pois. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.) Tohveleiden varsinainen idea ja käyttötarkoitus edustavatkin vastuullista kuluttamista nykyisellä kerskakulutuksen aikakaudella. Tätä ajatusta tukevat myös tuotteen laadukkuus ja kestävyys, joiden vuoksi tohvelit kestävät käyttöä pidemmän aikaa.

Toiseksi lämpö merkitsee pitkän historian tuomia kokemuksia ja muistoja sekä yrityksen toimintafilosofiaa, jonka mukaan iso osa markkinointikustannuksista ja tuotosta on mennyt hyväntekeväisyyteen sekä kulttuurin ja urheilun tukemiseen. Hyväntekeväisyyttä toteutetaan monien eri yhteistyökumppaneiden, kuten urheiluseurojen, muusikoiden, Tampereen ensi- ja turvakodin sekä Naisten Pankin kanssa. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011; Erkkilä & Huhtinen, 2010.) Hyväntekeväisystempausten voi katsoa olevan brändin vastuullisuuden kannalta yrityksen keskeisimpiä brändäystoimenpiteitä.

Uudistuminen arvona viittaa siihen, että perinteistä tuotetta on ryhdytty uudistamaan monin uusin kuosein ja mallein. Uudistuminen kuvaa myös sitä, millä tavalla yritys toteuttaa nykyään liiketoimintaansa. Omistajat eivät koe enää vain myyvänää aamutossuja, vaan brändiin ja liiketoimintaan kuuluu paljon muutakin. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.) Esimerkiksi yhteisöllisyys ja tapahtumat ovat iso osa Reino & Aino -brändiä. Lisäksi yritys käyttää tuotteissaan myös kierrätysmateriaaleja, mikä osaltaan kuvaa uudistumisen arvoa (Erkkilä & Huhtinen, 2015).

Tulkitsen yritysvastuun toteuttamisen olevan Reino & Aino -brändin tapauksessa lähtöisin organisaation sisäisestä halusta toimia tietyllä tavalla. Yritys on kuitenkin myös selkeästi tiedostanut kuluttajien kasvaneet vaatimukset eettisyyden ja ekologisuuden saralla. Kotikengät edustavat omistajien mukaan sellaisia arvoja, joita ihmiset arvostavat (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Yhteiskunnallisen vastuunkannon ohella yrityksessä ymmärretään myös hyväntekeväisyystoiminnan markkinoinnillinen hyöty. Myös ympäristöystävällisyyden koetaan tuovan kilpailuetua yritykselle (Erkkilä & Huhtinen, 2015).

Yritysvastuutoiminnot toteutetaan pääosin nimenomaan brändin, ei niinkään yrityksen nimissä. Yritys on perustettu tuotteen ja brändin ympärille, eikä Reino & Aino -brändin tuotteita sinänsä myydä ja markkinoida esimerkiksi Kumitehtaan tai Reino & Aino Kotikengän nimissä. Yritys keskittyy siis toisaalta tuotebrändäykseen (Krake, 2005), mutta yrityksen voi käytännössä nähdä olevan yhtä kuin sen tuote ja brändi.

4.1.2 Vastuu eri sidosryhmiä kohtaan

Yrityksen omistajat korostavat erityisesti avoimuuden merkitystä sidosryhmäsuhteissa. He nimeävät tärkeimmäksi sidosryhmäkseen asiakkaat. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat erityisesti työntekijät ja sen jälkeen muun muassa materiaalien toimittajat, rahoittajat, yrityksen hallituksen jäsenet ja yhteistyöyritykset sekä -järjestöt. Omistajat kokevat sidosryhmäyhteistyön olevan laajaa, mutta eri sidosryhmien merkityksellisyys vaihtelee eri aikoina. (Erkkilä & Huhtinen, 2015.) Seuraavaksi esittelen tarkemmin, miten yritys kantaa vastuutaan asiakkaille, työntekijöille, yhteiskunnalle ja ympäristölle.

Asiakkaat

Vastuun kantaminen asiakkaille on merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. Asiakkaat voidaan jakaa jälleenmyyjiin sekä yksittäisiin kuluttaja-asiakkaisiin. Yrityksellä on viisi jälleenmyyjää pääasiakkaina, ja niitä omistajat pitävät elintärkeinä yrityksen toiminnalle. Toisaalta taas yksittäisen kuluttaja-asiakkaan tyytyväisyys ja mielipide koetaan myös hyvin tärkeäksi. (Erkkilä & Huhtinen, 2015.) Esimerkiksi tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat ominaisuuksia, joihin yritys panostaa. Asiakkaan palveleminen hyvin ja oikein on merkityksellistä ja yrityksessä nähdään, ettei asiakas saisi koskaan olla tyytymätön. Tästä syystä periaatteena on esimerkiksi palautusten kanssa se, että kaikki pyynnöt hyväksytään syistä riippumatta ja kuitteja vaatimatta (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Asiakkaalle pyritään luomaan mahdollisimman positiivinen kokemus arkipäiväisessä toiminnassa. Seuraavasta otteesta näkee, kuinka yritys toimii ”asiakas on aina oikeassa” –periaatteella.

“.. jos meidän joku asiakas tulee valittamaan niin silloinhan me ollaan se [asiakas]lupaus petetty niin sen takia tavara annetaan tilalle tai perutaan se kauppa tai muuta, että ei lähdetä siihen että -- kyseenalaistetaan asiakasta. -- Esimerkiksi joku sai kauheesti sähköiskuja. Joku ihminen saa herkästi sähköiskuja niin perutaan kauppa sitten sen takia, ei siinä mitään. Että se on ihan selvä. Vaikka me ei olla luvattu semmosta että et saa sähköiskuja. -- Vaikka ne syyt olis ihan tyhmiä --, niin ei kannata sanoa niin.” (Arto Huhtinen)

Asiakaslupauksen rikkominen on myös omistajien mukaan yritykselle harvinaista.

“..meidän ei tarvi hirveesti miettiä sitä, että saako asiakas laatua tai sitä mitä luvataan. En mä muista juuri koskaan miettineeni, että meillä on ongelmia ja ne on helppoja ongelmia. Et jos on joskus ollut joku huono laatu niin se korvataan heti välittömästi ja se on meillä poikkeama.” (Arto Huhtinen)

Työntekijät

Työntekijät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Avoimuus henkilöstöä kohtaan on tärkeää, ja omistajat kertovat avoimesti esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta työntekijöilleen. Omistajat ovat myös tehneet periaatepäätöksen, jonka mukaan vaikeina aikoina henkilöstöä lomautetaan irtisanomisten sijaan. He painottavat sitä, kuinka työntekijöiden palkat on tärkeä maksaa ja tästä jäljelle jäävä voi jäädä omistajille. Omistajat eivät myöskään ole nostaneet koko yrityksen olemassaolon aikana osinkoja, ja he korostavat olevansa samanarvoisia muiden työntekijöiden kanssa. Jos yrityksellä menee hyvin tai huonosti, vaikuttaa se heihin yhtä lailla kuin henkilöstöön. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Huhtinen, 2014.) Työntekijöiden kohdalla vastuun kantamisen selkeä painopiste on taloudellisessa vastuussa. Omistajat keskittyvät eniten siihen, kuinka tärkeää on varmistaa työntekijöiden toimeentulo.

Lisäksi suomalainen valmistus arvopäätöksenä takaa ylipäättään yrityksen henkilöstölle töitä. Omistajat kokevat tämän mahdollisuuden tarjoamisen myötä kantavansa erityistä vastuuta suomalaisten työllistymisestä.

”Me mahdollistetaan tällä toimintamallilla ja näillä arvoilla kymmeniä ja kymmeniä työpaikkoja Suomeen, joka on mun mielestä erittäin eettinen ratkaisu.” (Tuire Erkkilä)

Yhteiskunta

Yritys kantaa vastuuta myös ympäröivälle yhteiskunnalle. Omistajat ovat päättäneet pitää tuotannon Suomessa, ja täten yritys kantaa vastuuta suomalaiselle kenkäteollisuudelle ja tarjoaa työpaikkoja alalla, jolla ei nykyään Suomessa ole paljon työllistymismahdollisuuksia. Yritys vaikuttaa täten osaltaan osaamisen pysymiseen Suomessa. Paikallisesti yritys vaikuttaa esimerkiksi Lieksassa. Lieksan tehdas on yksi suuri työllistäjä alueella, joten yritys tuottaa tuloja siellä työntekijöilleen ja vaikuttaa osaltaan alueen vetovoimaisuuteen. Myös Vesannolla toimi hetken aikaa ompelimo, joka rakennettiin yhteisvoimin Vesannon kunnan kanssa (Erkkilä & Huhtinen, 2010).

”Näimme tämän mahdollisuutena, meillä on osaavaa työvoimaa. En oikein voinut nähdä sellaista mahdollisuutta, että me emme olisi lähteneet tähän mukaan.” (Vesannon kunnanjohtaja Pasi Lievonen, MTV3:n uutisartikkeli)

Vesannon kunnalle ompelimon perustaminen tarkoitti kuntalaisten työllistymistä, mikä oli suuri syy sen päätökselle panostaa ompelimoon. Lisäksi brändiin liittyviä hyväntekeväisyyspauksia järjestetään pääasiassa Tampereella ja Pirkanmaalla (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Erkkilä & Huhtinen, 2010), joten yritys vaikuttaa sillä saralla näkyvästi siellä.

Ympäristö

Ympäristövastuuta yritys toteuttaa panostamalla esimerkiksi energiankäytön tehokkuuteen ja marginaaliseen kuljetukseen.

”Reinoissa -- tää kotimarkkina on tehokkaasti järjestetty. Me varastoidaan asiakkaan tavarat ja toimitetaan isoissa erissä suoraan, et ne on tehokkaasti hoidettu ympäristön kannalta. Tuotantomenetelmä kuluttaa tosi vähän energiaa, sähköä menee mielettömän vähän Reinoihin. Ainoa mihin menee [energiaa] niin sähkөөn ja tuo paistoprosessi on tehokas ja siihen menee vähän.” (Arto Huhtinen)

Lisäksi yritys panostaa ympäristöystävällisten materiaalien käyttöön. Suurin osa tuotteiden materiaaleista tulee Suomesta. Pohjamateriaali on luonnonkumia, joka on lähtöisin malesialaiselta FSC-sertifioidulta kumipuuviljelmältä. Kankaan tarkka hyödyntäminen on myös tärkeää, ja jäävistä paloista tehdään muun muassa kukkaroita tai asusteita. Yritys hyödyntää tuotteissaan myös kierrätysmateriaaleja. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Närhi, 2007.)

4.1.3 Taloudellisen tilanteen vaikutukset

Taloudellisesti vaikeat ajat ja niiden vaikutukset tulivat esille kaikissa haastatteluissa. Tämä tuntui osaltaan vaikuttavan myös yritys vastuun toteutumiseen. Omistajat ovat joutuneet tekemään taloudellisten paineiden edessä etenkin työntekijöihin kohdistuvia vaikeita valintoja ja keskittymään taloudellisten edellytysten varmistamiseen. Taloudellisesti vaikeina aikoina erityisesti pienemmille yrityksille on mahdollista, että liiketoiminnan eettisyyteen panostaminen jää vähemmälle, jos se on ristiriidassa taloudellisten tavoitteiden kanssa. Tämä tehdään, jotta yrityksen selviytyminen voidaan varmistaa. (Lähdesmäki, 2012; ks. Vyakarnam, Myers & Burnett, 1997.) Seuraavasta otteesta voi tulkita, että toimitusjohtaja kokee taloudellisen tilanteen vaikuttavan negatiivisesti omistajien ja henkilöstön väliseen suhteeseen.

”Mäkin olin jo monessa firmassa kerinnyt olemaan esimiehenä ja joissakin paikoissa meni tosi hyvin. Tehtiin paljon yhteistyötä, mut oli sitten myös yrityksen tulos kohdallaan. Silloin kun menee paremmin niin menee paremmin myös henkilöstöpuolella, ja silloin kun menee heikommin, joutuu tekemään niitä ikäviä päätöksiä.” (Arto Huhtinen)

Yritys on joutunut turvautumaan vuosien varrella lomautuksiin, mikä on aina ikävä asia työntekijöille, ja niiden vuoksi työntekijöiden voi olla vaikeampi luottaa johdon tekemään päätöksiä heidän paras etu mielessään. Yhtenäinen, yritykseen sitoutunut työyhteisö voi olla hankalampi tavoite saavuttaa. Sekä omistajien että työnjohtajan haastatteluissa kävi ilmi, että he kokevat henkilöstöjohtamiseen olevan niukasti aikaa. Lisäksi työntekijätkin

toivoivat lisää tiedonvälitystä ja läsnäoloa johdolta. Esimerkiksi lomautusten vuoksi töissä pysyvän henkilöstön työmäärä usein kasvaa ja tämä aiheuttaa kiirettä.

”Ostajat on ollut sieltä [Tampereen suunnalta] lomautettuna jo viime keväästä lähtien ja niitä on pikku hiljaa tippunut pois ja on sitten näitä [tehtäviä] langennut -- ihan riittävästi tänne sitten.” (työnjohtaja)

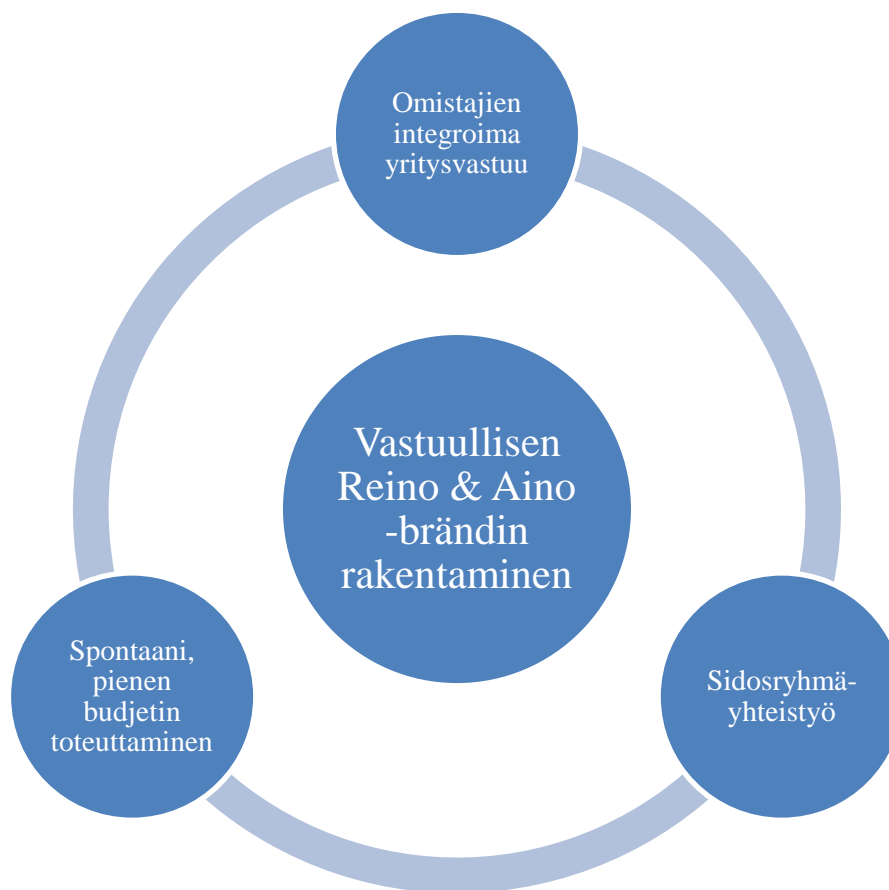
Lisäksi tulkitsen haastattelujen perusteella, että pienikin lasku tuottavuudessa voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen. Tämän vuoksi henkilöstön tavoitteet tuotannossa on erityisen tärkeitä saavuttaa, mikä vaikuttaa olevan heille osin raskasta ja tavoitteet koetaan vaativina. Myös yritysvastuuseen liittyvien aloitteiden toimeenpaneminen voi hankaloitua, kuten työnjohtajan mukaan on käynyt erään kierrätysidean suhteen resurssien puutteen vuoksi (työnjohtaja, 2015).

4.2 Vastuullisen Reino & Aino -brändin rakentaminen

4.2.1 Vastuullisen brändäyksen prosessi

Tunnistin Reino & Aino -brändin rakentamisen prosessissa kolme avaintekijää: omistajien integroiman yritysvastuun, sidosryhmäyhteistyön sekä spontaanin, pienen budjetin toteuttamisen. Havainnollistan tunnistamiani vastuullisen brändäyksen prosessin avaintekijöitä kuvion avulla (kuvio 7).

Yrityksen omistajat ovat selkeästi vastuussa yritysvastuun integroinnista brändäykseen. He myös edustavat yritystä omilla kasvoillaan ja omilla arvoillaan, jolloin yritys ja sen vastuullinen brändäys ovat heidän näköisiään. Sidosryhmäyhteistyö on toinen tärkeä avaintekijä yrityksen brändäysprosessissa, sillä sidosryhmät ovat keskeisessä asemassa monissa brändäystoimenpiteissä. Ne edistävät mielikuvia brändistä sekä oma-aloitteisesti että yhteistyössä yrityksen kanssa.



Kuvio 8 Reino & Aino -brändin vastuullisen brändäyksen prosessi

Kolmas avaintekijä yrityksen brändäysprosessissa on vastuullisen brändäyksen varsinainen toteuttaminen, joka tehdään yrityksessä pienellä budjetilla ja spontaanisti. Viestintä kuuluu olennaisena osana brändäyksen toteuttamiseen. Yritys keskittyy erityisesti tapahtumaviestintään markkinointikeinona.

4.2.2 Henkilöstön vähäinen osallistaminen brändäysprosessiin

Omistajien ollessa pääasiallisia vastuullisen brändäyksen toteuttajia, on Lieksan tehtaalla osallisuus brändäykseen vähäisempää. Tehdastyö sekä omistajien arvoihin ja tuotteen historiaan pohjautuva brändi ovat yrityksessä suhteellisen erillään toisistaan. Toimintafilosofia sekä brändihenkeä edustavat tapahtumat ja tohveleiden historia näkyvät tehtaalla lähinnä lehtileikkeinä ilmoitustaululla, minkä lisäksi henkilöstölle on lahjoitettu historiaa ja brändiä käsittelevät kirjat (tehdashenkilöstö, 2015; työnjohtaja, 2015).

Omistajat ovat suhteellisen vähän läsnä tehtaalla, ja silloinkin vähemmän tekemisissä tohveleita valmistavan henkilöstön kanssa. Tämä käy ilmi omistajien, työnjohtajan ja henkilöstön haastatteluissa. Täten tehdashenkilöstön ja omistajien välinen suhde on varsin etäinen. Yhtenä syynä vähäiselle läsnäololle on omistajien mukaan Tampereen pääkonttorin ja Lieksan tehtaan välinen suuri fyysinen etäisyys (Erkkilä & Huhtinen, 2015).

Omistajien haastattelusta käy kuitenkin ilmi tahtotila suurempaan vaikuttavuuteen. Omistajat myös kokevat, että verrattuna moneen muuhun tehtaaseen he ovat läsnä suhteessa paljon. Työnjohtaja toimii esimiehenä tehdashenkilöstölle, joten omistajat eivät ole esimiesasemassa työntekijöitä kohtaan. (Erkkilä & Huhtinen, 2015; työnjohtaja, 2015.) Suoran esimiesaseman puuttumisen vuoksi omistajien etäisyys henkilöstöön on ymmärrettävää.

Tohveleiden historia on iso osa brändiä, ja työntekijöillä ei ole tähän historiaan erityistä sidettä. He ovat pääasiassa aloittaneet yrityksessä enintään kymmenisen vuotta sitten uuden omistajan alaisuudessa ja paikkakunnalla, joka on kaukana tohvelibrändin synnyinsijoista. Työntekijöiden haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että tohveleiden parissa on heidän mielestään mukava työskennellä esimerkiksi siksi, että ne ovat tunnetut ja maineikkaat jalkineet.

“Onhan se kiva nähdä että ne on ihmisten jaloissa, että niillä on kuitenkin käyttöä, ja aika paljonhan niitä menee.” (ompeleija 1)

“On se tunnettu, et jos vaikka ulkopaikkakuntalaiselle kertoo, että oon siellä reinitehtaalla niin kaikkihan sen tietää.” (ompeleija 2)

Vastuullisen brändin luomisen ja vahvistamisen kannalta tuotantohenkilöstön merkittävin rooli on tuotteen laadun varmistamisessa. Tehtaalla on tarkat kriteerit siitä, millainen tuote läpäisee laatuvaatimukset, ja niistä tulee pitää työskennellessä kiinni (työnjohtaja, 2015). Laadukkaasta työstä ollaan myös tehtaalla ylpeitä ja ompelijat huomioivat oman kehityksensä työnteossa.

“Oon minä ylpee, että me tehdään niin hyvälaatuista työtä ja sen huomaa tuolla viimeistelyssä, kun alkuaikoina oli kaikilla sitä ongelmaa ja se paistokin niin kauheeta oli -- ja miten ne nyt on siihen nähden siistejä.” (ompelija 3)

Tehtaan työntekijät rekrytoitiin ja perehdytettiin yrityksen järjestämällä kurssilla, jolla kiinnitettiin erityistä huomiota laatuun.

“Kyllähän meillä kun kurssi käytiin -- niin hirveesti siihen laatuun [panostettiin] meillä. Sitähän purettiin - on moneen kertaan naurettu, että sillä oli oven pielessä tuoli ja tarkastettiin, onko ok ennen ku paistoon meni.” (Ompelija 4)

“Ai se purkaja istu siinä oven vieressä?” (Ompelija 5)

“Niin, korjasi, langan pätkiä ei saanu olla yhtään.” (Ompelija 4)

4.3 Reino & Aino -brändin rakentamisen menestystekijät

4.3.1 Omistajat persoonina sekä heidän periksiantamattomuutensa

Ensimmäinen menestystekijä Reino & Aino -brändin rakentamisessa muodostuu siitä, kuinka omistajat ovat päättäväisesti tehneet brändistä oman tahtonsa, arvojensa ja mielenkiinnon kohteidensa mukaisen. Vastuulliseen brändäykseen liittyvä toiminta suunnitellaan ja implementoidaan lähinnä omistajien toimesta, joten he päättävät, millaisia miellelyhtymiä yritys brändiin haluaa liittää. Omistajien ohella on tärkeää myös huomioida Reinokaupan omistajan Linda Huhtisen vaikutus ja persoona brändäystoimenpiteissä. Hän on suuressa roolissa esimerkiksi useissa hyväntekeväisyyspauksissa.

Tohveleiden tuotannon ostaminen ja suomalaisen tuotannon säilyttäminen olivat nimenomaan Erkkilän ja Huhtisen henkilökohtaisia päätöksiä ja päämääriä. Tohveleiden tuotantoa ei olisi välttämättä koskaan palautettu Suomeen ilman heidän tyytymättömyyttään ulkomaille ulkoistamiseen. He uskoivat tämän liiketoimintaratkaisun kannattavuuteen.

“..nähtiin, että pitkällä aikavälillä paremmat kannattavat mahdollisuudet sille liiketoiminnalle on nimenomaan tämä suomalainen valmistus. Vaikka se on kivisempi tie, niin se on pitkäkantoisempi tie. Ja sit siinä on se, et jos ajatellaan et nopeesti siirretään ulkomaiseen edulliseen valmistukseen, niin me kuitenkin koettiin, että tämän tuotteen ydin on siinä suomalaisuudessa. Se on pitkäikäinen klassikkotuote, niin siinä olis aika iso osa siitä ytimestä viety, jos se oltaisiin siirretty ulkolaiseen valmistukseen.” (Tuire Erkkilä)

Vastuu brändin suomalaisuutta kohtaan on ollut keskeinen syy suomalaiselle tuotannolle. Se on ollut myös omistajien arvojen mukainen, mutta heidän mukaansa taloudellisesti vaikeampi tie. Esimerkiksi tohveleista kirjoitetussa kirjassa kerrotaan avoimesti, kuinka vaikeita alkuajat ovat yritykselle olleet ja kuinka näistä vaikeuksista on selvitty (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011). Jalkineista on tullut yrityksen ykköstuote ja ne ovat saavuttaneet uutta suosiota. Seuraava ote kertoo osuvasti omistajien sinnikkyudesta ja periksiantamattomuudesta taloudellisen ahdingon aikoina.

“Konkurssi näytti väistämättömältä, mutta omistajakaksikko ei siihen halunnut taipua ennen kuin kaikki muut vaihtoehdot oli käyty läpi.”

(Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 33)

Omistajille on selkeästi ollut tärkeää, että liiketoiminta on rakennettu heidän omien henkilökohtaisten arvojensa varaan. Tätä näkemystä tukee muun muassa seuraava haastatteluote.

“..lähtökohta oli se, että työllistämme itsemme. Sen jälkeen tietysti pohditaan se, että minkälaisessa arvokehysessä se on mahdollista tehdä ja miten siitä liiketoiminnasta saadaan kannattavaa, mutta tietysti myös niin, että me pystymme lunastamaan ne arvot -- että sillä [yrityksellä] on taloudelliset mahdollisuudet menestyä siinä arvokehysessä, mutta tottakai et ne täytyy sitten -- niinku se et ne on aidot ja lähtee sellaisista arvoista, mitkä me lunastetaan henkilökohtaisesti ja aidosti.” (Tuire Erkkilä)

Eniten ylpeyttä yrityksen toimintaan liittyen omistajat tuntevat siitä, että he ovat pystyneet kymmenen vuotta toteuttamaan liiketoimintaa omien arvojensa ja

haluamiensa lähtökohtien pohjalta, vaikka vaikeuksia on ollut (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Omistajat ja heidän arvonsa ovat olleet ja pysyneet yrityksen liiketoimintafilosofian lähtökohtana, joten omistajien periksiantamattomuus vaikeinakin aikoina on tuonut yrityksen siihen tilanteeseen, missä se nyt on.

Omistajat mainitsevat, että kaksin yrityksen omistaessaan se on tuotteineen ja markkinointitapoineen “osa heitä itseään”. Tällä tavalla mielikuvissa brändistä ja yrityksestä säilyy heidän mukaansa myös sopiva läheisyys ja kotikutoisuus. (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011.) Omistajille on kaikesta päätellen tärkeää, että he itse saavat tehdä yrityksen liiketoimintaan liittyvät päätökset ja edustavat itse yritystä omilla persoonillaan. Kapean omistajuuspohjan vuoksi he pystyvät myös kontrolloimaan paremmin kaikkea brändiin liittyvää toimintaa.

Yrityksen ja sen toiminnan voi tulkita olevan hyvin henkilökohtaisia asioita omistajille etenkin siksi, että perustamalla yrityksen he ovat työllistäneet itsensä ja heidän oma varallisuutensa on ollut kiinni yrityksen toiminnassa. Tällöin on luonnollista, että he tekevät kaikkensa yrityksen menestyksen eteen. Omistajien omat kiinnostuksen kohteet ja kontaktit ohjaavat myös paljon yhteistyökumppanuuksia ja hyväntekeväisyystoimintaa. Tästä hyvä esimerkki on se, kuinka yritys osti Huhtisen pitämän muusikon, Juice Leskisen, perikunnalta hänen kirjakokoelmansa ja lahjoitti sen Leskisen toiveen mukaisesti vanhusten palveluja tuottavalle Viola-kodille (Tamperelainen, 2011). Tapahtumat ja hyväntekeväisyys ovat myös muutoin ainakin Huhtisille henkilökohtaisia, oman elämän asioita. Heillä ollaan perheen ja ystävien voimin mukana. Henkilökohtainen osallistuminen kertoo siitä, kuinka vilpittömästi yritys vastuullista liiketoimintaa toteuttaa.

“..yllättäen saattaa joku pyytää et lähdettekö pelaamaan johonkin. Ja ne on mukavia juttuja, et tulee jopa itelle hyvä fiilis siitä. Nyt ollaan oltu seuraavaa porukkaa kasaamassa höntsyyn ja saadaan näistä tyttäreiden vävykokelaista ja vävyistä ja kummilapsista joukkue kasaan. Mullakin on niin monta kummipoikaa... kuus, kaikki pelaa.” (Arto Huhtinen)

Myös tapa suhtautua sidosryhmiin on lähtöisin omistajista ja heidän arvoistaan. He korostavat avoimuutta, rehellistä vuorovaikutusta ja vastavuoroista yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa (Erkkilä & Huhtinen, 2015).

“Musta on tärkeää, että sidosryhmiin ollaan, on se rahoittaja, työntekijä, asiakas, niin kerrotaan avoimesti nämä asiat että missä mennään, et me ollaan avoimilla kirjoilla. Me kerrotaan aika tarkkaan meidän katetasot ja muut ja määrät mitä me pystytään toimittamaan ja mihin ne toimitetaan, mitä toimitetaan ja myös kaikki vaikeudet mitä meillä on, kerrotaan aina. Rehellisesti myös kerrotaan, että missä me tehdään, että sehän on meille hyväkin. “

(Arto Huhtinen)

Edellä esitetty ote kertoo omistajien periaatteesta, jonka mukaan he pyrkivät olemaan avoimia kaikkia sidosryhmiä kohtaan sekä positiivisten että negatiivisten asioiden suhteen.

4.3.2 Historia ja brändin pelastamisen tarina

Reino & Aino -brändin historia ja brändin pelastamisen tarina ovat vastuullisen brändin keskiössä. Pitkä historia suomalaisena, hyvämaineisena ikonituotteena on ollut etuna brändin uudelle kasvuvaiheelle. Tohveleita pidetään jopa suomalaisena kulttuuriperintönä, ja yritys korostaa niiden historiallisuutta sekä mielikuvaa kaikin puolin lämpöisestä tuotteesta sloganillaan: ”Lämpimiä jalkoja ja ajatuksia jo vuodesta 1932”. Reino & Aino -brändi muistetaan ja sen tuotteet ovat olleet tunnettuja jo ennen Huhtisen ja Erkkilän yrityksen perustamista. Tohvelit olivat kuitenkin unohtuneet monelta, ja uusien omistajien myötä brändi on saanut nauttia uudentalaisesta suosiosta. Seuraava ote kertoo osuvasti siitä, kuinka yritys haluaa korostaa tohveleiden kehnoa tilannetta ennen uusien omistajien aikaa.

“2000-luvun taitteeseen tultaessa Reinoja ja Ainoja oli valmistettu lähes 10 miljoonaa paria. Niiden tuotanto oli kuitenkin nyt siirretty halvemmän työvoiman perässä ulkomaille, markkinointia ei juurikaan tehty ja tuotteen suosio oli hiipunut.

Oliko Reinujen ja Ainojen aikakausi auttamattomasti ohitse?”

(Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 15)

Aikakausi ei ollut ohitse, vaan tohvelit pelastettiin. Pelastaminen ei ollut myöskään helppoa, kuten Reino - tohvelisankarista brändiksi -kirjassa kerrotaan.

“Meidän oli pakko olla ulkoistamisprosessissa mukana, vaikka emme uskoneetkaan ratkaisun olevan pitkällä aikajänteellä oikea, eikä se istunut meidän arvomaailmaamme. Päätösvalta asiassa oli kuitenkin ihan muissa käsissä.” (Omistajat, Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 19)

“Alkuun ehdotus tuotannon ostamisesta tyrmättiin täysin Nokian Jalkineilla.”
(Omistajat, Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 20)

Yrityksen perustamisen tarina korostaa nykyisten omistajien suhteessa vähäistä vaikutusvaltaa edellisessä työpaikassa sekä heidän periksiantamattomuuttaan itselle tärkeän asian edistämisessä. Brändin pelastamisen tarinan pääajatus on suomalaisuuden säilyttäminen. Nykyään, kun niin moni yritys on siirtänyt tuotantoaan halvempiin maihin, nähdään Suomessa pysyminen usein erityisen suoraselkäisenä ja rehellisenä toimintana. Tämä viittaa siihen, että ajatellaan muutakin kuin oman yrityksen kannattavuutta, mikä taas koetaan vastuun kantamisena sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Suomalaisuutta arvona ja lähtökohtana liiketoiminnalle pidetään Suomessa eettisenä ja vastuullisena asiana. Ensinnäkin se tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa oman maan kansalaisille työtä. Lisäksi se tarkoittaa myös sitä, että työolojen ja -ehtojen on oltava tietyllä inhimillisellä ja vastuullisella tasolla. Suomessa tuotettua tuotetta pidetään myös yleisesti laadukkaana, ja juuri laatu on haluttu tohveleiden tuotannossa vaikeinakin aikoina säilyttää.

Omistajien haastatteluissa toistuivat usein sanat “vaikea” ja “helppo”, viitaten suomalaiseen tuotantoon vaikeana tienä ja siihen, kuinka ulkomainen valmistus olisi ollut helpompaa. Omistajat korostivat esimerkiksi sitä, kuinka he joutuvat vuosittain lomauttamaan henkilökuntaa, mikä on osaltaan Suomessa pysymisen kustannus. Tuottamalla halvemmalla työvoimalla muissa maissa liiketoiminta voisi olla

lähtökohtaisesti kannattavampaa ja kustannustehokkaampaa yrittäjien näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan ole ollut vaihtoehto, minkä he kokevat olleen vastuullinen päätös. Yritys haluaa selkeästi korostaa tämän vastuullisen valinnan haastavuutta ja uhrautuvuutta suomalaisen tuotannon säilyttämisen puolesta.

Brändin pelastamiseen yhdistyvät myös vahvasti brändin arvot, jotka pohjautuvat suurelta osin tohveleiden historiaan ja tarinaan.

“Reinon & Aion brändäyksen ja yleensä kaiken toiminnan lähtökohta oli vahvat brändin arvot, joiden avulla pystymme brändiä edelleen kehittämään. -- Asia on meille niin tärkeä, että yhtiötä perustettaessa vuonna 2004 liiketoimintasuunnitelma ja yhtiön toimintafilosofia perustui brändin arvoille ja vahvaan tarinaan.” (Arto Huhtinen)

Seuraava yrityksen julkaisemista kirjoista löytyvä ote kertoo siitä, kuinka erityisen “reinomaista” on saavuttaa jotain merkittävää. Lainaus on helppo yhdistää yrityksen vaikeuksista voittoon -tarinaan ja brändin pelastamiseen.

“Älä vaivaa ihmisiä kertomalla, mitä aiot tehdä, vaan auta heitä kertomalla, mitä olet tehnyt. Ja jos se on jotain merkittävää, niin kerro, miten sen teit.

Se on Reinoa.”

(mm. Reinovuosi 2010, 1)

4.3.3 Sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys

Kolmas Reino & Aino -brändin rakentamisen menestystekijöistä on sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys. Yrityksen sidosryhmät ovat olleet aktiivisesti osallisina brändin luomisessa ja ylläpitämisessä. Suuri osa esimerkiksi tohveleihin liittyvistä tapahtumista ei ole yrityksen, vaan sidosryhmien järjestämiä, ja yritys lähtee niihin ainoastaan mukaan (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011; Erkkilä & Huhtinen, 2010).

Asiakkaat käyttävät tohveleita mitä erilaisimmissa yhteyksissä ja muodostavat laajan yhteisöjen verkoston sekä fyysisesti että virtuaalisesti (Närvänen kirjassa Reinovuosi 2010, 19). Asiakkaat järjestävät oma-aloitteisesti tapahtumia ja tapaavat toisiaan tohveleiden yhdistämissä ryhmissä ja yhteisöissä. Tällä tavalla he vahvistavat vastuulliseen brändiin liitettyjä mielikuvia, kuten läheisten auttamista, iloa ja yhteisöllisyyttä. Virtuaalisesti tohvelit yhdistävät ihmisiä myös sellaisten faniyhteisöjen kautta, joiden kanssa yrityksellä itsellään ei ole mitään tekemistä (Närvänen, 2013, 141).

Asiakkaat tekevät yritykselle myös paljon ehdotuksia, joita hyödynnetään käytännössä. Lisäksi brändiä ja sen aitoutta jopa suojellaan asiakkaiden toimesta, sillä yritykselle raportoidaan usein myynissä nähdystä kopiotohveleista. (Erkkilä & Huhtinen, 2015.) Yritys on hyötynyt asiakkaiden toiminnasta myös siinä mielessä, että se on saanut vinkkejä omaan brändäykseen ja tapaan lähestyä kuluttajia (Närvänen, 2013, 137). Esimerkiksi Reinoklubin eli yrityksen oman kanta-asiakasyhteisön perustamisessa tästä on ollut hyötyä. Yritys tiedostaa tämän erityisen merkityksen, joka asiakkailta ja heidän aktiivisuudellaan on.

Reinojen ja Ainojen todellinen vahvuus ovat asiakkaat, jotka ovat oikeasti innostuneita Reinoistaan ja kaikista niihin liittyvistä asioista ja tapahtumista.

(Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 6)

Tohveleiden käyttäjien aktiivisuus on tehnyt brändin suosion kasvun osin vaivattomaksi yritykselle. Esimerkiksi Reinorockin yhteydessä käyttäjät vahvistavat yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden mielikuvaa yhdistämällä tohvelit talkootyöllä toteutettuun tapahtumaan.

“Olemme halunneet nostaa Reinorockissa erityisesti esiin yhteisöllisyyttä ja yhteistyön voimaa. Reinorock on vahvasti talkoohengellä pystytetty tapahtuma ja sellaisena haluamme sen jatkossakin pitää. Talkootyö vahvistaa tapahtuman henkeä ja luo tekijöiden välille vahvoja siteitä. Jokainen vieras tuo Reinorockiin myös oman panoksensa nauttimalla tapahtumasta ja pitämällä huolta Reinojen viihtyvyydestä.”

(Reinorockin järjestäjät, Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 60)

Asiakkaiden lisäksi keskeisessä asemassa brändimielikuvien vahvistamisessa ovat erilaiset yhteistyökumppanit, kuten julkisuuden henkilöt ja hyväntekeväisyysorganisaatiot. Monet julkisuuden henkilöt ovat itse alkaneet käyttämään toiveita, minkä vuoksi yrityksen on ollut luonnollista lähteä heidän kanssaan yhteistyöhön (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Tapahtumat ja hankkeet toteutetaan lähes poikkeuksetta jonkun yhteistyötahon kanssa, ja usein aloite tulee kumppanilta yrityksen sijaan. Sidosryhmät ohjaavat siis paljon sitä, millaisissa hankkeissa yritys on mukana. Toiveibrändi elää omaa elämäänsä ja siihen liittyvää positiivista julkista kuvaa vahvistetaan myös ilman, että yritys joutuu näkemään suurta markkinoinnillista vaivaa.

Myös media on kirjoittanut aktiivisesti yrityksestä ja sen tempauksista ja täten osaltaan vahvistanut brändin tunnettuutta ja siihen liitettyjä mielikuvia. Vahvat positiiviset mielikuvat ovat saaneet aikaan sen, että erilaiset tahot jääkiekkomaajoukkueesta ja Katri Helenasta pieneen kyläyhteisöön Pyterlahdella ovat halukkaita yhdistämään toiveit oman toimintaansa. Tämä taas lisää toiveiden tunnettuutta ja positiivista julkista kuvaa entisestään.

Tavanomaisempi brändiyhteistyö suomalaisten yritysten kanssa vahvistaa myös mielikuvaa kotimaisesta tuotteesta. Omistajat myös arvioivat, että heidän jälleenmyyntiasiakkaansa markkinoivat loppukäyttäjille mielellään heidän tuotteitaan, sillä niitä pidetään eettisinä ja ekologisina (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Jälleenmyyjien markkinoidessa toiveita yrityksen luomien mielikuvien mukaisesti, vahvistavat nekin esimerkiksi ajatusta laadukkaasta suomalaisesta tuotteesta. Lisäksi materiaalien toimittajat ovat keskeisessä asemassa siten, että ne ovat rakentamassa vastuullista brändiä toimimalla itse vastuullisesti. Esimerkiksi jalkineiden kumimateriaalia vastuullisesti tuottavalla toimittajalla on merkittävä asema ympäristöystävällisten mielikuvien vahvistamisessa.

Yhteistyötä tekevien sidosryhmien kanssa on myös pääsääntöisesti suhteellisen läheiset ja epämuodolliset suhteet. Esimerkiksi monet mukana olevat muusikot ovat Huhtiselle henkilökohtaisesti tuttuja ja Naisten Pankin kanssa yhteistyö on aloitettu sen myötä, että Huhtisen oma tuttava oli organisaation toiminnassa mukana (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Tuttavat ovat myös aktiivisesti itse yritykseen yhteydessä ja voivat

olla hankkeiden tai tapahtumien toimeenpanijoina yrityksen sijaan. Lisäksi yhteistyökumppanuuksia luonnehtii usein vastavuoroisuus. Esimerkiksi brändiyhteistyön on tarkoitus hyödyttää molempia osapuolia, samoin kuin yhteistyön hyväntekeväisyyden saralla. Tämä on luonnollisesti useimmiten yhteistyön tavoitteena missä tahansa yrityksessä ja organisaatiossa. Erikoisempaan voi kuitenkin pitää läheisyyttä ja vastavuoroisuutta esimerkiksi kuntien, kuten Lieksan ja Vesannon kanssa. Pienissä kunnissa ompelimoit loivat uusia työpaikkoja ja olivat siten hyödyksi kunnille. Myös asiakkaiden kanssa on luotu suhteita, joissa voidaan yhdessä ratkoa ongelmia.

“Usein kun on ollut tiukka paikka niin ollaan saatu se apu asiakkaalta. Nää isot tässä, meidän toimintatapa on et ostatko varastoon tai voidaanko tehdä ennakkoon, voidaanko tehdä joku kauppa, mieluummin kun mennään pankkiin kysymään rahaa. Ja pankeissa ne prosessit kestää pitkään, jos on hätä kädessä. Ja se kestää vielä pidempään, jos mennään sanomaan että tarvitaan äkkiä rahaa.” (Arto Huhtinen)

Asiakasyritys ei siis ole välttämättä vain etäinen tilauksia tekevä taho, vaan sen suhde yritykseen voi olla läheinen ja vastavuoroinen. Sen kanssa yhteistyön tekeminen koetaan vaivattomampana ja parempana vaihtoehtona kuin kaukaisempana ja joustamattomampana pidetyn pankin kanssa.

4.3.4 Kekseliäisyys ja uudistuminen

Vastuullisen brändäyksen neljännen menestystekijän muodostavat kekseliäisyys ja uudistuminen. Yrityksen brändäystoiminnot eivät seuraa perinteisen markkinoinnin linjoja. Brändäykseen liittyvät rakenteet ovat Huhtisen mukaan yksinkertaisia ja brändäystä luonnehtivat toteuttaminen “fiiliksen mukaan” (Huhtinen, 2015) sekä spontaanisuus. Tämä epämuodollisempi tapa toteuttaa brändäykseen liittyviä toimintoja vaikuttaa toimivan hyvin, sillä omistajia pyydetään usein puhumaan innovatiivisesta markkinoinnistaan erilaisiin tilaisuuksiin. Yrityksen toimintamallit eroavatkin omistajien mukaan huomattavasti kilpailijoista (Erkkilä & Huhtinen, 2015; Huhtinen, 2015).

Reino & Aino -brändin rakentamista luonnehtii resurssien niukkuus ja sen myötä luovien ratkaisujen kehittyminen. Erityistä brändäyksessä on Närväsenkin (2013) mukaan se, että markkinointia tehdään hyvin pienellä budjetilla. Huhtinen myös nimeää brändäyksen haasteeksi yksinomaan resurssirajoitteet (Huhtinen, 2015). Yritys on kääntänyt resurssirajoitteet voimavarakseen, ja sen brändäystoiminnot vievät pääsääntöisesti vain vähän rahallisia resursseja.

“Niukoista resursseista on -- syntynyt jotain poikkeuksellista: omintakeinen toimintafilosofia, liikeidea ja konsepti, joka perustuu perinteisiin, suomalaisuuteen ja yhteisöllisyyteen.”

(Reino - Tohvelisankarista brändiksi, 6)

Omistajat ovat halunneet pitää yrityksessä kapean omistuspohjan muun muassa siksi, että sen myötä liiketoimintaa on mahdollista tehdä joustavasti ja halutessa voi kokeilla uusia asioita helposti (Erkkilä, Huhtinen & Tammitie, 2011). Uudistuminen on yksi brändin arvoista, ja vaikka tohveleita pidetään perinteikkäänä jalkinebrändinä, on yritys samalla uudistanut sitä toimivalla tavalla. Brändin ydin ja ulkoiset merkit ovat olleet olemassa jo ennen Erkkilän ja Huhtisen aikakautta (Erkkilä & Huhtinen, 2015), mutta heidän aikanaan brändi on saavuttanut uuden suosion. Yksi suuri saavutus on ollut se, kuinka jalkineista on tullut koko kansan ja jokaisen ikäluokan jalkineet esimerkiksi uusien mallien ja kuosien avulla.

Brändi on muuttunut paljon, ja aamutossujen varsinainen myynti on nykyään vain yksi osa toimintaa. Merkittäviä muita toimintoja ovat esimerkiksi tapahtumat ja tempaukset, joiden muodossa markkinointia on toteutettu innovatiivisella tavalla. Lisäksi sosiaalinen media ja sen hyödyntäminen ovat merkittävä osa toimintaa. Esimerkiksi sen kautta yritys voi hyödyntää viraalimarkkinointia, minkä Närvänen on (2013) tunnistanut yhdeksi keskeiseksi osaksi markkinointitoimenpiteitä. Viraalimarkkinointi viittaa siihen, kuinka brändin tunnettuus ja käyttö leviävät vaikutusvaltaisten suosittelijoiden avulla nopeasti, viruksen tavoin (Närvänen, 2013).

Yrityksen brändäystä luonnehtii se, kuinka tavanomaista vähäisempi asema sillä itsellään siinä on. Markkinointitoimenpiteet ovat sellaisia, joiden kautta on onnistuneesti pystytty hyödyntämään sidosryhmiä ja niiden innostusta yrityksen tuotteista. Reino &

Aino -brändi on saanut nauttia muun muassa ilmaisesta positiivisesta mediahuomiosta, asiakkaiden aktiivisesta tuotteiden suosittelusta (word of mouth – markkinointi) sekä yhteistyökumppaneiden ja kuluttajien alullepanemista tapahtumista ja faniyhteisöistä.

Lähtökohtainen brändäyksen tavoite on ollut rakentaa Reino & Aino -brändistä arvostettu ja saavuttaa Suomen aamutossu-markkinoilla markkinajohtajuus eli suurempi markkinaosuus kuin mitä sen kilpailijoilla on (Erkkilä & Huhtinen, 2015). Brändäyksen onnistumista arvioidaan yrityksessä epämuodollisesti, mutta yritys suuntaa selkeästi katseensa tulevaisuuteen ja tunnistaa mahdollisia edessä olevia haasteita. Uudistumista pidetään tulevaisuuden menestyksen merkittävimpänä tekijänä.

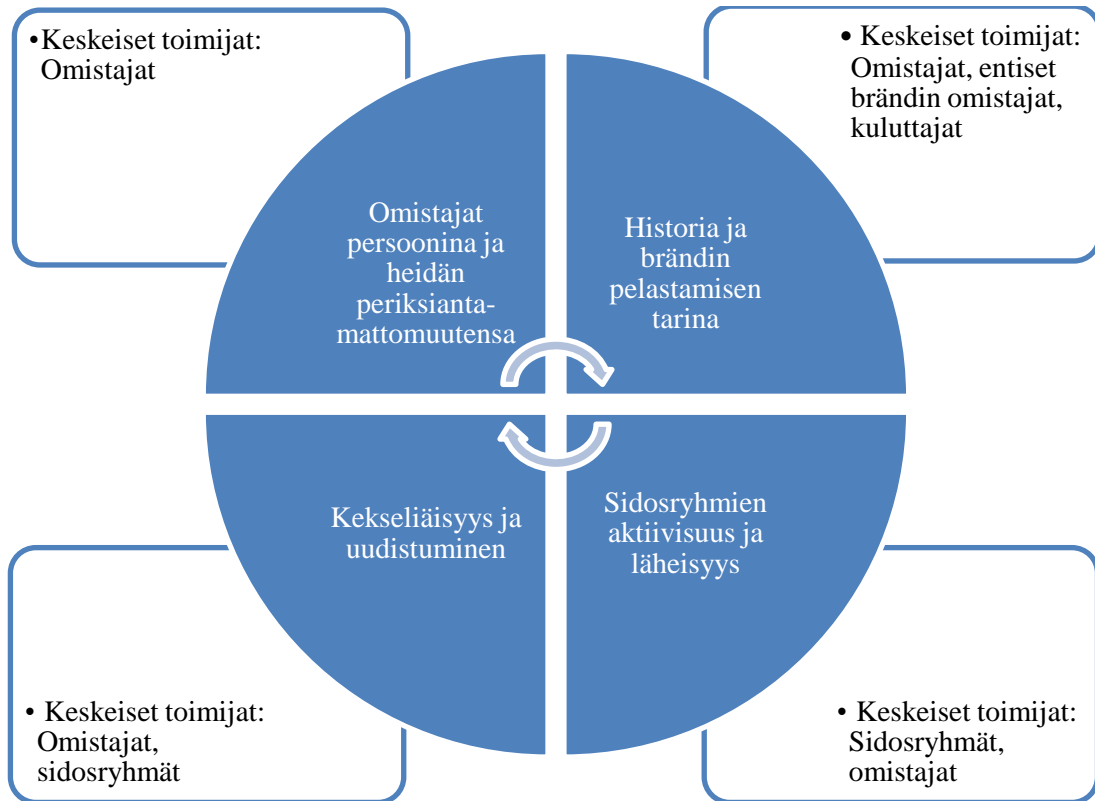
“Kovan kasvuvaiheen jäljiltä markkina on jokseenkin saturoitunut Reinoista ja Ainoista. Visiona on hakea brändiarvojen mukaista kasvua myös jatkossa, jolloin uudistumisen merkitys korostuu.”

(Omistajat, Reino - Tohvelisankarista brändiksi)

4.3.5 Yhteenveto menestystekijöistä

Tunnistin vastuullisen Reino & Aino -brändin rakentamisessa seuraavat neljä menestystekijää: (1) Omistajat persoonina ja heidän periksiantamattomuutensa, (2) historia ja brändin pelastamisen tarina, (3) Sidosryhmien aktiivisuus ja läheisyys sekä (4) kekseliäisyys ja uudistuminen. Olen koonnut menestystekijät vielä kuvion muodossa yhteen (kuvio 8). Kuvioon on myös lisätty jokaisen menestystekijän kannalta keskeisiä toimijoita.

Menestystekijät keskittyvät suurelta osin siihen, millä tavalla omistajat ovat halunneet liiketoimintaa toteuttaa. Omistajien omat persoonat ja periksiantamattomuus sekä brändin pelastamisen tarina ovat hyvin omistajakeskeisiä menestystekijöitä. Lisäksi kekseliäisyys ja uudistuminen ovat myös suurelta osin omistajista lähtöisin olevia tekijöitä, ja omistajat edistävät osaltaan myös läheisiä suhteita sidosryhmiensä kanssa.



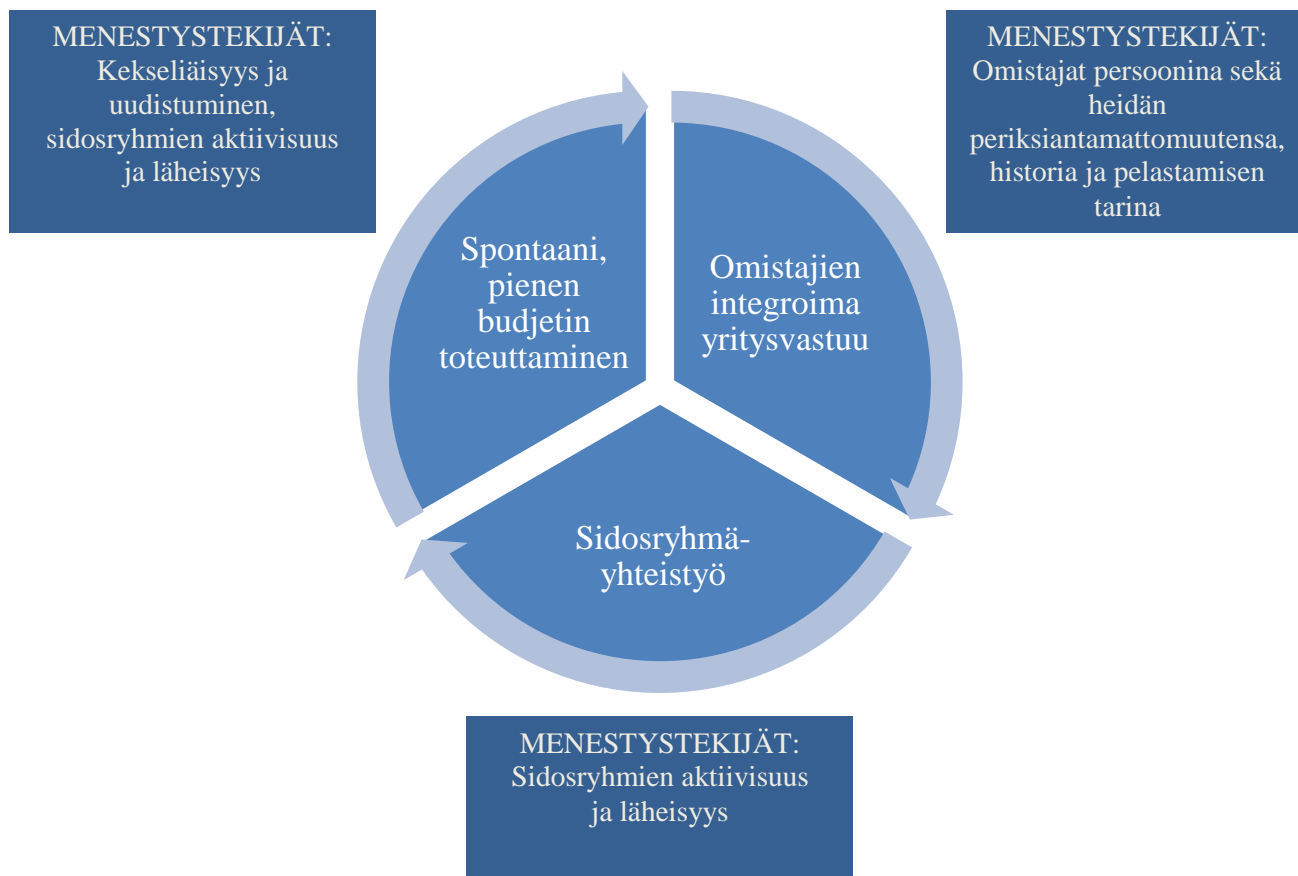
Kuvio 9 Reino & Aino -brändin rakentamisen menestystekijät ja keskeiset toimijat

Omistajien lisäksi menestystekijöiden määrittämisessä merkittävä rooli on sidoryhmillä erityisesti niiden aktiivisuuden ja läheisyyden kannalta. Lisäksi myös kekseliäisyys ja uudistuminen liittyvät sidoryhmiin esimerkiksi siten, että kuluttajat tai yhteistyökumppanit luovat yrityksestä riippumatonta brändiin liittyvää toimintaa. Brändin historiallisen aseman kannalta merkittäviä toimijoita ovat olleet entiset brändin omistajat sekä omalta osaltaan myös kuluttajat, jotka ovat vuosikymmenien ajan käyttäneet brändin tuotteita.

4.4 Synteesi vastuullisen brändäyksen prosessista

Tunnistin Reino & Aino -brändin rakentamiselle sekä prosessin avaintekijät että brändäyksen menestystekijät. Yhdistän kuviossa 9 brändäysprosessin menestystekijöihin siten, että määritän kuhunkin rakentamisprosessin avaintekijään liittyvät keskeiset menestystekijät. Omistajien integroiman yritysvastuun keskeisenä menestystekijänä voi nähdä omistajat persoonina sekä heidän tahtonsa toteuttaa

liiketoimintaa tietyllä tavalla. Lisäksi pitkä historia perinteisenä ikonituotteena sekä brändin pelastaminen säilyttämällä suomalainen tuotanto ovat antaneet hyvät lähtökohdat yritys vastuun integroinnille. Eduksi sidosryhmäyhteistyölle on sidosryhmien oma-aloitteinen aktiivisuus. Lisäksi yrityksellä on läheiset suhteet keskeisten sidosryhmiensä kanssa, mikä helpottaa ja syventää yhteistyötä.



Kuvio 10 Reino & Aino -brändin vastuullisen brändäyksen prosessi ja menestystekijät

Spontaania, resurssirajoitteista toteuttamista edistää se, miten yritys hyödyntää kekseliäisyyttä ja uudistumista brändäyksessä. Brändäys toteutetaan lähinnä omistajien toimesta, eikä erityistä markkinointihenkilöstöä ole. Tämä on yksi esimerkki säästeliäästä ja kekseliäästä brändäyksen toteuttamisesta. Kekseliäisyydestä ja uudistumisesta on hyötyä esimerkiksi tapahtumaviestinnässä, jossa uudet ideat ovat tärkeitä kohderyhmien mielenkiinnon säilyttämiseksi. Näistä ominaisuuksista on etua myös sosiaalisen median hyödyntämisessä. Lisäksi sidosryhmien aktiivisuus toimii

keskeisenä menestystekijänä, sillä sidosryhmien omat tempaukset ja tapahtumat ovat olennainen osa brändimielikuvien vahvistamista. Sidosryhmien läheisyys sen sijaan mahdollistaa vastuullisuuteen liittyvien asioiden raportoinnin epävirallisesti. Yritys raportoi vastuullisuudestaan omille keskeisille sidosryhmilleen suoraan heidän sitä pyytäessä. Virallinen raportointi olisi turhan raskas ja kallis käytäntö.

5 LOPUKSI

5.1 Johtopäätökset

Olen tarkastellut tutkimuksessani pk-yrityksen vastuullista brändäystä. Olen lähestynyt aihetta teoreettisesti pk-yrityksen erityispiirteiden ja brändäyksen prosessin kautta. Empiirinen tapaustutkimus keskittyi syventämään ymmärrystä pk-yrityksen vastuullisesta brändäyksestä Reino & Aino -brändin ja sen taustalla toimivan yrityksen kautta. Tarkastelin aihetta yrityksen vastuullisen brändäyksen sisällön, prosessin sekä menestystekijöiden näkökulmasta. Johtopäätöksinä käsittelen neljää keskeistä tutkimukseni havaintoa suhteuttaen ne aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen.

Propositio 1: Brändäystä toteutetaan pk-yrityksessä usein sisäisiin motiiveihin perustuen ja ihmisten kautta.

Pk-yrityksen vastuullinen brändäys pohjautuu tutkimukseni mukaan enemmän sisäisiin motiiveihin ja sitoutuneisiin työntekijöihin (inside-out approach) kuin ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin ja vaatimukseen (outside-in approach) (Kujala, 2015). Pk-yrityksessä nämä sisäiset motiivit perustuvat useimmiten omistajan henkilökohtaiseen haluun tehdä asioita tietyllä tavalla. Omistajat ovat keskeisessä asemassa yritysvastuun integroinnissa ja vastuullisen brändäyksen toteuttamisessa, mikä tukee yleistä näkemystä omistajien merkityksestä pk-yrityksen toiminnalle. (esim. Krake, 2005; Lähdesmäki, 2012; Murillo & Lozano 2006.)

Pk-yrityksen vastuullista brändäystä toteutetaan myös yleisemmin ihmisten kautta sen sijaan, että sitä toteutettaisiin rakenteiden tai toimintojen kautta. Tämä tukee Daviesin ja Cranen (2010) näkemystä, jonka mukaan suuret yritykset keskittyvät käytäntöihin ja strategioihin, kun taas pk-yrityksessä henkilöstön motivaatio on tärkeä menestystekijä. Brändi ja vastuullisuus voivat yhdistyä toisiinsa luonnollisesti ilman erityistä brändäysstrategiaa (Lindgreen ym., 2012, 16), ja näin on tapahtunut Reino & Aino -brändin tapauksessa, sillä vastuullisuus on ollut alusta lähtien osa brändiä. Pk-yrityksen

vastuullisen brändäyksen rakenteiden keveys ja päätöksenteon spontaanisuus (Centeno ym., 2013; Longenecker ym., 1987; Roy & Banerjee, 2012) ovat perusteltuja liiketoiminnallisia ratkaisuja edellä esitellyn pohjalta.

Propositio 2: Työntekijöiden osallistaminen brändäykseen riippuu yrityskontekstista.

Reino & Aino -brändin rakentamisessa selkeästi teoreettisesta viitekehystä eroava tulos on tehdashenkilöstön vähäinen osallistaminen brändäysprosessiin. Henkilöstön merkitys on tutkimusten mukaan vastuullisessa brändäyksessä suuri erityisesti pk-yrityksessä (esim. Horan ym., 2011). Lisäksi työntekijöiden etäinen suhde omistajiin on ristiriidassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Hammannin ym. (2009) näkemyksen mukaan pk-yritykselle on ominaista omistajien ja työntekijöiden läheiset suhteet.

Erityisen tärkeää vastuulliselle brändäykselle on kuitenkin se, että sidosryhmien kanssa yhteistyössä olevat työntekijät jakavat omistajien arvomaailman, sillä sidosryhmärajoitusten olemassa olleilla työntekijöillä on suurin vaikutus mielikuviin yrityksestä (Juntunen ym., 2010). Tehdashenkilöstö ei kohdeorganisaatiossa ole lähtökohtaisesti tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kanssa, mikä selittää osaltaan heidän vähäistä osallistamista brändäykseen. Lisäksi pk-yrityksen omistajan suuri vaikuttavuus organisaation kulttuuriin (esim. Krake, 2005) ei välttämättä päde kohdeorganisaation tehtaalla kovin hyvin. Omistajat ovat suhteellisen vähän läsnä tehtaalla, joten heidän vaikutuksensa tehtaalla työntekijöihin on vähäisempi ja siksi myös suhde heihin on etäisempi.

Kohdeyrityksen kaltaisessa organisaatiossa brändin mukaisen kulttuurin luominen voi vaatia omistajilta suurempaa päättäväisyyttä ja merkittävämpiä toimenpiteitä kuin sellaisessa yrityksessä, jossa omistaja on osallisena työpaikan arjessa ja johtaa toimintaa oman esimerkin kautta päivittäin. Etenkin suora esimies-alaisuhde omistajan ja henkilöstön välillä voisi edistää omistajan vaikuttavuutta. Vaikutuksensa omistajien vähäiseen läsnäoloon voi olla myös taloudellisten paineiden aiheuttamalla kiireellä.

Yrityksen toimialalla voi myös olla suuri merkitys henkilöstön osallistamiselle. Kohdeorganisaatio on teollisen tuotannon yritys, jossa tuotantohenkilöstö ei lähtökohtaisesti ole asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa tekemisissä. Tilanne voi olla erilainen esimerkiksi palveluyrityksessä, jossa suurella osalla työntekijöistä asiakaskontaktit kuuluvat jokapäiväiseen työhön.

Propositio 3: Yhteiskehittely on yksi keino toteuttaa vastuullista brändäystä pk-yrityksessä.

Sidosryhmäyhteistyö määrittyy sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen tutkimuksen mukaan yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä pk-yrityksen vastuullisessa brändäyksessä. Sidosryhmäyhteistyötä voi etenkin kohdeorganisaation brändäyksessä kuvata yhteiskehittelyn (co-creation) käsitteellä. Yhteiskehittelyllä tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksen sidosryhmät osallistuvat brändin luomiseen ja kehittämiseen, ja kuinka yhteistyössä sidosryhmien kanssa luodaan uusia tuotteita ja palveluita (Ind, Iglesias & Schultz, 2013). Alun perin käsitettä on käytetty ainoastaan asiakkaiden osallistumisesta, mutta huomiota kiinnitetään nykyään myös muihin sidosryhmiin (Hatch & Schultz, 2010). Reino & Aino -brändin yhteiskehittelyyn asiakkaat osallistuvat esimerkiksi tapahtumien ja nettiyhteisöjen kautta, ja lisäksi he voivat kehittää täysin räätälöityjä tuotteita itselleen yrityksen nettikaupassa.

Tohveleiden lanseeraus hyväntekeväisyysorganisaatioiden kuosilla tai logolla varustettuna on hyvä esimerkki yhteiskehittelystä muiden sidosryhmien kanssa. Tällaista yhteiskehittelyä voi pitää myös yhteisbrändäyksenä (cobranding). Yhteisbrändäyksessä kaksi organisaatiota yhdistää brändielementtinsä, osaamisensa ja maineensa luodakseen uusia tuotteita (mm. Newmeyer, Venkatesh & Chatterjee, 2014; Singh, 2015). Yhteiskehittelystä voi olla hyötyä yritykselle esimerkiksi menestyksekkäiden innovaatioiden tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien muodossa (Ind ym., 2013).

Propositio 4: Brändin ja yrityksen historiaa voi hyödyntää vastuullisessa brändäyksessä.

Reino & Aino -brändin keskeinen ominaisuus on sen pitkä historia. Tämän ominaisuuden näkeminen menestystekijänä saa tukea aikaisemmasta tutkimuksesta. Tuotteen historiallinen asema toimii yleensä yrityksen eduksi ja tuo sellaista kilpailuetua yritykselle, jota muiden yritysten on mahdoton imitoida (Hillestad, Xie & Haugland, 2010). Reino & Aino -brändillä on kilpailuetunaan jalkine- ja etenkin aamutossumarkkinoilla poikkeuksellinen historiallinen asema ja siihen yhdistetyt mielikuvat.

Myös brändiperinnöksi (brand heritage) kutsutun ominaisuuden ja sen viestinnän on todettu vaikuttavan positiivisesti kuluttajien mielikuviin brändin vastuullisuudesta. Brändiperintö viittaa sellaisiin brändin ominaisuuksiin, joiden avulla yritys lunastaa sidosryhmilleen tehtyjä lupauksia pitkällä aikavälillä. (Blombäck & Scandelius, 2013; ks. Urde, Greyser & Balmer, 2007.) Kohdeorganisaatio on hyvä esimerkki siitä, kuinka brändiperintö on ollut osa vastuullisen brändäyksen onnistumista. Yritys on johdonmukaisesti lunastanut lupauksensa muun muassa brändin arvojen kautta. Esimerkiksi brändi ja tuotteen valmistus on säilytetty Suomessa sekä tapahtumia ja hyväntekeväisyystoimintaa toteutetaan edelleen ilon ja lämmön arvoja noudattaen.

5.2 Käytännön implikaatiot

Tutkimukseni tarjoaa tieteellisen kontribuution lisäksi myös käytännön hyötyä esimerkiksi pk-yritysten omistajille ja johtajille. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista huomioida pienemmän yrityksen näkökulmasta esitetyt avaintekijät liiketoiminnassa. Resurssien ollessa usein pienessä yrityksessä rajalliset, on johdon hyvä ymmärtää, että yritys vastuun integroinnissa voi keskittyä omalle liiketoiminnalle oleellisiin asioihin. Vastuullisen brändäyksen toteuttaminen pienemmällä budjetilla voi joskus olla paras ratkaisu pk-yritykselle, eikä omaa yritys vastuun toteuttamista tai etenkin siihen liittyvää viestintää kannata välttämättä verrata suuryrityksiin. Esimerkiksi virallinen yritys vastuuraportointi voi olla hyödytöntä pienelle yritykselle huolimatta

valtavirtanäkemyksestä, jonka mukaan raportointi on oleellinen osa yritysvastuun toteuttamista (Fassin, 2008).

Lisäksi muodolliset rakenteet eivät vastuullisen brändäyksen toteuttamisessa ole välttämättä tarpeen tai edes järkeviä pk-yrityksessä, jossa toimenpiteitä on usein helpompi toteuttaa joustavasti, nopeasti ja innovatiivisesti. On myös tärkeää huomioida, että yritysvastuu tulisi integroida liiketoimintaan vilpittömästi, erityisesti kun sitä toteutetaan brändäyksen avulla. Riskinä on yritysvastuun vaikuttaminen pinnalliselta etenkin, kun se toteutetaan markkinoinnillisin keinoin (Vallaster ym., 2012).

Tutkimukseni painottaa keskeisesti ihmisten merkitystä pk-yrityksen vastuullisen brändäyksen toteuttamisessa. Erityisesti omistajan oman keskeisen roolin ymmärtäminen on tärkeää. Omistajan persoona ja arvomaailma voivat määrittää pienen yrityksen suunnan vastuullisuuteen liittyen täysin. On tärkeää ymmärtää, että omistajan voidaan nähdä olevan yhtä kuin yritys tai brändi (Krake, 2005), jolloin hänen toimintansa on jatkuvasti yhdistettävissä niihin. Koko organisaation henkilöstön osallistamista vastuulliseen brändäykseen olisi myös syytä harkita, mutta se ei tutkimukseni mukaan kaikissa konteksteissa ole vastuulliselle brändille välttämätöntä.

Vaikka sidosryhmät ovat vastuullisen brändäyksen keskiössä (esim. Kujala, 2015; Lindgreen ym., 2012; Maio, 2003), on pk-yrityksen järkevää niidenkin huomioinnissa keskittyä omalle liiketoiminnalle keskeisiin tahoihin. Oman liiketoiminnan kannalta kaukaisten tahojen huomiointi ei välttämättä ole perusteltua etenkin pienissä yrityksissä. Yhteistyön potentiaali eri sidosryhmien kanssa kannattaa pienessä yrityksessä kuitenkin ehdottomasti tunnistaa, sillä se voi hyödyttää molempia osapuolia merkittävästi.

Vastuullisen brändäyksen yhteydessä pk-yrityksen on myös hyvä arvioida omaa toimintaansa ja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet sen toteuttamisen suhteen. Tutkimuksessa esitettyjen vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi jokaisella yrityksellä on luonnollisesti omat ainutlaatuiset ominaisuutensa, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa brändäykseen.

Tutkimuksesta on hyötyä myös sellaisille tahoille, jotka arvioivat yritysten vastuullisuutta tai konsultoivat yrityksiä yritys vastuun saralla. Tällaisille tahoille tutkimus esittää näkökulman, jonka mukaan erikokoisia yrityksiä ei tule yritys vastuun suhteen arvioida samoin kriteerein tai neuvoa samojen liiketoiminnallisten olettamusten mukaan.

5.3 Tutkimuksen arviointi

5.3.1 Luotettavuus

Laadullinen tapaustutkimus on perusteltu valinta metodiksi tutkimukselle, jonka aihealue on empiirisesti vähän tutkittu. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää Reino & Aino -brändiä ainutlaatuisena yksittäistapauksena yrityksen edustajien omien tulkintojen pohjalta, mikä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Yrityksen omistajat pääasiallisina informanteina haastatteluissa oli myös perusteltu valinta, sillä tutkimuksen tavoitteena on ollut syventää ymmärrystä nimenomaan yrityksen sisäisistä toiminnoista. Lisäksi teoreettisen viitekehysten pohjalta voi todeta, että pk-yrityksessä omistaja on hyvin keskeisessä asemassa liiketoimintapäätöksiä tehtäessä. Haastatteluaineisto tehtaalta antoi kattavan kuvan ja vastakkaisen perspektiivin liittyen työntekijöiden osallistamiseen brändäyksessä. Vielä kattavamman aineiston tähän aiheeseen liittyen olisin saanut, jos olisin haastatellut myös toimihenkilöitä Pälkäneen toimipisteessä. On kuitenkin todennäköistä, että nämä tuotekehityksen ja hallinnon parissa työskentelevät työntekijät eivät ole sidosryhmärajapinnassa, mikä on oleellisin työntekijäjoukko vastuullista brändäystä ajatellen. Lisäksi omistajat vahvistivat haastatteluissa, että he itse vastaavat markkinointiin ja yritys vastuuseen liittyvistä toiminnoista.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida seuraavilla Lincolnin ja Cuban (1985) määrittämällä ominaisuuksilla: (sisäinen) luotettavuus, uskottavuus, riippuvuus ja siirrettävyys (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985). Sisäistä luotettavuutta voi arvioida esimerkiksi sen mukaan, kuinka kattavasti tutkija esittää informaatiota ja kuinka looginen ja dokumentoitu hänen tutkimusprosessinsa on (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985). Tutkimusprosessini on

kattavasti kuvattu ja dokumentoitu. Kuvaan tutkimusraportissani koko tutkimusprosessia perusteellisesti teoriaan tutustumisesta aineiston keruuseen ja analysointiin sekä sanallisesti että useampien kuvioiden ja taulukoiden avulla. Aineiston keruun osalta käsittelen kaikkia käymiäni keskusteluja ja haastatteluja sekä kirjallisen aineiston hankintaa kokonaisvaltaisesti. Kuvaan myös analysointiprosessini kulun perusteellisesti. Haastattelurungot ovat lisäksi nähtävissä liitteinä tutkielman lopussa.

Uskottavuutta luo esimerkiksi tutkijan riittävä asiantuntemus ja perehtyneisyys tutkimusaiheeseen (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985). Tutkimukseni teoria pohjautuu kattavaan lähdeaineistoon kolmesta toisilleen läheisestä aiheesta: vastuullisesta brändäyksestä, yritysvastuusta pk-yrityksessä sekä brändäyksestä pk-yrityksessä. Nämä lähdeaineistot yhdistämällä väitän saaneeni kattavan kuvan aiheesta ja aineistojen yhdistäminen ja yhdessä soveltaminen on ollut perusteltua. Täten muodostettu erillinen pk-yrityksen vastuullisen brändäyksen malli pohjautuu loogiseen päättelyyn lähdeaineistosta. Lisäksi uskottavuus viittaa siihen, onko tutkija kerännyt riittävän empiirisen aineiston tueksi väitteilleen ja tehnyt loogisia johtopäätöksiä havainnoistaan (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985). Empiirisen tutkimukseni lähdeaineisto koostuu erilaisista haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta. Erilaisten aineistojen käyttö eli aineiston triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lähdeaineisto on antanut kattavan kuvan kohdeilmiöstä, jolloin johtopäätösten voi siihen liittyen katsoa olevan loogisia.

Tutkimuksen riippuvuus liittyy läheisesti edellä esitettyihin perusteluihin. Riippuvuus viittaa siihen, kuinka aineisto ja tulokset yhdistyvät toisiinsa siten, että muut voivat helposti arvioida niitä (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985). Esittelen tutkimusraportissani esitettyjen tulosten tueksi useita otteita tutkimusaineistostani. Otteita on myös käytetty kattavasti useammasta eri lähdeaineistosta, painottaen kuitenkin pääinformanttien eli omistajien haastatteluja ja näkökulmia.

Lisäksi tärkeä luotettavuutta vahvistava tekijä on tutkimustulosten siirrettävyys. Tämä viittaa siihen, missä määrin tutkimuksesta löytyy yhtymäkohtia aikaisempaan tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008; ks. Lincoln & Cuba, 1985.) Tutkimuksessani päädytään tuloksiin, joiden mukaan vastuullinen brändäys pk-

yrityksessä noudattaa useita aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä näkökulmia. Lisäksi käsittelen aikaisemmasta tutkimuksesta eroavia tuloksia kattavasti ja pyrin esittämään erilaisia taustoja, jotka voivat vaikuttaa näiden erojen syntymiseen.

5.3.2 Rajoitteet

Tapaustutkimuksena tämä tutkimus keskittyy vain yhteen brändiin ja sen taustalla vaikuttavaan yritykseen. Täten tutkimuksen yhtenä rajoitteena on se, että sen tuloksia ei voi uskottavasti yleistää kaikkia pk-yrityksiä koskeviksi. Lisäksi pk-yrityksiin kuuluvat määritelmän mukaan yritykset käytännössä nollasta työntekijästä 250 työntekijään (Euroopan komissio, 2015). Tutkittu organisaatio oli määritelmän keskivaihetta edustava, noin 60 henkeä työllistävä yritys. Yleistettävyyden on vielä heikompi kohdeorganisaation koosta merkittävästi eroavissa organisaatioissa. Lisäksi tutkimuskohteena on valmistava pk-yritys, jonka markkinoinnin kohteena on lopulta kuluttaja-asiakas. Vastuullinen brändäys saattaa merkittävästi erota vaikkapa pelkästään B2B-sektorilla toimivan palveluyrityksen brändäyksestä.

Tutkimukseni keskittyi käsittelemään vastuullista brändäystä vastuullisen brändin sijaan, eli se kohdistui yrityksen sisäiseen toimintaan. Suurimmaksi osaksi aineisto koostui yrityksen tietolähteistä, sekä haastattelujen että kirjallisen aineiston muodossa. Tutkimusta rajoitti sille valittu yrityksen näkökulma sekä sen myötä tutkimusaineiston puolueellisuus. Kohdeorganisaation vastuullisuudesta ja yhteydestä brändiin saisi kattavamman kuvan, jos aihetta tutkittaisiin myös sidosryhmien näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan yhden pro gradu – tutkielman puitteissa ollut mahdollista.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Lisää empiirisiä tutkimuksia liittyen vastuulliseen brändäykseen pk-yrityksissä tarvitaan. Etenkin useampiin organisaatioihin kohdistuvista tutkimuksista olisi tieteenalalla hyötyä. Täten saataisiin kattavampi kuva pk-yrityksen brändäyksestä ja sille ominaisista erityispiirteistä sekä siitä, millaisia eroavaisuuksia yritysten väliltä löytyy. Tässä tutkimuksessa olen päätenyt yhtä tapausta tutkiessani teoreettisesta viitekehyksestä osin eroavia tuloksiin. On todennäköistä, että tällaisia eroavaisuuksia

löytyisi myös sen myötä lisää, jos tutkittaisiin useampia yrityksiä samassa tutkimuksessa tai toteutettaisiin uusia tapaustutkimuksia. Myös tämän tutkimuksen aikaisemmasta tutkimuksesta eroava tulos, työntekijöiden vähäinen osallistaminen brändäykseen, olisi mielenkiintoinen aihe syvällisemmälle tarkastelulle. Lisäksi johtopäätöksissä esille tuodut yhteiskehittely ja yhteisbrändäys vastuullisen brändäyksen keinoina olisivat mielenkiintoisia lisätutkimuksen aiheita pk-yrityskontekstissa.

Tutkimusta voisi myös jatkossa fokusoida esimerkiksi toimialan tai spesifimmän koon mukaan. Palveluyritykset ja tuotantoyritykset sekä nämä vielä eri toimialoilla voivat toimintoiltaan erota toisistaan merkittävästi. Vastuullisen brändäyksen toteuttaminen on todennäköisesti myös hyvin erilaista useamman sadan työntekijän yrityksessä kuin muutaman työntekijän yrityksessä. Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa kasvuyrityksissä pitkittäistutkimuksia, jotta voitaisiin nähdä, miten vastuullinen brändäys mahdollisesti muuttuu yrityksen koon kasvaessa. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia, miten pk-yritykset toteuttavat vastuullista brändäystä B2B- ja B2C – sektoreilla, ja millaisia eroja näiden väliltä löytyy.

Pk-yrityksen vastuullinen brändäys on tutkimusaiheena sen verran tuore, että aihealueelta löytyy paljon lisää tutkittavaa. Tärkeää olisi tutkimusten myötä lisätä tietoisuutta siitä, että pienempien yritysten liiketoimintaa määrittävät omat sääntönsä ja niitä ei välttämättä kannata verrata suuryrityksiin vastuullisen brändäyksen tai ylipäätään vastuullisuuden toteuttamisessa ja siihen liittyvässä viestinnässä. Yritysvastuuseen ja brändäykseen liittyvässä tieteellisessä sekä maallikkokeskustelussa olisi merkittävää edetä sellaiseen vaiheeseen, jossa pienten ja suurten yritysten ymmärrettäisiin eroavan toisistaan yritysvastuun toteuttamisessa sekä koettaisiin, että yritysvastuuta voidaan toteuttaa menestyksekkäästi kummallakin tavalla. Tämän tutkimuksen tarkoitus on osaltaan edistää tietoisuutta näihin näkemyksiin liittyen.

6 LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. London: Simon & Schuster.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Armstrong, C. M. & LeHow, M. L. A. (2011). Sustainable apparel product development: In search of a new dominant social paradigm for the field using sustainable approaches. *Fashion Practice: The Journal of Design Creative Process and the Fashion*, 3(1), 29–62.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. & Fisscher O. A. M. (2011). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115, 693–705.
- Berthon, P., Ewing, M. T. & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27–45.
- Bhat, S. & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32–43.
- Blombäck, A. & Scandeliu, C. (2013). Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 362–382.
- Blombäck, A. & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255–270.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage.

- Blumenthal, D. & Bergstrom, A. J. (2003). Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 327–341.
- Brady, A. K. O. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 279–289.
- Brunk, K. H. (2010). Exploring the origins of ethical company/brand perceptions - A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255–262.
- Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carson, D. J., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SME's: An innovative approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Centeno, E., Hart, S. & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445–457.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press Inc.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Davies, I. A. & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small- and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126–139.
- Dawkins, D. & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 185–193.
- de Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L. (2003). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. (1992). *Creating powerful brands: The strategic route to success in consumer industrial and service markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- de Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands*, 3. painos. Amsterdam: Elsevier.
- de Chernatony, L., Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39–56.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications Ltd.
- Erkkilä, T. & Huhtinen, A. (2010). *Reino & Aino – Reinovuosi 2010*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Erkkilä, T., Huhtinen, A. & Tammitie K. (2011). *Reino – Tohvelisankarista brändiksi*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341–350.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 425–453.
- Fisher-Buttinger, C. & Vallaster, C. (2008). *Connective branding: Building brand equity in a demanding world*. London: John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 199–222.
- Gillinsky, A. Jr, Stanny, E., McCline, R. L. & Eyler, R. (2001). Does size matter? An empirical investigation into the competitive strategies of the small firm. *Journal of Small Business Strategy*, 12(2), 1–13.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence and Planning*, 19, 6–11.
- Gilmore, A., Carson, D. & O'Donnell, A. (2004). Small business owners and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(3), 349–60.
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. & Cummins, D. (1999). Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish Marketing Review*, 12(1), 27–35.

- Goodpaster, K. E. (2003). Some challenges of social screening. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 239–46.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language. *Journal of Market Research Society*, 38(2), 110–22.
- Graafland, J., Van de Ven, B. & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45–60.
- Grayson, D. (2004). *How CSR contributes to the competitiveness of Europe in a more sustainable world*. The Netherlands: The World Bank Institute and the CSR Resource Centre.
- Gupta, S. (2015). A conceptual framework that identifies antecedents and consequences of building socially responsible international brands. *Thunderbird International Business Review*, DOI: 10.1002/tie.21732.
- Gupta, S., Czinkota, M. & Melewar, T. C. (2013). Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation. *Journal of World Business*, 48, 287–296.
- Hamann, E-M., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51.
- Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and ethics: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 99–110.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17, 590–604.
- Hemingway, C. & Maclagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviours & Research*, 7(5), 171–204.
- Hillestad, T., Xie, C. & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: The founder's role in creating a trustworthy corporate brand through "green innovation". *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 440–451.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Horan, G., O'Dwyer, M. & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114–121.
- Huang, X., Soutar, G. N. & Brown, A. (2002). New product development processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 27–42.
- Hämäläinen, J. (1987). *Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus sosiaalitutkimuksen "käsiyötaitoon"*. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja selvitykset 2/1987. Kuopio.
- Ind, N., Iglesias O. & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5–26.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses – a missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11(5), 358–65.
- Jahdi, K. S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103–113.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37–57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Brand Management*, 18(2), 115–13.
- Kapferer, J-N. (1997). *Strategic brand management*, 2. painos. New York: Kogan Page.
- Kapferer, J-N. (2012). *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*. 5. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management building, measuring, and managing brand equity*, 2. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kitchin, T. (2003). Corporate social responsibility: A brand explanation. *Brand Management*, 10(4–5), 312–326.
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311, 299–302.

- Kleyn, N., Abratt, R., Chipp, K. & Goldman, M. (2012). Building a strong corporate ethical identity: Key findings from suppliers. *California Management Review*, 54, 3, 61–76.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. 7. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kujala, J. (2015). Branding as a tool for CSR. Teoksessa R. Wolf, T. Issa, & M. Thiel (toim.), *Empowering Organizations through corporate social responsibility*, (266–287). Hershey PA: IGI Global.
- Kumar, V. & Christodoulopoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 6–15.
- Krake, F. B. G. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228–238.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–366
- Lincoln, Y. & Cuba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 965–993.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A. & Moore, C. W. (1989). Ethics in small business. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27–31.
- Longenecker, J., Moore, C. & Petty, W. (1996). *Small business management, an entrepreneurial emphasis*, 10. painos. Cincinnati, OH: South-Western College Publications.
- Lähdesmäki, M. (2012). *Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context*. University of Helsinki, Ruralia Institute, Publications 26.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Maignan, I. & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: insights from businesses' self-presentation. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.

- Maio, E. (2003). Managing brand in the new stakeholder environment. *Journal of Business Ethics*, 44, 235–246.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitchell, R., Hutchinson, K. & Quinn, B. (2013). Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 29(11–12), 1367–1393.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Qualitative research method series 16. Lontoo: Sage.
- Morsing, M. & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1–6.
- Mowle, J. & Merrilees, B. (2005). A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 220–227.
- Murillo, D. & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240.
- Newmeyer, C., Venkatesh, R. & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103–118.
- Nielsen, A. E. & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83–93.
- Närhi, M. (2007). *Reino – Lämpimiä jalkoja ja ajatuksia. 75-vuotisjuhlakirja*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Närvänen, E. (2013). *Extending the collective consumption of brands*. Acta Universitatis Tamperensis 1868. Tampere: Tampere University Press.
- Palazzo G. & Basu, K. (2007). The ethical backlash of corporate branding. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 333–346.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137–163.
- Pérez, R. C. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: The role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12, 177–191.

- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285–300.
- Polonsky, M. J. & Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340–349.
- Quairel, F. & Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de “responsabilité sociétale de l’entreprise”. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 40(211/212), 111–128.
- Quinn, J. (1997). Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner-managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16, 119–127.
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.
- Roy, D. & Banerjee, S. (2012). Strategic branding roadmap for SMEs operating in business-to-business sector. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 142–163.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Sarajärvi, A. (2002). *Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitajakoulutuksen aikana*. Oulun yliopisto. Hallinnon ja terveystieteiden laitoksen tutkimuslaitos. Oulu: Oulu University Press.
- Singh, J. (2015). The influence of CSR and ethical self-identity in consumer evaluation of cobrands. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-015-2594-4.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174.
- Spence, L. J., Schmidpeter, R. & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium-sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17–29.
- Spence, M. & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037–1054.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: perspectives on practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stuart, H. J. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139–149.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Urde, M., Greyser, S. & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4–19.
- Vallaster, C., Lindgreen, A. & Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility: A corporate branding perspective. *California Management Review*, 54(3), 34–60.
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339–352.
- Vyakarnam, S. A. B., Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behavior in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625–1636.
- Wheeler, D. & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), 1–14.
- Wickert, C. (2011). Organizing “political” corporate social responsibility in small- and medium-sized enterprises: A conceptual framework. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting 2011, San Antonio, Texas (USA).
- Wilkinson, S. (1998). Focus groups in health research. Exploring the meanings of health and illness. *Journal of Health Psychology*, 3(3), 329–348.
- Willmott, M. (2003). Citizen brands: Corporate citizenship, trust and branding. *Brand Management*, 10(4-5), 362–36.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155–162.

Elektroniset lähteet

Euroopan komissio. Viitattu 14.10.2015.

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Facebook, FC Pispalan Tohvelisankarit. Viitattu 29.10.2015.

<https://www.facebook.com/FC-Pispalan-Tohvelisankarit-126203204058792/timeline/>

Facebook, Reino-Tiwari. Viitattu 13.11.2015.

<https://www.facebook.com/ReinoTiwari/?fref=ts>

Facebook, Reinokauppa. Viitattu 29.10.2015.

<https://www.facebook.com/Reinokauppa-255719481110220/timeline/>

FIBS ry. Viitattu 21.10.2015.

<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet>

Finder Yritystieto. Viitattu 31.7.2015.

<http://www.finder.fi/Kumialan+tuotteita/Suomen+Kumitehdas+Oy/LIEKSA/taloustiedot/2139110>

Huhtinen, A. (2015). Vastauksia liittyen brändäykseen. Sähköpostiviesti 21.7.2015.

Mtv3. (2011). Reino & Aino Kotikenkä avasi uuden ompelimon Vesannolla. Julkaistu 9.5.2011, päivitetty 19.5.2011. Viitattu 19.10.2015.

<http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/reino-aino-kotikenka-avasi-uuden-ompelimon-vesannolla/2101090>

Reino & Aino kotisivut. Viitattu 22.10.2015. www.kumitehdas.fi

Viitattu 29.10.2015. www.reino.fi/

Reino & Aino verkkokauppa. Viitattu 22.10.2015. www.reinokauppa.fi

Reinoklubi. Viitattu 22.10.2015. www.reinoklubi.fi/

Reinorockin kotisivut. Viitattu 29.10.2015. www.reinorock.com/

Reiskahöntsy. Viitattu 22.10.2015. www.reiskahontsy.fi/

Tamperelainen. (2011). Juicen kirjasto sai vihdoin pysyvän paikan. Julkaistu 23.2.2011, päivitetty 24.2.2011. Viitattu 19.10.2015.

<http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/35805-juicen-kirjasto-sai-vihdoin-pysyvan-paikan>

Haastattelut

Linda Huhtinen, 2014. Tapaaminen Lindan kotona syyskuussa 2014.

Huhtinen, 2014. Tapaaminen kahvilassa lokakuussa 2014.

Erkkilä & Huhtinen, 2015. Parihaastattelu pääkonttorilla 21.1.2015.

Tehdashenkilöstö, 2015. Ryhmähaastattelut Lieksan tehtaalla 6.2.2015.

Työnjohtaja, 2015. Työnjohtajan haastattelu Lieksan tehtaalla 6.2.2015.

LIITTEET

Liite 1: Omistajien haastattelurunko parihaastattelulle 21.1.2015.

Kertauksena varmistan työnjaon

- Tuire vastaa tuotekehityksestä ja materiaalihankinnoista
- Arto toimitusjohtaja, tehtaanjohtaja ja vastaa myynnistä
- Roolit eivät kiveen hakattuja

1. Tehtävä: Työn eettiset haasteet

Pohdi omaan työhösi liittyviä haastavia tai vaikeita tilanteita, joissa olet joutunut miettimään, miten siinä olisi tullut toimia. Miten toimiminen olisi tilanteessa oikein ja mikä väärin. Kyseessä on siis moraalisen päätöksenteon tilanne.

(Tehtävän tarkoitus on antaa minulle osviittaa toimintaympäristöstänne, tällaisissa tilanteissa harvoin oikeita tai väärää vastauksia.)

- Käydään tilanteet läpi ja keskustellaan niistä yhdessä.
Miten toimitte tilanteissa ja miksi? Millaisia asioita pohditte päätöstä tehdessänne? Millä oli vaikutusta päätöksen tekemisessä, mihin ne perustuivat?

2. Yrityksen tehtävä yhteiskunnassa

Apukysymykset:

- Mikä toimii perustana liiketoiminnallenne, millaiset arvot ohjaavat teitä yritysmaailmassa?
- Millaiset tavoitteet yritystoiminnalla on?
- Millainen suhde yrityksellä on/tulee olla ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin?
- Tärkeimmät sidosryhmät?

3. Brändi ja vastuullisuus

Apukysymykset:

- Mitä on taustalla Reinojen ja Ainojen neljään arvoon? Arvojen konkreettinen merkitys: haluatteko lisätä jotakin?

- Yrityksessä korostetaan suomalaisen työn tukemista ja ympäristöystävällisiä tuotteita sekä tehdään hyväntekeväisyyttä. Miksi?
- Mitkä on tavoitteenne liittyen vastuullisuuteen? Esimerkkejä?
- Millaisia haasteita koette vastuullisuuden liittyen tulevan eteenne? Konkreettisia esimerkkejä? Miten tasapainotatte taloudelliset ja esim. sosiaaliset tavoitteet?
- Mihin kohteisiin hyväntekeväisyys ja miksi?
- Raportoidaanko vastuullisuudesta?

4. Vaikuttaminen organisaatiokulttuuriin

Apukysymykset:

- Millä tavalla Lieksassa käydessänne olette tekemisissä henkilöstön kanssa? Paljonko olette itse paikalla ja millainen on työnjako työnjohtajan kanssa?
- Millä tavalla arvot ja vastuullisuus näkyvät yrityksen sisäisessä toiminnassa, esim. tehtaan toiminnassa ja työntekijöiden arkipäivässä? Henkilöstön osallisuus? Millaisia konkreettisia esimerkkejä voitte kertoa tästä?
- Millaisilla tavoilla pyritte vaikuttamaan tai koette vaikuttavanne tehtaan työyhteisöön ja kulttuuriin?
- Voitteko mainita esimerkkejä henkilöstöjohtamisen keinoista, joilla pyritte vaikuttamaan positiivisesti työyhteisöön?
- Pyrittekö edistämään vastuullisuutta henkilöstön keskuudessa?

Henkilöstöjohtaminen

- Rekrytointi: Mitä arvostetaan, mitä otetaan huomioon?
- Miten perehdytetään?
- Millaisia toimintaohjeita tai arvoja ohjaamassa työn tekemistä?
- Millaisia tavoitteita ja millä tavalla asetetaan? Millainen rooli työntekijällä itsellä?
- Millaisista asioista erityisesti henkilöstöä palkitaan? Entä mistä on negatiivisia seuraamuksia? Esimerkkejä?
- Pidetäänkö vastuullisuusasiasta koulutusta itselle tai henkilöstölle, miksi tai miksi ei? Keskustellaanko näistä asioista?

5. Lopuksi

- Mistä olette erityisen ylpeitä yrityksessänne?

Liite 2: Työntekijöiden ryhmähaastattelujen haastattelurunko 6.2.2015.

1. Aluksi

- Tutkimuksen tarkoitus
 - Tampereen yliopistolta kauppatieteiden opiskelija tekemässä pro gradu - tutkimusta
 - Omasta aloitteestani olen ollut yhteydessä Artoon ja hänelle sopi, että teen tutkimukseni teillä
 - Aihealue on minun ehdottamani ja sopi Tuirelle ja Artolle
- Mistä tässä keskustelutilanteessa on kyse?
 - Jutellaan työyhteisöstä ja työpaikan kulttuurista ja Reinojen parissa työskentelystä
 - Tehdään omaan työhön liittyvä pohdintatehtävä ja keskustellaan siitä yhdessä
- Luottamuksellisuus ja anonymiteetti
 - Tulokset saatetaan johdon tietoon, mutta anonymimisti
- Keskustelujen nauhoittaminen
 - Syynä se, että keskustelun muistiin kirjoittaminen olisi haastavaa ja minun tulee palata keskusteluihin jälkikäteen analysoidessani aineistoa
 - Nauhat eivät päädy ulkopuolisten käsiin
- Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta suotavaa. Tutkimuksen tekemiselle on johdon tuki.
- Kysymyksiä ennen aloitusta?

2. Perustietojen kysely (joko lomakkeen täytöllä tai itse kysyn ja merkkään muistiin)

- ryhmän jäseniltä kysytään seuraavat tiedot alkuun:
 - a) ikä
 - b) sukupuoli
 - c) koulutus
 - d) työtehtävä
 - e) kauanko ollut yrityksen palveluksessa

3. Tehtävä: Työyhteisön eettiset haasteet (jaetaan A4-paperit)

Pohdi omaan työhösi liittyviä tilanteita, joissa olet joutunut pohtimaan, miten niissä tulisi toimia. Nämä tilanteet ovat tulleet eteesi työpaikalla tai työyhteisössä, tai ylipäätään liittyvät työhösi tehtaalla. Mieti tilanteita, jotka ovat

tuntuneet haastavilta tai vaikeilta, tai jotka ovat jälkikäteen jääneet vaivaamaan. Valitse yksi tilanne. Tämä arkipäiväinen eteesi tullut tilanne pisti sinut pohtimaan, miten toimiminen olisi oikein ja miten toimiminen väärin. Kyseessä tulisi olla tilanne, jossa olet joutunut pohtimaan, miten toimiminen olisi eettistä ja mikä ei. (ei esim. mikä on oikea tapa käyttää jotain konetta tai laitetta) Kirjoita paperille kuvaus tällaisesta tilanteesta.

- Käydään yhdessä jokainen tilanne läpi ja keskustellaan niistä ryhmässä.

Millaisia asioita pohdit?

Miten tilanteissa toimittiin ja miksi, eli millä on vaikutusta päätösten tekemiseen?

4. Keskustelua työyhteisöstä ja organisaatiokulttuurista

Apukysymykset:

- Millä tavalla kuvailisitte omaa työpaikkaa ja työyhteisöä?
- Millaisia työpäivänne normaalisti ovat? Mitä niihin kuuluu ja millä tavalla olette tekemisissä työkavereidenne kanssa päivän aikana?
- Milloin on erityisen kiva tulla töihin/olla töissä, milloin taas vähemmän mukavaa?
- Järjestetäänkö varsinaisen työnteon ulkopuolista ohjelmaa yhdessä? Millaista?
- Millaisia asioita työyhteisössänne arvostetaan? Esimerkkejä?
- Millaista toimintaa ja käyttäytymistä itse arvostatte? Esimerkkejä?

5. Keskustelua brändistä

Apukysymykset:

- Tunnetteko yrityksen perustamisen historian, millainen on?
- Millaista on työskennellä Reinojen ja Ainojen parissa? Miksi?
- Tunnetteko Reino & Aino –brändin arvot? Millä tavalla ne vaikuttavat mielestänne omaan työhön? Konkreettisia esimerkkejä?
- Seuraatteko/Tiedättekö yrityksen hyväntekeväisyystoiminnasta tai muista sen järjestämistä tempauksista? Vaikuttaako omaan työhön? Miten?

6. Keskustelua johtajuudesta

Apukysymykset:

- Miten yritystä mielestänne johdetaan? Mikä on erityisen hyvin mielestänne ja missä taas voisi olla kehitettävää?
- Millä tavalla ohjataan työssä? Millaista tukea koette saavanne? Kenen taholta?
- Millaisista asioista työpaikalla palkitaan ja mistä tulee negatiivisia seuraamuksia?
- Millaisia tavoitteita tehtaalla asetetaan?
- Millä tavalla omistajat vaikuttavat mielestänne työpaikan kulttuuriin? Entä työnjohtaja?
- Millä tavalla työpaikalla käsitellään ympäristöystävällisyyteen liittyviä asioita?
- Millaista omistajien ja työnjohtajan viestintä on?

7. Lopuksi

- Mistä olette omassa työssänne erityisen ylpeitä?
 - Kiitokset, mahdollisesta palkkiosta kertominen
 - Yhteystietojen jako (osoite, maili, puh.nro), jotta osallistujat voivat halutessaan ottaa minuun yhteyttä

Liite 3: Työnjohtajan haastattelurunko 6.2.2015.

1. Aluksi

- Tutkimuksen tarkoitus
 - Tampereen yliopistolta kauppatieteiden opiskelija tekemässä pro gradu - tutkimusta
 - Omasta aloitteestani olen ollut yhteydessä Artoon ja hänelle sopi, että teen tutkimukseni teillä
 - Aihealue on minun ehdottamani ja sopi Tuirelle ja Artolle
- Mistä tässä haastattelussa on kyse?
 - Jutellaan työyhteisöstä ja työpaikan kulttuurista, Reinojen parissa työskentelystä ja omasta roolista työyhteisössä
 - Tehdään omaan työhön liittyvä pohdintatehtävä
- Luottamuksellisuus (ei anonymiteettia!)
 - Tulokset saatetaan johdon tietoon
- Keskustelujen nauhoittaminen
 - Syynä se, että keskustelun muistiin kirjoittaminen olisi haastavaa ja minun tulee palata keskusteluihin jälkikäteen analysoidessani aineistoa
 - Nauhat eivät päädy ulkopuolisten käsiin
- Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta suotavaa. Tutkimuksen tekemiselle on johdon tuki.
- Kysymyksiä ennen aloitusta?

2. Perustietojen kysely

- Työnjohtajalta kysytään seuraavat tiedot alkuun:
 - a) ikä
 - b) koulutus
 - c) kauanko ollut yrityksen palveluksessa, missä vaiheessa työnjohtajaksi
 - d) pääasialliset työtehtävät ja vastualueet, työnjako omistajien kanssa

3. Tehtävä: Työyhteisön eettiset haasteet

Pohdi omaan työhösi liittyviä tilanteita, joissa olet joutunut pohtimaan, miten niissä tulisi toimia. Nämä tilanteet ovat tulleet eteesi työpaikalla tai työyhteisössä, tai ylipäätään liittyvät työhösi tehtaalla. Mieti tilanteita, jotka ovat tuntuneet haastavilta tai vaikeilta, tai jotka ovat jälkikäteen jääneet vaivaamaan. Valitse yksi tilanne. Tämä arkipäiväinen eteesi tullut tilanne pisti sinut pohtimaan, miten toimiminen olisi oikein ja miten toimiminen väärin. Kyseessä

tulisi olla tilanne, jossa olet joutunut pohtimaan, miten toimiminen olisi eettistä ja mikä ei. (ei esim. mikä on oikea tapa käyttää jotain konetta tai laitetta)
Keskustellaan yhdessä aiheesta.

Millaisia asioita pohdit?

Miten tilanteissa toimit ja miksi, eli millä on vaikutusta päätösten tekemiseen?

4. Keskustelua organisaatiokulttuurista ja omasta vaikutuksesta

Apukysymykset:

- Millaisena näet oman roolisi
 - työyhteisössä?
 - perehdyttämisessä?
 - tavoitteiden asettamisessa? Miten ja millaisia asetetaan?
- Millä tavalla kuvailisit tehtaan työyhteisöä ja ilmapiiriä?
- Millä tavalla koet vaikuttavasi tai pyrit vaikuttamaan työpaikan kulttuuriin ja työyhteisöön? Millaisia toimintatapoja ja käyttäytymistä arvostat ja pyrit edistämään? Miten se konkreettisesti tapahtuu?
- Toimintatavat, joita pyrit edistämään ja arvostat? Esimerkkejä?
- Millaista toimintaa henkilöstö mielestäsi arvostaa, miksi?
- Rekrytointi: Mitä arvostetaan ja otetaan huomioon?
- Millaisista asioista palkitset työntekijöitä? Mistä tulee negatiivisia seuraamuksia? Millaiset palkkiot/rangaistukset?
- Järjestetäänkö varsinaisen työnteon ulkopuolista ohjelmaa yhdessä? Millaista?
- Millä tavalla työpaikalla käsitellään ympäristöystävällisyyteen liittyviä asioita?

5. Keskustelua brändistä

Apukysymykset:

- Tunnetko yrityksen perustamisen historian, millainen on?
- Millaista on työskennellä Reinojen ja Ainojen parissa? Miksi?
- Tunnetko Reino & Aino – brändin arvot? Millä tavalla ne vaikuttavat mielestänne omaan työhön? Konkreettisia esimerkkejä?

- Seuraatko/Tiedätkö yrityksen hyväntekeväisyystoiminnasta tai muista sen järjestämistä tempauksista? Vaikuttaako omaan työhön? Miten?

6. Keskustelua omien esimiesten johtajuudesta

Apukysymykset:

- Miten yritystä mielestäsi johdetaan? Mikä on erityisen hyvin ja missä taas voisi olla kehitettävää?
- Millä tavalla sinua ohjataan työssäsi? Millaista tukea koet saavasi?
- Millaisia tavoitteita sinulle itsellesi asetetaan ja millaisista asioista palkitaan?
- Millä tavalla omistajat vaikuttavat mielestäsi työpaikan kulttuuriin?

7. Lopuksi

- Mistä olet erityisen ylpeä omassa työssäsi?
- Jos tulee mieleen, että haluaisit esimerkiksi muuttaa jotain vastauksissa, on minuun mahdollista ottaa yhteyttä jälkikäteen.
(Esim. litteroitu aineisto luettavaksi ja tarkistettavaksi jos haluaa)