



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Riia Vesalainen

# **Arvon yhteisluonti slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa**

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Riia Vesalainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Arvon yhteisluonti slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Henna Syrjälä		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	117

---

**TIIVISTELMÄ:**

Liiketoiminnan vastuullisuus on ollut jo pitkään pinnalla ja etenkin muotiala on saanut osakseen painostusta erinäisiltä sidosryhmiltä sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävämmistä sekä nopeutta ihannoivista ratkaisuistaan. Pikamuodin vaihtoehdoksi onkin noussut slow fashion -ilmiö, joka pyrkii ratkaisemaan muotialan kestävyden puutteita korostamalla määrän sijaan laatua ja hidastamalla muodin tuotantoa ja kulutusta. Slow fashion -yritykset eivät kuitenkaan pysty tähän yksin, vaan kestävyden saavuttaminen vaatii monen eri tekijän yhteistyötä, jolloin sidosryhmien hallinta ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen nousevat keskiöön.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, millä keinoin slow fashion -yritykset ylläpitävät arvoa luovia sidosryhmäsuhteitaan. Tutkimus toteutettiin laadullista fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä noudattaen. Empiriaosuudessa haastateltiin neljä suomalaista slow fashion -yritystä, joiden perusteella muodostettiin ymmärrys yritysten omista kokemuksista sidosryhmäsuhteiden merkityksestä toiminnalle ja arvoa yhteisluovista elementeistä niissä.

Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, millaisia muotoja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisellä on slow fashion -yritysten arvonluomisessa. Tähän vastataan tutkielman teorialuvussa, jossa rakennetaan teoreettinen viitekehys yhdistämällä vastuullisuus, slow fashion -ideologia, sidosryhmäteoria ja arvon yhteisluonti sidosryhmäsuhteissa. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tunnistaa miten vastuullisuuden dimensiot ilmenevät sidosryhmäsuhteissa. Tulokset osoittavat, että taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu vaikuttavat samanaikaisesti sidosryhmäsuhteisiin ja siten ne ohjaavat myös vahvasti suhteiden hallintaa, jolloin yritysten tulee pyrkiä tasapainottelemaan samanaikaisesti sekä vastuullisuuden dimensioiden että sidosryhmien intressien välillä.

Kolmantena tavoitteena on tunnistaa, miten arvoa luodaan slow fashion -yritysten eri sidosryhmätyypeissä. Aineistosta luotiin tyypittelyn avulla neljä sidosryhmätyyppiä, jotka ovat yrityksen läheisimmistä sidosryhmistä koostuva *välittäjä*, toiminnan kannalta merkityksellinen, mutta ensisijaisesti taloudellista hyötyä tavoitteleva *vaitelias*, omaa etua tavoitteleva ja vastuullisuutta korostava *valveutunut* sekä etäisenä vahtikoirana oleva *valpas*. Sidosryhmien rooli voi kuitenkin muuttua, ja se mihin tyyppiin kuuluu milloinkin, voi dynaamisesti vaihdella ajan mittaan. Suhteiden arvoa yhteisluovat elementit rakentuvat yhteisten hyötyjen, yhteistyökyvyn ja luottamuksen ympärille. Tulosten perusteella yhteiset tavoitteet, merkityksellisyys ja yhteiset arvot edesauttavat yhteisten hyötyjen näkemistä. Yhteistyökykyä lisäävät tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen, yhteyden luominen sekä arvostava kohtaaminen. Luottamusta herättävät ainutlaatuisuus, pitkä historia, läpinäkyvyys sekä sujuvuus. Tulokset osoittavat, että mitä läheisempi suhde sidosryhmän ja yrityksen välillä on, sen enemmän arvoa yhteisluovia elementtejä pystytään hyödyntämään suhteen ylläpidossa.

---

**AVAINSANAT:** vastuullisuus, slow fashion, sidosryhmät, suhteet, arvonluonti

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote ja lähestymistapa	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Arvon yhteisluonnin muodot slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa	14
2.1	Slow fashion vastuullisen muodin ilmentymänä	14
2.1.1	Vastuullisen liiketoiminnan dimensiot	15
2.1.2	Muotiteollisuuden luomat haasteet vastuulliselle liiketoiminnalle	18
2.1.3	Slow-liike	21
2.1.4	Slow fashion -ideologia	23
2.2	Sidosryhmäsuhteet vastuullisessa liiketoiminnassa	29
2.2.1	Sidosryhmien määrittely ja toimintaperiaatteet	29
2.2.2	Sidosryhmien luokittelu	31
2.2.3	Arvon yhteisluonti vastuullisissa sidosryhmäsuhteissa	35
2.3	Viitekehys arvon yhteisluonnin muodoista sidosryhmäsuhteissa	40
3	Metodologiset valinnat	45
3.1	Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus	45
3.2	Avoin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	47
3.3	Aineiston hankinta ja tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely	49
3.4	Aineiston analysointi	52
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	54
4	Vastuullista arvoa yhteisluovien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen	57
4.1	Tutkimukseen osallistuneiden slow fashion -yritysten sidosryhmät	57
4.2	Vastuullisuuden dimensiot slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa	59
4.2.1	Taloudellisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa	60
4.2.2	Sosiaalisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa	63
4.2.3	Ympäristöllisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa	65

4.2.4	Yhteenveto vastuullisuuden dimensioista yritysten sidosryhmäsuhteissa	71
4.3	Slow fashion -yritysten sidosryhmätyypit	74
4.3.1	Välittäjä	74
4.3.2	Vaitelias	77
4.3.3	Valveutunut	79
4.3.4	Valpas	81
4.4	Arvon yhteisluonnin muodot sidosryhmätyypeittäin	83
4.4.1	Arvon yhteisluonti välittäjän kanssa	84
4.4.2	Arvon yhteisluonti vaiteliaan kanssa	86
4.4.3	Arvon yhteisluonti valveutuneen kanssa	88
4.4.4	Arvon yhteisluonti valppaan kanssa	91
4.5	Vastuullista arvoa luovat elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa	93
5	Johtopäätökset	98
5.1	Keskeiset tulokset	98
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	103
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	106
	Lähteet	108
	Liitteet	115
	Liite 1. Haastattelurunko	115

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Triple bottom line (soveltaen Carter & Rogers, 2008, s. 365).	17
<b>Kuvio 2.</b> Lineaarinen slow fashion -prosessi (soveltaen Pookulangara & Shephard, 2013).	25
<b>Kuvio 3.</b> Verkostomallinen slow fashion -prosessi.	28
<b>Kuvio 4.</b> Yrityksen sidosryhmäkartta (mukaillen Freeman, 1984, s. 25).	31
<b>Kuvio 5.</b> Stakeholder salience -malli (mukaillen Mitchell ja muut, 1997).	34
<b>Kuvio 6.</b> Arvonluonnin elementit kestävässä sidosryhmäsuhteissa (mukaillen Kujala ja muut, 2016, s. 31).	38
<b>Kuvio 7.</b> Arvon yhteisluonnin elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa.	41
<b>Kuvio 8.</b> Päivitetyt arvon yhteisluonnin elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa.	94

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Haastatteluaineiston kuvaus	50
--	----

## 1 Johdanto

Liiketoiminnan vastuullisuus on ollut jo pitkään pinnalla. Vastuullisuuden huomioon ottaminen yleisesti kaikessa toiminnassa voidaan nähdä saaneen suurempaa jalansijaa vuodesta 1987, jolloin kestävän kehityksen käsite ja sen saavuttaminen kuvattiin Brundtlandin raportiksi kutsutussa Maailman ympäristö- ja kehityskomission julkaisussa. Raportin määritelmän mukaan kestävyys on nykyhetken tarpeiden täyttämistä ilman, että vaarannetaan tulevien sukupolvien mahdollisuus täyttää heidän tarpeensa (World Commission on Environment and Development & Brundtland, 1987, s. 8). Elkington (1997) määrittelee liiketoiminnan kestävyuden muodostuvan kolmesta ulottuvuudesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöön liittyvästä. Tämä niin kutsuttu triple bottom line perustuu ajatukseen siitä, että taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöön liittyvän suorituskyvyn risteyskohdassa organisaatiot voivat harjoittaa sellaista kestävää liiketoimintaa, joka ei ainoastaan vaikuta positiivisesti ympäristöön ja yhteiskuntaan, vaan johtaa myös pitkän aikavälin taloudellisiin hyötyihin (Carter & Rogers, 2008, s. 364–365).

Sen lisäksi, että yrityksiltä odotetaan taloudellista kasvua, vaaditaan niitä siis myös yhä enenevässä määrin huomioimaan liiketoiminnan ympäristöllinen ja sosiaalinen puoli. Tämän päivän kuluttajilla on korkeammat odotukset sen suhteen, että yritysten tuotteet ovat vastuullisesti hankittu, tuotettu ja pakattu, mutta kuitenkin hinnoiteltu kilpailukykyisesti. Valveutuneemman kuluttajakäyttäytymisen lisäksi myös monet muut organisaation ulkoiset ja sisäiset ajurit ovat johtaneet siihen, että yritykset kokevat vastuullisen toiminnan välttämättömäksi kilpailun kannalta. Muita ulkoisia ajureita valveutuneemman kuluttajakäyttäytymisen lisäksi ovat esimerkiksi säädökset, vastuullisuudesta kertovat mittarit, media, kansalaisjärjestöt sekä ilmastonmuutosta tutkiva tiede. Sisäisiä ajureita ovat sen sijaan esimerkiksi käyttökustannuksiin, liikevaihdon kasvuun ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyvät edut, läpinäkyvyyttä korostava johtaminen sekä kestäviä liiketoimintaprosesseja edesauttavat organisaatiorakenteet. (Kiron ja muut, 2012, s. 70–71.) Painetta vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisesta luovat siis lukuisat eri sidosryh-

mät, kuten hallinto, kansalaisjärjestöt, media, kilpailijat, sijoittajat, asiakkaat ja tavaran-toimittajat. Kuitenkin näiden eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset yrityksen vastuullisia toimia kohtaan voivat vaihdella suurestikin (Funk, 2003, s. 65–66).

Teollisuudenaloista erityisen paljon negatiivista julkisuutta vastuullisuuden suhteen on saanut muotiteollisuus (Asikainen, 2018; Arnold, 2009, s. 216). Syynä tähän voidaan nähdä olevan pikamuodiksi (fast fashion) kutsuttu ilmiö, joka perustuu nopeasykliseen, trendien mukaan vaihtuviin mallistoihin (Pookulangara & Shephard, 2013). Pikamuoti-tuotteita yhdistää usein heikko laatu ja alhainen hinnoittelu, joka kannustaa kuluttajia ostamaan useita vaatteita kerralla ostopäätöstä sen enempää miettimättä (Jung & Jin, 2016). Mallistojen vaihtuessa tiuhaan tahtiin tuotteista tulee nopeasti jätettä, sillä tuotteita käytetään suhteellisen lyhyen aikaa (Jung & Jin, 2016) ja suuri osa käyttämättömistä tuotteista päättyy kaatopaikalle tai poltettavaksi (Asikainen, 2018).

Tuotteiden entistä lyhyemmät elinkaaret lisäävät taas entisestään luonnonvarojen kulu-tusta ja samalla se vahingoittaa ja saastuttaa ympäristöä haitallisten kemikaalien ja pääs-töjen muodossa (Magnuson ja muut, 2017, s. 400–401). Yhdistyneiden kansakuntien ra-portin mukaan muotiteollisuus synnyttää kymmenen prosenttia maailman kasvihuone-päästöistä pitkien toimitusketjujen ja tuotannon runsaan energiankulutuksen takia, mikä tekee siitä enemmän energiaa kuluttavan teollisuuden kuin ilmailu- ja merenkulkuala yh-teensä (United Nations, 2018). Muotiteollisuutta pidetään öljyteollisuuden jälkeen maa-ilman toiseksi eniten saastuttavana teollisuutena (Rao, 2019).

Monia epäkohtia omaavan pikamuodin rinnalle onkin noussut slow fashion -ilmiö, joka pyrkii ratkaisemaan muotiteollisuuden sosiaalisen ja ekologisen kestävyyspuutteet korostamalla määrän sijasta laatua (Fletcher, 2007). Slow fashion vaatii tuottajien ja ku-luttajien tietoisuuden lisäämistä, hidastaa tuotanto- ja kulutussyklejä ja siten pidentää tuotteiden elinkaaria. Korkea laatu ja kestävyys ilmenevät muun muassa vastuullisesta tuotannosta ja trendejä karttavista ajattomista mallistoista, jotka yhdessä pidentävät

tuotteiden käyttöikä ja siten myös vaikuttavat tuotteiden korkeampaan hintatasoon. Niimestään huolimatta slow fashion ei viittaa suoranaisesti aikaan, vaan tarkkaavaisuuteen, jolla viitataan eri sidosryhmien tarpeiden huomioon ottamiseen ja muodin vaikutusten tunnistamiseen koko ekosysteemissä. (Jung & Jin, 2016.)

Sidosryhmäsuhteiden hallinnan voidaan siis nähdä olevan keskeinen osa slow fashion -ideologiaa. Kestävyyden saavuttaminen ja ylläpito vaatii monen eri tekijän yhteistyötä ja yhteisiä intressejä. Kyse on ennen kaikkea vastuullisemmasta tuotannosta, suunnittelusta ja kuluttamisesta, jolloin esimerkiksi toimitusketjujen tulee vastata asetettuihin standardeihin ja kuluttajien tulisi ymmärtää, kuinka omalla toiminnallaan voi luoda kestävämpää huomista. Yritysten tulisi siis ottaa huomioon niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ekologinen puoli toiminnassaan, jotta eri sidosryhmien painostukseen yrityksen vastuullisuudesta voidaan vastata. Hitaampi lähestymistapa muotia kohtaan helpottaa tätä työtä mahdollistamalla sellaisten pitkäaikaisten suhteiden kehittymisen, jotka luovat arvoa suhteen kaikille osapuolille (Fletcher, 2010).

Slow fashion -yritysten määrä lisääntyy jatkuvasti ja tämä ilmiö on huomattavissa myös Suomen markkinoilla. Yritysten tarkkaa lukumäärää on kuitenkin vaikea sanoa, sillä slow fashion on terminä suhteellisen vähän käytetty esimerkiksi markkinoinnissa ja yritykset kuvaavat toimintaa usein enemmänkin vastuullisuuden kautta. Tällöin raja sen välillä, mikä yritys menee slow fashion -kategoriaan, on enemmänkin tulkitsijasta kiinni. Arvioidusti puhutaan kuitenkin useammasta kymmenestä yrityksestä. Suomen voidaan joka tapauksessa ajatella olevan otollinen paikka slow fashion -yrityksille, sillä luonnon kunnioituksen ja ajattoman muotoilun voidaan nähdä olevan kulttuurin ytimessä.

Slow fashion -ilmiötä on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana tutkittu paljon. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi niin itse ilmiöstä (ks. Ozdamar Ertekin & Atik, 2015; Jung & Jin, 2014), kuluttajien näkökulmasta (ks. Jung & Jin, 2016; Pookulangara & Shephard, 2013), kuin toimitusketjujen johtamisen näkökulmasta (ks. Presley & Meade, 2018). Kui-

tenkaan tutkimusta, joka keskittyisi slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen ja arvon yhteisluontiin suhteissa, ei ole vielä tehty. Tällä tutkimuksella tuodaan siis uusi ja ilmiön kannalta keskeinen näkökulma tutkimuskentälle.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, *millä keinoin slow fashion -yritykset ylläpitävät arvoa luovia sidosryhmäsuhteitaan*. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, keistä sidosryhmät muodostuvat, mitkä tekijät vaikuttavat yritysten sidosryhmäsuhteiden syntyyn ja ylläpitoon sekä kuinka yritykset vaikuttavat sidosryhmiinsä ja vastaavasti sidosryhmät yrityksiin vastuullisen muodin kontekstissa. Yritysten ja eri sidosryhmien välistä vaikuttamista tarkastellaan arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Tähän kysymykseen haetaan vastaus kolmen tavoitteen kautta.

*Ensimmäisenä tavoitteena* on selvittää, millaisia muotoja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisellä on slow fashion -yritysten arvonluomisessa. Tavoitteeseen päästään tarkastelemalla aiempia tutkimuksia aiheesta. Aiheen käsittelyssä pureudutaan slow fashion -käsitteeseen, joka perustuu slow-liikkeen ideologiaan, sekä sidosryhmäsuhteiden teoriaan arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan muotialaa ja sen vastuullisuutta tarkemmin, jotta aiheen merkitys ja ajankohtaisuus voidaan perustella. Kaikki edellä mainitut teemat yhdistämällä tutkimukselle luodaan teoreettinen viitekehys.

*Toisena tavoitteena* on tunnistaa miten vastuullisuuden dimensiot ilmenevät slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa. Tavoitteeseen saadaan vastaus tutkielman empiirisessä osiossa, jossa analysoidaan avoimien haastatteluiden avulla tutkimukseen osallistuneiden neljän suomalaisen slow fashion -yrityksen näkemyksiä heidän sidosryhmistään ja sidosryhmäsuhteistaan vastuullisuuden kolmen dimension kontekstissa. Mielienkiinto kohdistuu siihen, millainen merkitys eri sidosryhmillä on slow fashion -yritysten vastuullisessa toiminnassa.

*Kolmantena tavoitteena* on tunnistaa, miten arvoa luodaan slow fashion -yritysten eri sidosryhmätyypeissä. Myös kolmanteen tavoitteeseen haetaan vastausta tutkielman empirialuvussa, jossa analysoidaan sisällönanalyysin avulla tarkemmin näiden haastateltujen yritysten kokemuksia siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat sidosryhmäsuhteiden syntyyn, ylläpitoon ja vuorovaikutukseen. Tämän empiirisen tutkimuksen avulla sidosryhmistä muodostetaan sisällönanalyysin keinoin neljä sidosryhmätyyppiä. Tyyppien luonnin jälkeen selvitetään haastateltujen yritysten kokemuksia siitä, mitkä elementit luovat eri suhteissa arvoa. Mielenkiinto kohdistuu siihen, löytyykö yritysten ja eri tyyppien väliltä eroja arvoa luovista elementeistä.

Tämä tutkielma on rajattu käsittelemään suomalaisia slow fashion -yrityksiä ja niiden sidosryhmäsuhteita. Sidoryhmäsuhteiden analysoinnissa keskitytään arvoa luoviin toimintatapoihin ja arvon yhteisluontia käsiteltäessä tarkoituksena ei ole tarkastella mitä arvoa luodaan kenellekin, vaan enemmänkin selittää, miten tietyt toimintatavat mahdollistavat arvon luomisen yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidoryhmien valtavan lukumäärän vuoksi yksityiskohtaisempi tarkastelu kohdennetaan haastateltavien yritysten esille tuomiin sidoryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi tavarantoimittajat, työntekijät ja asiakkaat. Tutkielmassa tarkastellaan slow fashion -yritysten sidoryhmäsuhteita liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jolloin annetut kehitysehdotukset on suunnattu liikkeenjohdon hyödynnettäväksi.

## **1.2 Tutkimusote ja lähestymistapa**

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se pyrkii tutkimaan vaikeasti mitattavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 157). Laadullinen tutkimus perustuu siis tarkasteltavan kohteen tulkintaan ja syvälliseen ymmärtämiseen (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 4). Laadulliset menetelmät korostavat myös osallistujien näkökulmia ja mahdollistavat tutkijan pääsyn lähemmäksi niitä merkityksiä, joita yksilöt antavat erilaisille ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 27–28). Koska tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään,

miten slow fashion -yritykset ylläpitävät arvoa luovia sidosryhmäsuhteitaan, on laadullinen lähestymistapa omiaan tulkitsemaan ja ymmärtämään niitä toimintatapoja, joita yritykset harjoittavat.

Tutkimus nojaa tieteenfilosofiselta paradigmatilaltaan hermeneutiikkaan ja on lähestymistavaltaan fenomenologis-hermeneuttinen. Hermeneutiikalla viitataan yleisesti teoriaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta, ja siinä on keskeistä, että ymmärrys rakentuu aina aiemman ymmärryksen päälle. Fenomenologia sen sijaan tutkii kokemuksia ja kokemusten merkityksiä. (Laine, 2010, s. 28–37.) Nämä kaksi yhdistämällä saadaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus, joka kohdentuu tutkittavan ilmiön käsitteellistämiseen tarkoituksena tehdä jo tunnetusta asiasta tiedetty (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 34–35).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan neljää suomalaista slow fashion -yritystä ja tutkimus pyrkii kartoittamaan näiden yritysten omia kokemuksia sidosryhmäsuhteista ja suhteiden ylläpidosta arvonaluonnin näkökulmasta. Tämän takia haastateltaviksi valikoitui yritysten sisältä aiheesta eniten tietävät henkilöt. Koska fenomenologiassa on kyse toisen henkilön kokemusten ymmärtämisestä, soveltuu avoin haastattelu hyvin aineistonkeruumenetelmäksi (Laine, 2010, s. 37). Avoin haastattelu korostaa ilmiöiden ymmärtämistä, ja siksi siinä on keskeistä, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa kokemuksistaan oman ymmärryksensä mukaisesti ohjailematta vastauksia liikaa. Ajatuksena on, että tutkimuksen viitekehys auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiön, ja siten ohjaa tutkijaa pitämään haastattelun aiheessa vaikkakin haastateltava saa puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 76.)

Haastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla, jonka tarkoituksena on muodostaa selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä järjestämällä kerätty aineisto informatiiviseen muotoon. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto puretaan ensin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi siitä muodostetaan looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 108.) Tässä tutkimuksessa ai-

neistoa analysoidaan luokittelun, teemoittelun ja tyyppittelyn kautta. Tutkimusta lähestytään abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti, millä tarkoitetaan sitä, että niin analyysivaiheessa kuin tulosten muodostamisessa hyödynnetään sekä aineistosta nousseita asioita että aikaisempaa teoriatietoa samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseksi (Puusa & Juuti, 2020, s. 151).

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku toimii johdantona, jossa pohjustetaan aihetta sekä perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus ja tarve. Luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusote ja lähestymistapa sekä keskeiset käsitteet. Lisäksi lukijalle selvennetään tutkielman rakennetta. Johdannon lisäksi tutkimus koostuu teoreettisen viitekehyksen muodostavasta teorialuvusta, metodologisia valintoja käsittelevästä luvusta, tutkimusaineiston analyysin ja tulokset kattavasta luvusta sekä johtopäätösluvusta.

Tutkielman toinen luku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Tarkastelu kohdistuu kahden pääteeman ympärille: slow fashion -ilmiön ja sidosryhmäsuhteiden ymmärtämiseen. Luvussa käsitellään ensin yritys vastuullisuutta ja muotiteollisuutta yleisesti ennen kuin tarkastelu painottuu slow fashion -ilmiön ymmärtämiseen. Luvussa tutustutaan myös slow-liikkeen ideologiaan, jotta saadaan käsitys slow fashion -ilmiön alkuperästä. Toisena keskeisenä teemana teoriaosuudessa keskitytään yritysten sidosryhmäsuhteisiin. Luvussa käydään läpi sidosryhmäteoriaa, keistä yritysten sidosryhmät muodostuvat ja miten sidosryhmäsuhteita ylläpidetään. Tarkastelu tullaan keskittämään vielä tarkemmin kestävään arvon yhteisluonnin kontekstiin.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä käytettyä avointa haastattelua, aineiston analysointikeinona olevaa sisällönanalyysiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi

perehdytään lyhyesti tutkimukseen osallistuneisiin neljään yritykseen. Tutkielman neljäs luku on empirialuku ja se käsittää kerätyn aineiston analysoinnin ja tulkinnan sekä yhdistää tulokset teoriaan.

Viides ja samalla viimeinen luku kattaa merkittävimmät johtopäätökset ja sitä kautta saadaan tiivistetty vastaus myös varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvussa annetaan kehitysehdotuksia, jotka hyödyttävät etenkin liikkeenjohtoa. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä muodostetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

#### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

*Vastuullinen liiketoiminta.* Tässä tutkielmassa vastuullinen liiketoiminta käsitetään triple bottom line -periaatteen mukaisesti. Vastuullisella liiketoiminnalla viitataan tämän päivän toimintakyvyn varmistamiseen ilman, että rajoitetaan tulevien sukupolvien käytettävissä olevien taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten resurssien määrää. (Elkington, 1997.) Triple bottom line -näkökulman mukaan harjoittaakseen kestäväää liiketoimintaa ja menestyäkseen markkinoilla yritysten tulisi tasapainotella taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn välillä. Näiden ulottuvuuksien ollessa tasapainossa voidaan harjoittaa sellaista kestäväää liiketoimintaa, joka ei ainoastaan vaikuta positiivisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön, vaan myös johtaa taloudellisiin hyötyihin pitkällä aikavälillä. (Carter & Rogers, 2008, s. 364–365.) Tässä tutkimuksessa vastuullisuudesta ja kestävydestä puhutaan synonyymisesti.

*Slow fashion.* Slow fashion -ideologia perustuu tarkkaavaisuuden filosofiaan, jossa tulisi ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja vaikutukset, jotka muodin tuotannolla on työntekijöihin, kuluttajiin ja koko ekosysteemiin. Se toimii keinona parantaa muotialan arvoketjuun osallistuvien yritysten tapoja tehdä liiketoimintaa. Slow fashion ei ole aikaperusteista, vaan laatupohjaista ja se perustuu kestävyuden tavoittelemiseen esimerkiksi korkean laadun, oikeudenmukaisten työehtojen ja alueellisen tuotannon muodossa.

Ideologiassa on keskeistä olla tietoinen tuotteen alkuperästä ja ostaa ajattomia tuotteita, joita käytetään pitkään. (Pookulangara & Shephard, 2013.)

*Sidosryhmäsuhteet.* Sidosryhmälle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Käsitteellä tarkoitetaan käytännössä jokaista yksilöä tai ryhmää, joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja johon yritys voi itse vaikuttaa (Freeman, 1984, s. 46). Näitä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat ja media. Sidosryhmäsuhteisiin puolestaan viitataan, kun puhutaan vuorovaikutuksesta sidosryhmien ja yrityksen välillä. Tavoitteena suhteiden ylläpidossa on saavuttaa jotakin etua, jota ei yksinään voi saavuttaa. Sidosryhmäsuhteet nähdään vastavuoroisina ja kehittyvinä ja niiden ylläpitäminen on keskeinen osa liiketoimintaa. (Myllykangas, 2009, s. 20–21.)

*Arvon yhteisluonti.* Tässä tutkielmassa arvon yhteisluontia käsitellään sidosryhmäteorian näkökulmasta, eikä niinkään sitoutuen mihinkään klassiseen arvon yhteisluonnin kouluunkuntaan. Valitun näkökulman voidaan kuitenkin nähdä omaavan osittain samoja piirteitä Vargon ja Luschin (2004) service dominant logic -näkökulman kanssa. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten tarkoituksena on tuoda yhteen eri sidosryhmät luomalla työpaikkoja, tuotteita ja palveluita, joita eri sidosryhmät tarvitsevat ja haluavat. Liiketoiminta ei ole vain investointien arvon kasvattamista, vaan myös eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämistä. Liiketoiminta luo siis arvoa eri sidosryhmille. (Freeman ja muut, 2017, s. 1–2.) Sidosryhmäsuhteet koostuvat monista yhteyksistä, kiinnostuksen kohteista, arvoista ja odotuksista, ja yritysten tulee ymmärtää, miten nämä suhteet toimivat, jotta arvoa voidaan luoda yhdessä (Kujala & Korhonen, 2017). Arvo syntyy siis sidosryhmäsuhteessa, jolloin yrityksen arvon voidaan nähdä olevan sen kykyä luoda kestävää varallisuutta eri sidosryhmille (Myllykangas, 2009, s. 20). Suhteiden avoimuus mahdollistaa vastavuoroisen oppimisen, jolloin pitkäaikainen yhteistyö mahdollistaa uusia tapoja luoda arvoa yhdessä (Kujala & Korhonen, 2017).

## **2 Arvon yhteisluonnin muodot slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa**

Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimustietoa ja luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Luku on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään vastuullisen muodin kentässä ilmenevää slow fashion -ilmiötä. Luvussa avataan itse ilmiön lisäksi sen syntyyn johtaneita ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten yritysten vastuullisuuden kehittymistä, muotiteollisuuden nykyhetken tilannetta sekä slow-liikettä, joka on syntynyt vastareaktiona kiireestä elävälle maailmalle.

Luvun toisessa osassa käsitellään sidosryhmäteoriaa. Tarkastelu kohdistuu aiempiin tutkimuksiin sidosryhmien muodostumisesta sekä sidosryhmäsuhteista ja niiden hallinnasta. Aiheen käsittely vie vielä lähemmäs yritys vastuullisuuden teemaa näkökulman kohdistuessa kestävään arvon yhteisluontiin sidosryhmäsuhteissa. Luvun lopussa nämä kaksi eri osa-aluetta yhdistetään teoreettiseksi viitekehykseksi, jolloin ensimmäiseen tavoitteeseen saadaan vastaus.

### **2.1 Slow fashion vastuullisen muodin ilmentymänä**

Vastuullisuus on jatkuvasti kasvava trendi, mikä näkyy jokaisella toimialalla. Aiemmin vastuulliset toimet saatettiin kokea vain keinona erottautua joukosta, mutta nykyään se koetaan enemmänkin ehdoksi liiketoiminnan pyörittämiselle (Robinson & Wood, 2018) ja välttämättömäksi kilpailun kannalta (Kiron ja muut, 2012). Voimistuva trendi tarjoaa kuitenkin paljon mahdollisuuksia ja keinoja erottautua markkinoilla esimerkiksi uudentyyppisten liiketoimintamallien, tuotantomenetelmien, tuotteiden tai palveluiden kautta.

Erityisesti muotiteollisuuden vastuullisuus on ollut puheenaiheena viime vuosien aikana, sillä edelleenkin tällä hetkellä pikamuotiyhtykset hallitsevat markkinoita aiheuttaen

merkittäviä vahinkoja koko ekosysteemiin. Muotiteollisuudella on globaalilla tasolla merkittävä vaikutus talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Teollisuuden suuren koon vuoksi sillä on siten myös mahdollisuus edesauttaa globaalia kestävyiden tavoittelua. Paineet kestävä kehityksen globaalista tavoittelusta luovat odotuksia ja painostusta yritysten vastuullisia tekoja kohtaan ja ala onkin keskellä dynaamista muutosta, sillä uudet jakelukanavat, resurssipula, ilmastonmuutos, väestörakenteen muutokset, uudet teknikat ja maailmantalouden muutokset vaikuttavat erinäisillä tavoilla muotialan toimijoihin. (Pookulangara & Shephard, 2013.) Tulevissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin yhtenä ratkaisuna muotiteollisuuden kestämyydelle noussutta slow fashion -ilmiötä. Aluksi kuitenkin perehdytään vastuullisen liiketoiminnan yleisempään määrittelyyn.

### **2.1.1 Vastuullisen liiketoiminnan dimensiot**

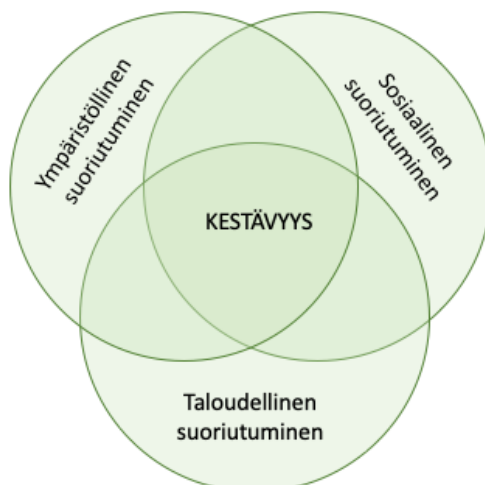
Liiketoiminnan vastuullisuudesta puhuttaessa törmää usein termiin yritysten yhteiskuntavastuu, joka on käsitteenä vanha, laaja ja monimääritteinen. Davis ja Blomstrom (1966, s. 329) näkevät sen tarkoittavan yritysten velvollisuutta toimia sekä yritystä että yhteiskuntaa hyödyttävällä tavalla, kun taas Friedman (1970) määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun sellaiseksi toiminnaksi, joka hyödyttää eniten omistajia. Friedman (1970) perustelee väitteensä sillä, että pitkällä aikavälillä vapaat markkinat itsessään lisäävät hyvinvointia, jolloin toimiminen omistajia hyödyttävällä tavalla edistää myöskin yhteiskunnan oloja.

Maailman ympäristö- ja kehityskomission vuonna 1987 julkaisemassa Brundtlandin raportissa kestävä kehitys määritellään nykyhetken tarpeiden täyttämiseksi ilman, että vaarannetaan tulevien sukupolvien mahdollisuus täyttää heidän tarpeensa (World Commission on Environment and Development & Brundtland, 1987, s. 8). Kyseisen julkaisun ja määritelmän nähdään auttaneen Brundtlandin komissiota asettamaan kestävä kehitys kansainvälisen poliittisen päätöksenteon asialistalle ja tästä ajankohdasta eteenpäin liiketoiminnan kestävyiden voidaan nähdä saaneen enemmän huomiota. Tätä määritel-

mää kestävästä kehityksestä voidaan myös pitää eräänlaisena yleisesti hyväksyttynä lähtökohtana, johon viitataan edelleen yritysten vastuullisuudesta puhuttaessa (Borowy, 2013). Kuitenkin suhteellisen yleiselle tasolle jääneen määritelmän ei nähdä helpottavan yrityksiä löytämään rooliaan kestäväen kehityksen kokonaiskuvassa (Carter & Rogers, 2008), minkä takia tästä määritelmästä onkin pyritty muodostamaan tarkempia näkemyksiä liiketoiminnan kontekstissa.

Yksi paljon käytetty viitekehys kestävästä kehityksestä liiketoiminnan kontekstissa on Elkingtonin (1997) kehittämä triple bottom line. Elkington (1997) määrittelee kestävyuden periaatteeksi, jolla varmistetaan tämän päivän toimintakyky siten, että ei rajoiteta käytettävissä olevien taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten resurssien määrää tulevilta sukupolvilta. Tällä triple bottom line -ajattelutavalla viitataan siis siihen, että yritysten vastuullisuus ei ole vain taloudellista suoriutumista, vaan menestyäkseen markkinoilla yritysten tulee ottaa huomioon myös sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys. *Taloudellista kestävyyttä* on muun muassa liiketoiminnan kannattavuus, kilpailukyky ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. *Sosiaalinen kestävyys* viittaa ihmisten hyvinvointiin ja se kattaa vähintään perusihmisoikeuksien mahdollistamisen kaikille, keneen yrityksen toiminta vaikuttaa. Käytännössä sosiaalinen kestävyys ilmenee esimerkiksi turvallisena ja oikeudenmukaisena työympäristönä sekä yhteisöjen elämänlaadun parantamisena. *Ympäristöllinen kestävyys* sen sijaan viittaa yrityksen toiminnasta aiheutuvien negatiivisten ympäristövaikutusten minimoimiseen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota resurssien kulutukseen, jätteiden määrään, tuotantoprosesseihin ja tuotteiden elinkaarisuunnitteluun. (Elkington, 1997).

Yritysten menestys tulisi siis määritellä sen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn perusteella. Tällöin näiden kolmen tekijän risteyskohdassa (kuvio 1) voidaan harjoittaa sellaista kestävää liiketoimintaa, joka ei ainoastaan vaikuta positiivisesti ympäristöön ja yhteiskuntaan, vaan myös johtaa pitkän aikavälin taloudellisiin hyötyihin. (Carter & Rogers, 2008, s. 364–365.)



**Kuvio 1.** Triple bottom line (soveltaen Carter & Rogers, 2008, s. 365).

Yritysten vastuullisuuden sisällön voidaan nähdä muuttuneen ja merkityksen kasvaneen vuosien mittaan. Nykyään vastuullista toimintaa voidaan pitää jopa pakollisena ehtona liiketoiminnan pyörittämiselle (Robinson & Wood, 2018). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritykset kytkisivät kestävän toiminnan osaksi strategiaa, vaan sitä voidaan pitää myös keinona päästä tietyille markkinoille tai kilpailuetuna jo olemassa olevilla markkinoilla (Martin & Schouten, 2012, s. 149). Yritysten vastuullisuuden voidaan nähdä olevan yhteiskunnallisiin velvoitteisiin vastaamista, eli eri sidosryhmien tarpeisiin reagoimista. Käytännössä vastuulliset toimet voivat vaihdella suuresti ja toimilla voi olla vaikutusta hyvinkin erilaisiin tekijöihin. (Robinson & Wood, 2018.) Yritys voi esimerkiksi harjoittaa vastuullisuustekoja, jotka ovat suurilta osin ulkopuolisia tuotteen attribuuttien tai yleisesti yrityksen toiminnan suhteen, kuten esimerkiksi Prada on tehnyt COVID-19 pandemian aikana rahoittamalla uusia tehohoitoyksiköitä kolmelle Milanolaiselle sairaalalle (Prada Group, 2020a) sekä valmistamalla maskeja ja suojahaalareita terveydenhuollon työntekijöille (Prada Group, 2020b). Toiset yritykset ovat taas voineet ottaa vastuullisuuden osaksi yrityksen identiteettiä tai ydinosaa, kuten esimerkiksi kestävää kehitystä mukailevista liiketoimintaperiaatteistaan ja ihmisläheisestä yritysfilosofiastaan tunnettu urheiluvaatteita valmistava Patagonia on tehnyt (Patagonia, 2020).

Triple bottom line -ajattelutavalla viitataan toiminnan jatkuvaan kestävyYTEEN. Siihen, että vastuullisuus nähdään osana yrityksen strategiaa ja päätöksiä tehdessä huomioidaan niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristöllinen näkökulma (Elkington, 1997; Carter & Rogers, 2008). Yritysvastuullisuus ei siis tämän ajattelutavan mukaan ole pelkästään yksittäisiä tekoja vaan toisiinsa suhteessa olevia harkittuja päätöksiä, jotka yhdessä takaavat kestävyYDEN.

Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa myös muotiteollisuudessa ja moniin asioihin onkin jo alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Ekologiselta näkökannalta katsottuna monet yritykset ovat ottaneet käytänteiksi esimerkiksi haitallisten kemikaalien korvaamisen ympäristöystävällisemmällä materiaaleilla, jätteiden määrän vähentämisen ja tekstiilien kierrättämisen. Sosiaalista kestävyYttä on taas voitu pyrkiä parantamaan kiinnittämällä enemmän huomiota tehtaiden työskentelyoloihin ja palkkoihin. (Jung & Jin, 2014.) Hyvänä esimerkkinä toimii laajasti tunnettu pikamuoti-brändi H&M, joka monin eri keinoin pyrkii tekemään toiminnastaan vastuullisempaa. Brändi kertoo panostavansa kestävyYTEEN muun muassa ympäristöystävällisemmän tuotannon sekä turvallisen ja oikeudenmukaisen työympäristön kautta. Tämä ilmenee esimerkiksi siitä, että H&M on avannut tuotantoketjuaan, jolloin tuotteiden valmistukseen käytetyt materiaalit, valmistusmaat, tehtaat ja alihankkijat ovat avoimemmin löydettävissä. (H&M Group, 2020.) Seuraavaksi perehdytään tarkemmin muotiteollisuuteen ja sen luomiin haasteisiin vastuullisuuden suhteen.

### **2.1.2 Muotiteollisuuden luomat haasteet vastuulliselle liiketoiminnalle**

Muotiteollisuus muodostaa kokonaisuudessaan 2,4 miljardin dollarin teollisuuden työllistäen maailmanlaajuisesti noin 75 miljoonaa ihmistä, joista suurin osa on naisia (UN Alliance for Sustainable Fashion, 2020). Muotiala antaa siis merkittävän panostuksen maailmantalouteen sen luoman kaupan, tulojen ja työllisyyden kautta. Muotialan tuotteiden kysyntä kasvaa jatkuvasti, mihin viittaa myös Yhdistyneiden Kansakuntien raportti, jonka mukaan vaatteiden tuotanto on jopa tuplaantunut vuosien 2000 ja 2014 välillä

(United Nations, 2019). Yhtenä merkittävänä syynä tähän voidaan nähdä olevan kehittyvien maiden elinolojen paraneminen. Kehittyvissä maissa talous on kasvanut kiihtyvää vauhtia, mikä on vaikuttanut muun muassa väestönmäärän kasvuun olojen ollessa suotuisimmat. Tämä taas on johtanut siihen, että kulutus ja kysyntä ovat kasvaneet, sillä ensinnäkin yhä suurempi määrä ihmisiä on kuluttamassa hyödykkeitä, mutta myös yhä suuremmalla osalla on varaa kuluttaa ylimääräistä keskiluokan kasvaessa ja vaurastuessa. (Khurana & Ricchetti, 2016, s. 90–91.)

Toisena merkittävänä syynä muotialan tuotteiden kulutuksen kasvuun on pidetty pikamuotia. Pikamuodissa on kyse nopeasyklisestä, trendien mukaan vaihtuvista mallistoista, joita yhdistää alhainen hinta ja heikko laatu (Pookulangara & Shephard, 2013). Pikamuotia voidaan myös kuvailla tehokkaaksi liiketoimintastrategiaksi, jolla viitataan tehokkaaseen toimitusketjun hallintaan massatuotantoon yhdistettynä (Štefko & Steffek, 2018). Tällä ”tehokkuudella” on kuitenkin varjopuolensa ja pikamuodissa on havaittavissa monia epäkohtia. Vaatteet tuotetaan mahdollisimman halvalla ja mahdollisimman nopeasti, jotta ne olisivat välittömästi asiakkaiden saatavilla. Kuluttajat yrittävät pysyä tiuhaa tahtia vaihtuvien trendien perässä ja he tekevät nopeita ostopäätöksiä asiaa sen enempää miettimättä, koska tuotteiden hinnat eivät päätä huimaa. Usein trendit ovat vielä sellaisia, että jo viimeistään vuoden päästä vaatteet tuntuvat kyllästyttäviltä ja käyttämättömistä vaatteista täytyy päästä mahdollisimman helposti ja nopeasti eroon, jotta vaatekaapissa olisi tilaa uusille tuotteille. Trendien nopea kiertoaika onkin johtanut siihen, että tuotteet tehdään jopa tarkoituksellisesti kestämään lyhyemmän ajan. (Jung & Jin, 2016.)

Suuret pikamuotiyritykset kykenevät hyödyntämään taloudellista voimaansa ja mitta-kaavaetujaan neuvotellessaan hinnoista ja tilausajoista, jolloin pienten yritysten voi olla hankalaa tulla markkinoille. Pikamuotiyritykset ovat kuitenkin käytännössä ainoita, jotka nauttivat toiminnan eduista. Toiminnan kustannuksina fyysisten tuotteiden jatkuvasta

kasvusta ovat muun muassa lisääntynyt saastuminen, resurssien ehtyminen, ilmastonmuutoksen kiihtyminen, työntekijöiden alhaiset palkat, väliaikaiset työsopimukset ja huonot työskentelyolosuhteet. (Fletcher, 2010.)

Monet kansalaisjärjestöt ja muut sidosryhmät painostavat yrityksiä sitoutumaan kestävään kehitykseen, sillä maapallo ei kestä nykyistä kulutusta. Toisaalta muotialan yritysten merkittävimmät ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset eivät yleensä löydy suoraan niiden omasta toiminnasta, vaan toimitusketjuista. Toimitusketjun hallintaan liittyvät kysymykset ovat siis erityisesti keskiössä muotialan yritysten kestävydestä puhuttaessa. (Khurana & Ricchetti, 2016.) Jotta yritykset kykenisivät saamaan tuotteet säännöllisesti ja mahdollisimman nopeasti markkinoille, mutta samalla selviämään mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, ovat toimitusketjut usein globaaleja, pitkiä ja hajautettuja. Näin ollen niissä on myös kestävyden näkökulmasta monia puutteita. Veden, energian ja kemikaalien käyttö valmistusprosessissa sekä jätteiden ja saasteiden syntyminen tekstiilien ja vaatteiden tuotanto- ja kuljetusprosesseissa aiheuttavat merkittäviä ympäristövahinkoja. Toisaalta kehitysmaiden työolot, kuten lapsityövoima, haitallisten kemikaalien käyttö, tehtaiden turvallisuuskysymykset, pakkotyö, matalat palkat ja kovasta aikapaineesta johtuvat ylityötunnit, ovat sosiaalisen kestävyden huolenaiheita. (Köksal ja muut, 2017.)

Yksittäiset vastuullisemmat teot eivät kuitenkaan poista sitä faktaa, että pikamuotiyrittäjien päätarkoituksena on myydä trendeihin sidoksissa olevia tuotteita mahdollisimman paljon, nopeasti ja edullisesti. Tällaisten yksittäisten vastuullisempien toimien tai käytäntöjen harjoittamisen rinnalle onkin noussut slow-liikkeen (slow movement) ideologiasta jalostettu slow fashion -ilmiö, joka pyrkii kokonaisvaltaisesti ratkaisemaan muotiteollisuuden sosiaalisen ja ekologisen kestävyden puutteet (Fletcher, 2007). Seuraavissa alaluissa perehdytään näihin kahteen ilmiöön.

### 2.1.3 Slow-liike

Nykypäivän yhteiskunnassa nopeus on ihanne. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut sen, että pystymme älylaitteiden ja Internetin välityksellä olemaan monessa paikassa samaan aikaan ja kaiken myös halutaan olevan saatavilla mahdollisimman nopeasti. Odottamista ei katsota hyvällä ja ajan käyttäminen merkityksellisellä tavalla on tärkeää. Se, että kaikki on mahdollista saada nopeasti, aiheuttaa myös kiireen tunnetta ja toisaalta kärsimättömyyttä. Esimerkiksi jonottaminen voidaan kokea ajanhukkaamiseksi ja siksi jonossa vietetty aika pyritään usein käyttämään jollakin tapaa hyödyksi – oli kyse sitten viestin kirjoittamisesta tai sähköpostien lukemisesta. (Tam, 2008.) Myös esimerkiksi tapoja liikkua paikkojen välillä kehitetään jatkuvasti, jotta siirtymät voisi kulkea mahdollisimman nopeasti. Hyvänä esimerkkinä toimii lentokentiltä löytyvät rullamatot, jotka vievät matkustajia kävelyvauhtia nopeammin terminaalien pitkiä käytäviä pitkin, jotta oikealle portille ehtii ajoissa. Yhteiskunta siis ikään kuin ohjaa ja painostaa nopeuteen kaikessa toiminnassa. Kuitenkin tämä kiireen ja nopeuden vaaliminen luo myös paineita siitä, kuinka pysyä mukana tahdissa (Tam, 2008).

Monet pyrkivätkin hakemaan helpotusta ja vastapainoa nopeatempoisesti elävälle nyky-yhteiskunnalle, ja slow-ideologia on yksi keino toteuttaa sitä (Tam, 2008). Slow-liike sai alkunsa Italiassa vuonna 1986 Carlo Petrinin perustamasta slow food -liikkeestä (Jung & Jin, 2014), jonka tarkoituksena oli reagoida nopeatempoisen elämäntavan aiheuttamaan levottomuuteen ja turvata ruokailun nautinnollisuus nykyaikaisen pikaruokaravintolakulttuurin homogenisoitumiselta (Tam, 2008). Slow food -liikkeen perusajatuksena on, että ruoan pitäisi maistua hyvältä, olla tuotettu puhtaalla tavalla, joka ei vahingoita ympäristöä, eläinten hyvinvointia tai ihmisten terveyttä ja että tuottajien tulisi saada kohtuullinen korvaus työstä. Slow food näkee yksilön osana suurempaa suhteiden verkostoa, jolloin esimerkiksi kuluttajat ja tuottajat eivät ole erillään toisistaan, vaan verkosto mahdollistaa kuluttajien toimimisen yhteistuottajina. Yhteistuottajuus asettaa yksilöt taas tilanteeseen, jossa tulee tunne, että on vastuussa toisesta. (Tam, 2008.) Slow food kuvaakin ennen kaikkea tapaa elää ja syödä yhteisöllisesti ja nautinnollisesti (Jung & Jin,

2014). Slow food -liikkeen hitauden filosofiaa on sovellettu myös moneen muuhun kontekstiin. Ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi slow cities, slow living, slow fashion ja slow travel. Yhdessä nämä eri ilmenemismuodot muodostavat slow-liikkeen.

Slow-liikkeen ideologiassa on kyse tarpeesta etsiä mukavuutta ja kestävyyttä hitaamman toiminnan kautta. Hitaudella ei kuitenkaan tässä yhteydessä viitata ajan kronologiseen ymmärtämiseen ja mittayksiköihin, vaan ennemminkin sen laadulliseen luonteeseen. (Tam, 2008.) Hitaudella viitataan olemisen tapoihin, kuten rauhallisuuteen, huolellisuuteen, intuitiivisuuteen, kärsivällisyyteen, vastaanottavaisuuteen, pohdiskelevuuteen ja laadun arvostukseen. Nopeus viittaa taas näiden vastakohtiin, eli kiireeseen, stressiin, pinnallisuuteen, aggressiivisuuteen, analyttisyyteen, aktiivisuuteen ja määrän arvostukseen laadun sijaan. (Honoré, 2006, s. 24–25.) Nopeus ja hitaus eivät kuitenkaan ole toisiansa poissulkevia, eikä slow-liikkeen ideologiassa ole kyse siitä, että kaikessa tulisi hidastaa tahtia. Sen sijaan kyse on tasapainoilusta ja harmonisen elämänrytmin löytämisestä nopean ja hitaan tahdin välillä. (Sohn ja muut, 2015, s. 2; Honoré, 2006, s. 25.) Ihmisten on siis osattava lukea eri tilanteita ja asettaa juuri siihen tilanteeseen sopiva vauhti (Tam, 2008).

Nopeus ei siis automaattisesti ole negatiivista, vaan siihen usein liitettävä negatiivisuus syntyy nopean tahdin aiheuttamasta huolimattomuudesta. Siitä, että esimerkiksi nopeaan tuotantoon ja myyntiin perustuva liiketoiminta kulminoituu usein mahdollisimman suuriin voittoihin eli taloudelliseen kestävyuteen. Tällöin se, mitä, missä ja miten tuotetaan, määritellään sen mukaan, miten saadaan suurimmat tuotot aikaiseksi, jolloin sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys usein kärsivät. Vastaavasti hitautta ei suoraan voida mieltää positiiviseksi asiaksi vain siksi, että asioita tehdään hitaammalla tahdilla, vaan siksi, että sen positiivinen vaikutus juontuu huolellisuudesta. (Tam, 2008.) Hitaampi lähestymistapa mahdollistaa menneisyyden ja nykyajan kunnollisen tarkastelun, joka taas mahdollistaa paremman valmistautumisen tulevaisuuteen (Sohn ja muut, 2015, s. 1).

Maailmanlaajuinen markkinatalous on pitkään ohjannut ja painostanut yhteiskuntaa tuottamaan nopeammin, työskentelemään nopeammin, kuluttamaan nopeammin ja elämään nopeammin hinnalla millä hyvänsä. Hitaampi lähestymistapa voisi saada talouden toimimaan ihmiskunnan hyväksi eikä päinvastoin, sillä silloin ihmisiä ja ympäristöä kohdeltaisiin itsessään arvokkaina, eikä poisheitettävänä tai helposti korvattavana resursseina tai raaka-aineena. Slow-ideologia korostaa asioiden tekemistä sopivalla vauhdilla nautinnollisuutta korostaen ja nostaa monet onnellisuutta lisäävät asiat, kuten terveyden, luonnon hyvinvoinnin ja vahvat yhteisöt sekä ihmissuhteet keskiöön. (Honoré, 2006, s. 278.) Slow-liikkeen voidaan siis nähdä edustavan Elkingtonin (1997) triple bottom line -ajatusta siitä, että yritysten tulisi pyrkiä toimimaan niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristöllisestikin kestäväällä tavalla.

Slow-liike on siis kulttuurinen vastaisku ajatukselle, että nopeampi on aina parempi. Ideologian voidaan nähdä omaavan tiettyjä keskeisiä piirteitä, jotka tavalla tai toisella korostuvat jokaisessa ilmenemismuodossa. Keskeisinä tekijöinä ovat *yhteyksien luominen, merkityksellisyden tunnistaminen ja tietoisuuden lisääminen* kaiken toiminnan suhteen. Näissä korostuvat käytetyn ajan tasapainottaminen, kestävyden tavoitteleminen, yhteisöllisyyden vaaliminen ja nautinnollisuuden arvostaminen. (Honoré, 2006; Tam, 2008.) Hitaus voidaan siis määritellä asenteeksi, joka juontaa juurensa tavasta huolehtia ja välittää toisista, ja se voidaan myös muuntaa käytänteiksi tai elämäntavaksi (Tam, 2008). Hitauden voidaan nähdä korostavan todellisten ja merkityksellisten yhteyksien muodostamista elämän eri osa-alueilla (Honoré, 2006, s. 25).

#### **2.1.4 Slow fashion -ideologia**

Vastuullisen muodin kulutuksen voidaan nähdä olevan ristiriitaista, sillä kuluttajat ilmaisevat olevansa kiinnostuneita kestävydestä, mutta silti seuraavat trendisyklejä ja kuluttavat usein pikamuotia. Eettisen kulutuksen nähdään kuitenkin lisääntyvän jatkuvasti, mikä ilmenee esimerkiksi siinä, että yhä suurempi joukko kuluttajia vaatii ostamiensa tuotteiden valmistamista tavoilla, jotka eivät vahingoita ympäristöä tai työntekijöitä, ja

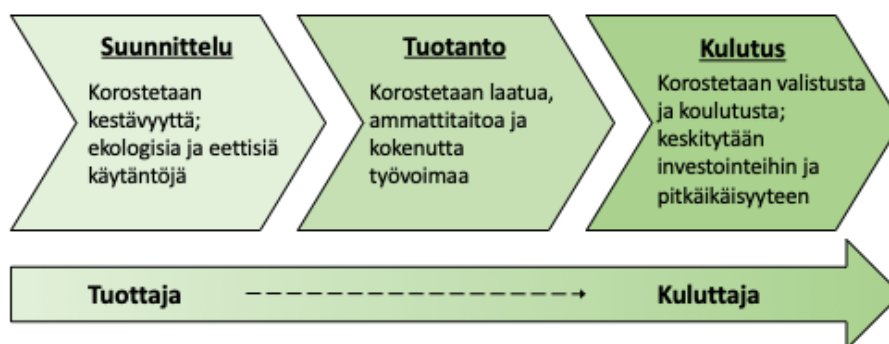
ovat siksi valmiita maksamaan jopa enemmän kestävästä tuotteista. (Pookulangara & Shephard, 2013.)

Slow fashion -ilmiö onkin syntynyt vaihtoehdoksi muotiteollisuutta hallitsevalle pikamuodille ja sen pyrkimyksenä on muuttaa muodin kulutustapoja (Jung & Jin, 2016). Slow fashion pyrkii slow-liikkeen ideologian tavoin hidastamaan muodin tuotantoa ja kulutusta. Hitaudella ei slow-liikkeen ideologian mukaisesti viitata kuitenkaan aikaan sen kronologisessa merkityksessä vaan kyse on enemmänkin tarkkaavaisuuden filosofiasta, jossa otetaan huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja vaikutukset, jotka muodin tuotannolla on koko ekosysteemiin (Fletcher, 2010). Tarkoituksena on luoda muotialan toimitusketjuille kokonaisvaltaisesti kestävämmät prosessit pitäen sisällään niin suunnittelun, tuotannon, hankinnan kuin kuluttajavalistuksen (Pookulangara & Shephard, 2013). Pikamuotiin verrattuna kyseessä on siis toisenlainen lähestymistapa, jossa eri sidosryhmien jäsenet, kuten suunnittelijat, ostajat, jälleenmyyjät ja kuluttajat ovat tietoisia tuotteiden vaikutuksista työntekijöihin, yhteisöihin ja ympäristöön. (Fletcher, 2007.)

Huomion arvoista kuitenkin on, että nopeus ei sinänsä ole syy epäeettisiin tai ympäristöä vahingoittaviin käytäntöihin muotialalla, vaan se on ennemminkin taloudellinen työkalu, jota käytetään myynnin lisäämiseen ja siten talouskasvun mahdollistamiseen, johon kuitenkin liittyy ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia. Muotia tulisikin slow fashion -ideologian perusteella tarkastella laajempien taloudellisten, yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten näkökulmien puitteissa ja pohtia esimerkiksi muodin tuotannon seurauksia ja sitä, ovatko saadut edut kustannusten arvoisia. (Fletcher, 2010.)

Slow fashion ei ole vain yksi eettistä muotia kuvastava termi, vaan kyse on muotiteollisuuden suuntausta ilmentävästä lineaarisesta prosessista, jossa toimitusketjujen eri jäsenet pyrkivät tekemään tietoisia valintoja (kuvio 2). Prosessi haastaa muotialan yrityksiä sisällyttämään kestäviä, ympäristöön liittyviä ja eettisiä käytäntöjä suunnitteluprosessiin, valitsemaan tuotantomenetelmiä, jotka korostavat laatua, ammattitaitoa ja kokenutta

työvoimaa sekä kouluttamaan kuluttajia aktiiviseen, tietoon perustuvaan päätöksentekorooliin. (Pookulangara & Shephard, 2013.) Esimerkiksi suunnittelutyössä tulee ottaa huomioon käytettävät materiaalit ja niiden alkuperä (Fletcher, 2007), mutta toisaalta tulee myös pohtia mitä tuotteelle tapahtuu käytön jälkeen (Pookulangara & Shephard, 2013). Yhtenä slow fashionin haasteena voidaan nähdä kestävämpien tekstiilien hankkiminen (Pookulangara & Shephard, 2013). Toisaalta tähän ongelmaan on kehitetty hyvin innovatiivisia ratkaisuja, joita ei välttämättä ilman kulttuurista muutosta ja sidosryhmien painostusta olisi tehty. Esimerkiksi uima-asuja valmistava Halla Halla (2020) on ratkaissut ongelman käyttämällä jo olemassa olevia materiaaleja, kuten tekstiilijätettä sekä kaatopaikoilta ja valtameristä kerättyä muovia ja kalastusverkkoja tuotteiden materiaalina.



**Kuvio 2.** Lineaarinen slow fashion -prosessi (soveltaen Pookulangara & Shephard, 2013).

Slow fashion -ilmiön periaatteiden mukaisesti tuotannon tulisi ideaalisti painottua lähialueille ja olla pienimuotoista. Myös ammattitaidon, kuten perinteisten käsityötaitojen, tulisi olla suuressa arvossa, oikeudenmukaisia työoloja unohtamatta. (Fletcher, 2010.) Kuluttajia tulisi puolestaan kannustaa ostamaan määrällisesti vähemmän ja korkealaatuisempia tuotteita lisäämällä tietoisuutta ja luomalla parempi käsitys kuluttajien kuluttamista tuotteista ja heidän vaikutusmahdollisuuksistaan. (Jung & Jin, 2016.) Kuluttajien tulisi nähdä hankinnat pitkäaikaisina sijoituksina ja heitä tulisi valistaa myös vaatteiden

käyttöään pidentämisestä esimerkiksi ohjeistamalla heitä sopivilla huoltotoimilla ja kannustamalla kierrätykseen tai uudelleenkäyttöön (Pookulangara & Shephard, 2013). Tämä myös osaltaan tarjoaa kasvumahdollisuuksia muotiteollisuudelle ja luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Erilaiset second hand -liikkeet, vaatelainaamot ja yritykset, jotka tekevät tekstiilijätteestä uusia tuotteita ovat hyviä esimerkkejä tästä.

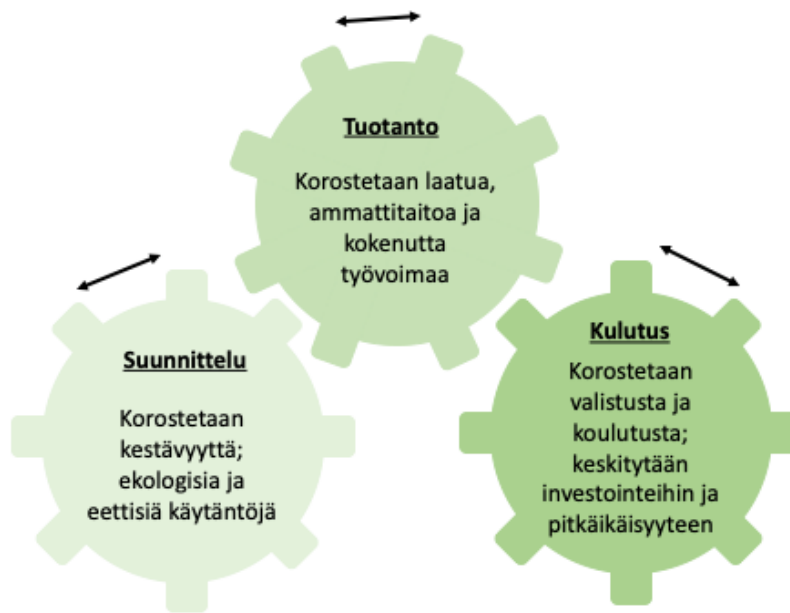
Hitaampi tuotanto antaa raaka-aineille luonnollisen kasvun ja tuotteita tuotetaan pienemmissä erissä, mikä vähentää resurssien kulutusta ja jätteen määrää. Pienemmät tuotantoerät ja pidemmät toimitusajat lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistavat korkealaatuisen tuotannon, kun yksittäiseen tuotteeseen voidaan käyttää enemmän aikaa. Korkealaatuiset tuotteet ja ajattomat mallit kestävät taas käytössä pidempään. Lisäksi slow fashion auttaa kuluttajia ymmärtämään vaatteitaan paremmin luomalla yhteyksiä ja merkityksiä paikallisen kulttuurin ja paikallisten resurssien hyödyntämisen kautta. Kun tuottajan ja kuluttajan välinen etäisyys on lyhyt, on yhteistyön tekeminen suunnittelijoiden, tuottajien ja kuluttajien välillä helpompaa, jolloin myös toimitusketjut ovat helpposelkoisempia ja läpinäkyvämpiä. (Jung & Jin, 2016.) Toimitusketjujen läpinäkyvyys lisää myös osaltaan tietoisuutta tuotantoprosessiin osallistuneista toimijoista, jolloin kuluttajan toiminnan merkityksellisyys nousee esille siinä, että tietää, kenen toimeentuloon voi vaikuttaa.

Slow fashion -ilmiön tarkoituksena ei ole pelkästään edistää ympäristöllistä ja sosiaalista hyvinvointia, vaan kyse on myös liiketoiminnasta, jolloin on ensiarvoisen tärkeää, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa (Jung & Jin, 2016). Liiketoiminnan nähdään olevan kokonaisuudessaan kestävä, kun taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys ovat tasapainossa (Elkington, 1997; Carter & Rogers, 2008). Yhtenä slow fashion -yritysten haasteena voidaankin pitää taloudellisen kannattavuuden saavuttamista, sillä ideologian mukainen vastuullinen tuotanto heijastuu korkeampaan hintatasoon, mikä voi taas heikentää tuotteiden kysyntää suhteessa kilpailijoihin. Koska hinnalla kilpaileminen ei ole mahdollista, tulee yritysten pyrkiä luomaan kuluttajille arvoa muilla tavoin. Toisin sanoen kuluttaja tulee saada vakuuttuneeksi, että maksamalla enemmän saa myös

jotain ylivoimasta arvoa. Se, mikä luo kenellekin arvoa, voi kuitenkin vaihdella. Slow fashion -yritykset voivat luoda arvoa asiakkaille esimerkiksi vastuullisuudella, tuotteen monilla käyttötarkoituksilla, erikoisilla valmistusmenetelmillä, uniikkeilla tuotteilla tai sillä, että tuotteita on rajoitettu määrä tarjolla. (Jung & Jin, 2016.)

Slow fashion voidaan määritellä sosiaalisesti tietoiseksi liikkeeksi, jonka päämääränä on muuttaa kuluttajien ajattelutapoja määrällisestä laadulliseen. Sen ideologia perustuu siis kestävyteen muotialalla, joka ilmenee muun muassa korkeassa laadussa, lyhyemmissä ja läpinäkyvämmissä toimitusketjuissa, alueellisessa ammattitaitoa korostavassa tuotannossa ja oikeudenmukaisissa työoloissa. Kestävyden saavuttaminen ja ylläpito vaatii monen eri tekijän yhteistyötä ja yhteisiä intressejä, sillä kyse on ennen kaikkea vastuullisemmasta tuotannosta, suunnittelusta ja kuluttamisesta. (Fletcher, 2010.) Ei siis riitä, että tuote on tuotettu vastuullisesti, jos kuluttaja käyttää tuotetta vain muutaman kerran ja heittää sen sitten pois (Jung & Jin, 2014).

Muodin kulutuksen voidaan siis nähdä olevan slow fashion -prosessin kannalta yhtä tärkeässä roolissa kuin tuotannonkin, sillä vaatteiden määrä, käyttöaika ja se, mitä vaatteille tapahtuu käytön jälkeen, on keskeistä kestävyden näkökannalta. Koska slow fashion -prosessi itsessään tuo eri sidosryhmän jäseniä, kuten asiakkaita, yritystä ja tavarantouttittajia lähemmäs toisiaan, mahdollistuu myös yhteistyön tekeminen, sillä eri osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin (Jung & Jin, 2016). Tällöin esimerkiksi tuotantoketjun jäseniä ei voida nähdä slow fashion -prosessissa vain kestävyttä antavana osapuolena, samoin kuin kuluttajia ei voida nähdä vain vastaanottavana osapuolena lineaarisella janalla (kuvio 2). Enemmänkin olisi perusteltua esittää prosessi verkostomaisen mallin avulla (kuvio 3), jolloin sekä suunnittelu, tuotanto kuin kulutuskin ovat keskeisessä roolissa prosessin etenemisen kannalta ja kussakin vaiheessa voi vaikuttaa prosessin etenemiseen.



**Kuvio 3.** Verkostomallinen slow fashion -prosessi.

Verkostomalli korostaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä prosessin eri vaiheiden välillä. Esimerkiksi kuluttaja voi vaikuttaa tuotantoon antamalla ylimääräisiä tai rikkiäisiä tekstiilejä käytettäväksi, jolloin niistä voidaan suunnitella jotakin uutta tai sitten asiakas voi osallistua yrityksen suunnitteluprosessiin ja suunnitella itse haluamansa tuotteen. Verkostomallinen rataskuvio perustuu ajatukseen siitä, että prosessi ei etene, jos yksikin ratas lopettaa pyörimisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoiminta ei ole täysin kestävä, jos jokin prosessin vaiheista ei toteudu ideologian mukaisesti. Esimerkiksi jos kulutus ei olekaan pitkäikäistä, vaan tuote heitetään muutaman käytön jälkeen pois, on pitkäikäisyyteen, ajattomuuteen ja laadukkuuteen tähdännyt suunnittelu- ja tuotantotyö osittain turhaa.

Kuten aikaisemmin on tullut esille, sidosryhmien nähdään olevan keskeisessä osassa slow fashion -yritysten liiketoimintaa ja siksi suhteiden hallintaan ja ylläpitämiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin sidosryhmäteoriaa, suhteiden ylläpitämistä ja arvon yhteisluontia suhteissa.

## 2.2 Sidosryhmäsuhteet vastuullisessa liiketoiminnassa

Kuten jo aiemmin mainittu, slow fashion -ideologiassa on keskeistä tunnistaa eri sidosryhmien tarpeet ja vaikutukset, jotka muodin tuotannolla on työntekijöihin, kuluttajiin ja koko ekosysteemiin (Pookulangara & Shephard, 2013). Aidosti vastuullinen liiketoiminta niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristöllisestikin vaatii monen eri tahon yhteistyötä ja yhteisiä intressejä, jolloin eri sidosryhmien hallinta nousee keskiöön (Fletcher, 2010). Haasteena slow fashion -yrityksille voidaankin nähdä olevan tasapainottelu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kanssa. Hitaampi lähestymistapa muotia kohtaan mahdollistaa kuitenkin sellaisten pitkäaikaisten suhteiden kehittymisen, jotka luovat arvoa suhteen kaikille osapuolille (Fletcher, 2010). Jotta voidaan ymmärtää, miten arvoa luodaan eri sidosryhmille, täytyy ensin ymmärtää näitä sidosryhmiä ja niiden motiiveja, tarpeita ja odotuksia suhteessa (Freeman ja muut 2010, s. 24).

### 2.2.1 Sidosryhmien määrittely ja toimintaperiaatteet

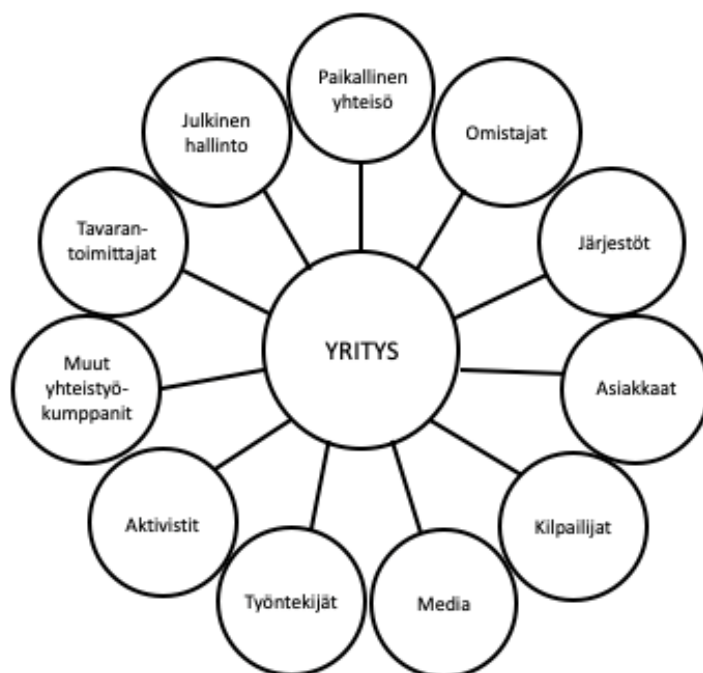
Sidosryhmäajattelun näkyvyys ja sen kehittyminen voidaan nähdä pohjautuvan pitkälti R. Edward Freemaniin, joka vuonna 1984 julkaistussa *Strategic Management: A Stakeholder Approach* teoksessaan esitteli sidosryhmäajattelun lähestymistavan strategiseen johtamiseen. Sidosryhmäkäsitteen uskotaan kuitenkin esiintyneen ensimmäisen kerran SRI:n (Stanford Research Institute) sisäisessä muistiossa jo vuonna 1963 (Freeman ja muut, 2010, s. 30). Sidosryhmäteorian keskustelu on pitkään kohdistunut siihen, ketkä ovat yritysten sidosryhmiä, mikä on niiden osuus liiketoiminnassa ja miten sidosryhmänäkökulma eroaa perinteisestä osakkeenomistajanäkökulmasta yrityksen strategiana. Viime vuosien aikana sidosryhmäteorian tutkimus on kuitenkin siirtynyt kohti sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, sidosryhmäverkostoja ja suhteiden luonteen ymmärtämisestä. (Kujala & Korhonen, 2017.)

Freeman (1984, s. 46) määrittelee organisaation sidosryhmäksi jokaisen yksilön tai ryhmän, joka voi jollakin tavalla vaikuttaa yrityksen toimintaan ja johon yritys voi itse vaikuttaa. Post ja muut (2002) huomauttavat lisäksi, että sidosryhmien ja yrityksen välinen vaikuttaminen voi olla joko vapaaehtoista tai vastentahtoista. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten tehtävänä on tuoda yhteen yhteiskunnan eri toimijat, jotta voidaan luoda työpaikkoja, tuotteita ja palveluita, joita eri sidosryhmät haluavat ja tarvitsevat. Liiketoiminta ei siis ole vain omistajien sijoitusten arvon kasvattamista vaan myös eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämistä. (Freeman ja muut, 2017, s. 1–2.) Liiketoiminnan nähdään siten perustuvan vuorovaikutukseen ja arvonluontiin eri sidosryhmien välillä, ja jotta voidaan ymmärtää liiketoimintaa, täytyy ymmärtää kuinka suhteet toimivat. Yrityksen johdon tehtävänä onkin hallita ja muokata näitä suhteita pyrkimyksenään luoda mahdollisimman paljon arvoa eri sidosryhmille. (Freeman ja muut, 2010, s. 24–28.) Sidosryhmäteorian mukaan yritysten olemassaolon syy voidaan ja pitäisi löytää sen arvoa luovista sidosryhmäsuhteista, jolloin yritysten ei ajatella olevan olemassa pelkäänsä tyydyttääkseen omia tarpeitaan (Kujala ja muut, 2016; Freeman ja muut, 2010). Tämän ajatuksen voidaan nähdä korostuvan erityisesti slow fashion -ideologiassa.

Nykyään sidosryhmäteorian nähdään yhdistävän liiketoiminnan eettiset, sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat, tehden siitä yhden käytetyimmistä viitekehyksistä yritys vastuusta puhuttaessa (Kujala & Korhonen, 2017). Sidosryhmäteorian mukaan organisaation on pitkällä aikavälillä toimittava siten, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen saamaansa ja antamaansa, jolloin arvon voidaan nähdä olevan luotu yhdessä sidosryhmien kanssa. Toisin sanoen suotuisten sidosryhmäsuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on siis välttämätöntä arvon luomisessa. (Kujala ja muut, 2016.) Seuraavaksi perehdytään tarkemmin yrityksen sidosryhmäsuhteisiin erilaisten luokittelutapojen kautta, jotta myöhemmin voidaan ymmärtää arvoa luovia toimintoja suhteissa.

## 2.2.2 Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmäsuhteiden analysointi lähtee liikkeelle niiden yksilöiden ja ryhmien tunnistamisesta, jotka ovat tärkeitä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta, jotta yritys pystyy paremmin ymmärtämään ympäristöä, jossa se toimii (Kujala & Korhonen, 2017). Sidosryhmien tunnistamista kutsutaan sidosryhmäanalyysissä *rationaaliseksi tasoksi*, jossa lopputulos pyritään esittämään esimerkiksi sidosryhmäkartan muodossa (kuvio 4). Analyysissä tulee ottaa huomioon, että myös sidosryhmillä on omat verkostonsa, jossa ne toimivat, eikä kohdeyritys suinkaan ole ainut yhteistyökumppani. Tämän takia kunkin sidosryhmän intressien ja resurssien tunnistaminen on tärkeää. Tarkoituksena on siis tunnistaa sidosryhmän panos suhteessa. (Freeman, 1984, s. 53–74.)



**Kuvio 4.** Yrityksen sidosryhmäkartta (mukaillen Freeman, 1984, s. 25).

Analyysin seuraavaa vaihetta kutsutaan *prosessitasoksi*, jossa on keskeistä pohtia niitä prosesseja, joiden avulla sidosryhmäsuhteita pyritään johtamaan. Näiden kahden tason kautta päästään sidosryhmäanalyysin viimeiselle *liiketoiminnan tasolle*, jossa yrityksen

vuorovaikutus sidosryhmien kanssa nousee keskiöön. Vuorovaikutuksella pyritään selkeyttämään yhteyksiä eri sidosryhmien välillä. Kun näihin eri tasoihin saa vastauksen, yritys saa sidosryhmäsuhteistaan strategisesti tärkeää tietoa. (Freeman, 1984, s. 53–74.)

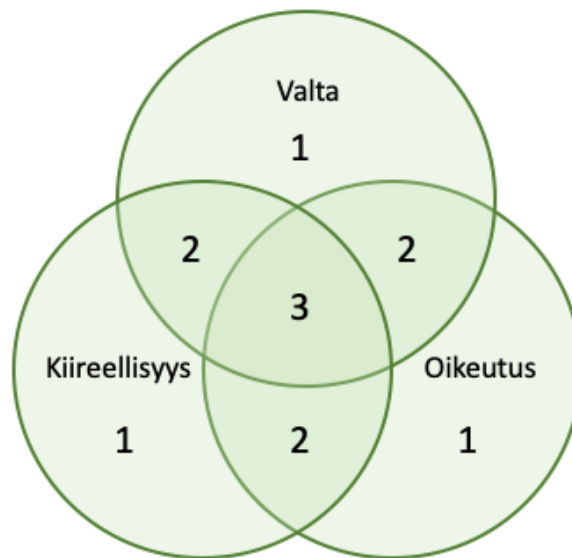
Sidosryhmien valtavan määrän takia useat tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan sidosryhmiä erilaisiin ryhmiin, jotta niiden roolien hahmottaminen olisi helpompaa. Yksinkertainen luokittelutapa on *supistaa* sidosryhmien määrää. Esimerkiksi Haksever ja muut (2004) näkevät omistajien, työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja yhteiskunnan muodostavan tarpeeksi kattavan kuvauksen eri sidosryhmistä. Näistä yhteiskunta muodostaa laajimman käsitteen pitäen sisällään erilaisia henkilöitä ja organisaatioita, kuten esimerkiksi valtion, paikallisen yhteisön, median ja kansalaisjärjestöt (Haksever ja muut 2004). Sirgy (2002) on sen sijaan jakanut sidosryhmät sisäisiin, ulkoihin ja kaukaisiin. *Sisäiset (internal) sidosryhmät* käsittävät yrityksen johdon ja muun henkilöstön, *ulkoiset (external) sidosryhmät* kattavat esimerkiksi sijoittajat, alihankkijat, asiakkaat, median, paikallisen yhteisön ja muut liiketoiminnan kannalta elintärkeät tahot. *Kaukaisiin (distal) sidosryhmiin* kuuluvat liiketoimintaan epäsuorasti vaikuttavat tahot, kuten kilpailijat, aktivistit, järjestöt ja ammattiliitot. (Sirgy, 2002.)

Clarkson (1995) on jakanut sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. *Ensisijaisten sidosryhmien* ja yrityksen välillä on suuri keskinäinen riippuvuus, mikä tarkoittaa sitä, että näillä tietyillä yksilöillä tai ryhmillä on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat tyypillisesti omistajat, sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, tavaramoimittajat sekä julkiset sidosryhmät, kuten hallitukset ja yhteisöt, jotka tarjoavat infrastruktuurin ja markkinat ja joiden lakeja ja määräyksiä on noudatettava. Tästä näkökulmasta katsottuna yritys itse voidaan määritellä ensisijaisten sidosryhmien monimutkaisten suhteiden järjestelmäksi, jolloin yrityksen selviytyminen ja menestys riippuu sen kyvystä luoda riittävästi arvoa kullekin sidosryhmälle, jotta jokainen ryhmä jatkaa osana sidosryhmäjärjestelmää. Jos jokin ensisijaisista sidosryhmistä tulee tyytymättömäksi ja vetäytyy yhteistyöstä, yrityksen toiminnan ei ole mahdollista jatkaa sellaisenaan.

*Toissijaisilla sidosryhmillä* tarkoitetaan taas niitä, jotka vaikuttavat yritykseen tai johon yritys vaikuttaa, mutta jotka eivät harjoita liiketoimia yrityksen kanssa eivätkä ole välttämättömiä yrityksen selviytymisen kannalta. Toissijaisia sidosryhmiä ovat tyypillisesti media ja erilaiset ryhmittymät, kuten aktivistit, kansalaisjärjestöt, poliittiset ryhmittymät ja ammattiyhdistykset. Näillä ryhmillä on kyky mobilisoida yleinen mielipide yrityksen hyväksi tai sitä vastaan, mutta yritys ei ole niistä riippuvainen, vaikka aiheutetun vahingon määrä voikin olla merkittävä. (Clarkson, 1995.)

Sidosryhmien luokittelu helpottaa hahmottamaan yrityksen eri sidosryhmät ja voivat antaa jo jotakin osviittaa niiden merkityksistä yritykselle. Luokittelut eivät kuitenkaan ota huomioon eri sidosryhmäsuhteiden monimutkaista dynamiikkaa (Mitchell ja muut, 1997). Kaikki sidosryhmät eivät ole yhtä tärkeitä liiketoiminnassa ja siksi yritykselle on keskeistä ymmärtää eri sidosryhmien ja yrityksen välistä suhdetta ja pohtia kunkin sidosryhmän merkitystä yritykselle ja suhteuttaa huomio sen mukaan kuhunkin sidosryhmään.

Sidosryhmäsuhteiden tärkeyden näkökulmasta yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä malleista on Mitchellin ja muiden (1997) luoma *stakeholder salience -malli* (kuvio 5). Mallin mukaan sidosryhmän tärkeys riippuu kolmesta eri ominaisuudesta, jotka ovat valta (power), oikeutus (legitimacy) ja kiireellisyys (urgency). *Vallalla* viitataan toimijan kykyyn saada toinen tekemään jotain, *oikeutuksella* tarkoitetaan käsitystä siitä, että toiminta on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja *kiireellisyys* käsittää sen, kuinka välitöntä huomiota sidosryhmä vaatii. Mitä useampi näistä edellä mainituista ominaisuuksista liittyy sidosryhmään, sen tärkeämpänä sitä voidaan pitää ja sen enemmän yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen.



**Kuvio 5.** Stakeholder salience -malli (mukaillen Mitchell ja muut, 1997).

Stakeholder salience -mallin mukaan sidosryhmät jaetaan kolmeen luokkaan ominaisuuksien määrän perusteella. Sidosryhmät, jotka täyttävät yhden näistä ominaisuuksista, kutsutaan *piileviksi (latent) sidosryhmiksi* (kuviossa 5 numero 1 kuvastaa näitä). Piilevät sidosryhmät vaativat vain vähän tai ei lainkaan huomiota yritykseltä, mutta niitä on kuitenkin seurattava, mikäli tilanne muuttuisi. Kaksi ominaisuutta omaavat sidosryhmät ovat *odottavia (expectant) sidosryhmiä*, jotka vaativat yritykseltä huomiota jo kohtalaisesti ja joilla on jo huomattavasti enemmän vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan (kuviossa 5 numero 2 edustaa näitä). Kaikkien kolmen ominaisuuden yhdistelmä muodostaa *merkittävät (definitive) sidosryhmät* (kuviossa 5 numero 3 kuvastaa näitä), jotka yrityksen tulisi asettaa etusijalle. Niitä ryhmiä, jotka eivät omaa yhtäkään kolmesta ominaisuudesta, ei määritellä sidosryhmiksi. (Mitchell ja muut, 1997.)

Stakeholder salience -malli perustuu ajatukseen siitä, että mitä paremmin sidosryhmien vaatimuksiin vastataan, sen enemmän sillä on kilpailuetua yrityksiin nähden, jotka eivät kiinnitä huomiota sidosryhmiinsä. Malli ei anna tarkempia esimerkkejä sidosryhmistä, sillä ominaisuudet ovat tilannekohtaisia. Sidosryhmäsuhteiden dynaamisuutta kuvastaa

myös se, että sidosryhmä ei ole välttämättä tietoinen ominaisuuksistaan tai ei käyttäydy oletetulla tavalla. Lisäksi ominaisuudet voivat muuttua ja rakentua sosiaalisten tilanteiden mukaisesti. Tällöin myös niiden tärkeys voi muuttua yrityksen silmissä ja siksi sidosryhmien tarkkailun ja analysoinnin tulisi olla jatkuvaa. (Mitchell ja muut, 1997.)

Kaikki sidosryhmät eivät siis ole yhtä tärkeitä liiketoiminnalle ja yritysten tulisi tunnistaa ensisijaiset ja kriittiset sidosryhmät liiketoiminnan arvonluomisen ja siten suoriutumisen kannalta. Usein voidaan ajatella, että omistajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat ovat erityisesti keskeisessä roolissa, mutta myös monet muut sidosryhmät voivat tilanteista riippuen osoittautua liiketoiminnan kannalta merkittäviksi ryhmiksi.

### **2.2.3 Arvon yhteisluonti vastuullisissa sidosryhmäsuhteissa**

Sidosryhmäteorian painottuessa yhä enemmän osapuolten väliseen vuorovaikutukseen, sidosryhmäverkostoihin ja suhteiden luonteen ymmärtämiseen, on suhteiden arvonluonti noussut myös enemmän tutkimuskohteeksi. Tässä tutkielmassa käsitelläänkin arvon yhteisluontia nimenomaan sidosryhmäteorian näkökulmasta, eikä niinkään sitoutuen mihinkään klassiseen arvon yhteisluonnin koulukuntaan. Kuitenkin sidosryhmäteorian lähestymistavalla voidaan nähdä olevan osittain samoja piirteitä Vargon ja Luschin (2004) service dominant logic -näkökulman kanssa. Näitä ovat esimerkiksi suhteiden kehittäminen siten, että yhteistyön tekeminen ja suhteista oppiminen mahdollistuvat, sekä näkemys arvonluonnin suhteellisuudesta (Vargo & Lusch, 2004).

Haksever ja muut (2004) määrittelevät arvon tavarun, palvelun tai toiminnan kyvyksi tyydyttää tarve tai tarjota aineetonta tai aineellista hyötyä. Jotta voidaan ymmärtää, miten arvoa luodaan suhteissa, tulee ymmärtää eri sidosryhmien intressit ja panokset suhteessa. Sidosryhmät odottavat saavansa vastinetta suhteessa asetettuun panokseen. Esimerkiksi omistajilla on taloudellinen panos yrityksessä ja he odottavat, että sijoituksen arvo kasvaa. Vastuullisen liiketoiminnan kentällä omistajilla on myös odotuksia siitä, että yritysten käytännöt ovat tiettyjen normien mukaisia. (Haksever ja muut, 2004.)

Muiden sidosryhmien osalta esimerkiksi työntekijät antavat panoksensa tekemällään työllä, josta he vastineeksi saavat korvauksen palkan ja etujen myötä. Turvallinen ja viihtyisä työympäristö sekä mielekäs työ lisäävät arvoa, mutta toisaalta töissä vietetty aika on pois muusta henkilökohtaisesta elämästä, mikä voi osaltaan heikentää arvon muodostumista. Asiakkaat ovat monella tavalla ensiarvoisen tärkeitä yritykselle, sillä he mahdollistavat toiminnan jatkumisen ostamalla tuotteita ja esimerkiksi suosittelemalla yritystä tutuilleen. Asiakkaiden panos suhteessa perustuu tarpeen tyydyttämiseen ja arvoa luovat esimerkiksi tiettyjen normien noudattaminen tai odotusten ylitykset tuotteen tai palvelun laadun suhteen. Esimerkiksi vastuullista kuluttamista harjoittavat asiakkaat kokevat arvokkaaksi vastuulliset toimet koko toimitusketjussa. Tavarantoimittajasuhteissa panos on sama kuin asiakassuhteissa, paitsi että osat vaihtuvat. Arvoa luovat muun muassa pitkäaikaiset suhteet, tiedon jakaminen ja toimintojen kehittäminen yhdessä entistä paremmiksi. Yhteiskunta luo puitteet liiketoiminnalle ja yritys puolestaan maksaa veroja ja työllistää yhteiskunnan jäseniä. Panoksena on sen sijaan esimerkiksi yrityksen toiminnan ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset. (Haksever ja muut, 2004.)

Porterin (1985) arvoketjuajattelua voidaan pitää yrityksen perinteisenä arvonluontimallina. Mallin mukaan arvonluonti nähdään lineaarisena arvontuotantona, jossa eri toimijat lisäävät peräkkäisissä toiminnoissa jatkuvasti tuotteen tai palvelun arvoa, jolloin maksimaalinen arvo syntyy asiakkaan kohdalla. Arvo on Porterin käsityksen mukaa se, mistä asiakas on valmis maksamaan. Porterin arvoketjumalli perustuu ketjun tehokkuuden maksimoimiseen pienentämällä kustannuksia ja sitä kautta voittojen kasvattamiseen. Toisin sanoen arvoketju pyrkii tuottamaan eniten arvoa omistajilleen. Malli ei kuitenkaan ota huomioon monien muiden sidosryhmien näkemyksiä, tarpeita ja odotuksia, joilla kuitenkin on vaikutusta yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä. (Kujala ja muut, 2016.)

Sidosryhmäteorian mukaan organisaation on pitkällä aikavälillä toimittava siten, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen saamaansa ja antamaansa, jolloin arvon voidaan nähdä olevan luotu yhdessä sidosryhmien kanssa. Toisin sanoen suotuisten sidosryhmäsuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on siis välttämätöntä arvon luomisessa ja

mitä laajemman sidosryhmäjoukon etuja pyritään palvelemaan, sen enemmän arvoa voidaan luoda. Lisäksi toisin kuin arvoketjunäkökulmassa, sidosryhmäteoriassa arvonluonti nähdään enemmän suhteellisena kuin vaihdantaan perustavana. (Kujala ja muut, 2016.)

Aiemmin esitelty stakeholder salience -malli on myöskin saanut osaltaan kritiikkiä muun muassa siitä, ettei siinä kiinnitetä huomiota riittävästi sidosryhmäsuhteiden dynamiikkaan, sidosryhmien verkostoihin tai vuorovaikutukseen (ks. Kujala & Korhonen, 2017). Esimerkiksi Myllykangas ja muut (2010) ovat tutkineet sidosryhmäsuhteiden dynamiikkaa osana arvonluontia ja heidän mukaansa stakeholder salience -malli ei yksinään riitä ymmärtämään liiketoiminnan arvonluontia. He osoittavat, että vallan, oikeutuksen sekä kiireellisyyden attribuutit eivät pidä sisällään arvonluonnin näkökulmaa vaan huomio painottuu sidosryhmien tärkeyden määrittelyyn. Sen sijaan Myllykangas ja muut (2016) näkevät, että sidosryhmäsuhteille on olemassa muitakin määrittäviä ominaispiirteitä, jotka liittyvät arvonluontiin ja nämä ominaisuudet vaihtelevat tilanteiden mukaisesti. Analyysi osoittaa, että *suhteen historia, sidosryhmien tavoitteet, vuorovaikutus suhteessa, tiedon jakaminen, sidosryhmien välinen luottamus ja mahdollisuus oppia* korostuvat, kun sidosryhmäsuhteita tarkastellaan arvonluonnin näkökulmasta. (Myllykangas ja muut, 2010.)

Vastuullisuuden näkökulmasta sidosryhmäsuhteiden arvon yhteisluontia tutkineet Kujala ja Korhonen (2017) ovat myöskin sitä mieltä, että Mitchellin ja muiden (1997) stakeholder salience -malli ei yksinään riitä ymmärtämään yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita ja tapaa, jolla suhteen dynaamisuus luo arvoa suhteen kaikille osapuolille. Arvonluonnin lähtökohtana on, että suhteiden ei tulisi perustua epäjohtonmukaisuutta, kilpailua ja ristiriitoja aiheuttaviin elementteihin, kuten vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden ominaisuuksiin. Sen sijaan arvonluonnissa tulisi keskittyä *keskinäiseen ymmärrykseen ja yhteistyöhön*. (Kujala & Korhonen, 2017.)

Arvonluonti määritellään vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta yrityksen kyvyksi luoda kestäviä suhteita sidosryhmien kanssa ja kyvyksi tasapainottaa sidosryhmien intressit ajan myötä. Siksi Kujala ja Korhonen (2017) ehdottavat käytettäväksi SVC-mallia (stakeholder value creation model), joka korostaa yhteistuotannon ideaa ja pyrkii kuvaamaan yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen dynaamisena prosessina. Arvon muodostuminen sidosryhmien välillä nähdään niin monimutkaiseksi prosessiksi, että sen lopputuloksesta yritys ei voi olla koskaan täysin varma. Siksi mallin keskeisenä kysymyksenä on, *miten* arvoa luodaan sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa sen sijaan, että määriteltäisiin mitä arvo merkitsee kullekin. Malli on koostettu aiempien tutkimusten perusteella ja sen mukaan sidosryhmien arvonluonti perustuu yhteisiin hyötyihin, yhteistyökykyyn ja luottamukseen (kuvio 6). (Kujala & Korhonen, 2017.)



**Kuvio 6.** Arvonluonnin elementit kestävässä sidosryhmäsuhteissa (mukaillen Kujala ja muut, 2016, s. 31).

*Yhteiset hyödyt* luovat usein perustan yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja suhteen kehittämiselle. Suhteen historia, jaetut kokemukset ja yhteiset tavoitteet (ks. Myllykangas ja muut, 2010) tukevat yhteisiä etuja ja auttavat siten rakentamaan suhdetta yrityksen ja

sidosryhmien välillä. Vaikka yhteinen visio voi olla keskeinen osa suhdetta, ei hyötyjen ja tavoitteiden tarvitse olla samat, jotta suhteen osapuolet pystyvät näkemään vuorovaikutuksen ja yhteistyön edut. Esimerkiksi slow fashion -yrityksen uudistumistilanteessa työntekijöiden tavoitteena voi olla työpaikkojen säilyttäminen, kun taas yrityksen johto keskittyy tehokkuuden parantamisen strategisiin tuloksiin. Yhteistyötä tekemällä molemmat voivat kuitenkin saavuttaa omat tavoitteensa. (Kujala & Korhonen, 2017.) Tärkeää on siis se, että kaikki osapuolet pitävät yhteistä arvonluontia merkityksellisenä (Kujala ja muut, 2016). Vastuullisen toiminnan yhteydessä arvoa luovat suhteet rakentuvat kuitenkin usein yhteisille tavoitteille, joiden kautta pyritään saamaan aikaan toivottu vaikutus esimerkiksi yhteiskuntaan tai ympäristöön (Kujala & Korhonen, 2017).

Toinen piirre, *kyky tehdä yhteistyötä*, on kaikkien suhteiden perusominaisuus. Yhteistyö edellyttää tietojen ja kokemusten jakamista ja lisää siten riippuvuutta (ks. Myllykangas ja muut, 2010). Uusien toimintatapojen löytämiseksi, uusien käytäntöjen kehittämiseksi ja uusien oivallusten tekemiseksi tarvitaan oppimista suhteiden kaikilta osapuolilta. Esimerkiksi avoimuus ja läpinäkyvyys tukevat yhteistyökykyä ja mahdollistavat eri osapuolten saumattomamman osallistumisen (Kujala & Korhonen, 2017). Yhteistyökyky tarkoittaa myös sitoutumista, mikä edesauttaa suhteiden rakentumista ja mahdollistaa arvon luomisen vuorovaikutuksen avulla yhdessä (Myllykangas ja muut, 2010). Yhteistyöhön perustuvien suhteiden avulla sidosryhmät voivat kehittää omaa toimintaa ja viedä suhteessa oppimiansa asioita omiin verkostoihinsa. Yhteistyö auttaa myös yhteisten etujen ja mahdollisten yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Suhteen osapuolten roolien selvittäminen ja toiminnan suunnittelu yhdessä nähdään yhteistyötä parantavina tekijöinä. (Kujala & Korhonen, 2017.)

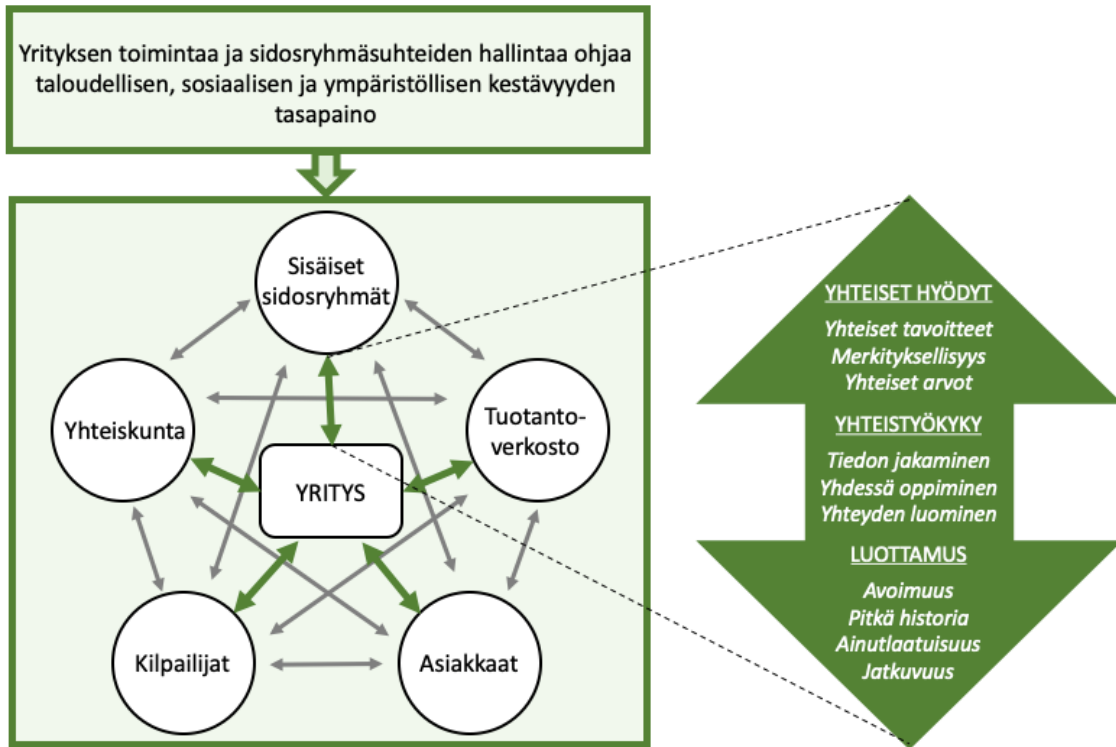
Kolmantena piirteenä oleva *luottamus* on osa suhdetta sekä onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tulos. Luottamus vähentää suhteen jännitteitä ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Luottamuksen rakentamisessa tiedon jakaminen ja oppiminen

ovat keskeisessä roolissa (ks. Myllykangas ja muut, 2010), sillä yritykseen luottavat sidosryhmät ovat myös halukkaita jakamaan enemmän tietoa, koska uhka tietojen väärinkäytöksistä on pienempi. (Kujala ja muut, 2016.)

Keskinäinen luottamus, halu työskennellä yhdessä ja yhteisten etujen tavoittelu luovat yhdessä perustan arvon yhteisluonnille kestävässä sidosryhmäsuhteissa (Kujala ja muut, 2016). Vastavuoroinen oppiminen aktivoi muutoksen ja mahdollistaa uusia tapoja luoda arvoa. Suhteessa syntyvä arvo riippuu kuitenkin kontekstista ja se voi olla esimerkiksi positiivinen maine, uudet asiakkaat tai ekologisempi tuotanto. Positiivista mainetta ja asiakkaiden määrää voivat lisätä vaikkapa se, että slow fashion -yritys tuo verkkosivuiltaan avoimesti esille alihankkijansa. Tällöin yrityksen asiakkaat voivat kokea arvokkaaksi kyseisen alihankkijan tekemän työn ja siksi ostavat tuotteita tai vastaavasti alihankkija voi saada näkyvyyttä toiminnalleen ja sitä kautta uusia asiakkaita. Keskeistä on, että arvoa luodaan osana luottamussuhdetta tavoilla, joita ei pystytä suoraan kopioimaan tai ostamaan rahalla. Siksi jatkuvuuteen ja molemminpuoliseen luottamukseen perustuvat suhteet voivat mahdollistaa keinon harjoittaa jotain täysin ainutlaatuista ja siten mahdollisuuden erottautua markkinoilla. (Kujala & Korhonen, 2017.)

### **2.3 Viitekehys arvon yhteisluonnin muodoista sidosryhmäsuhteissa**

Kuvio 7 muodostaa tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen, joka kuvastaa sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisen muotoja slow fashion -yritysten arvonluomisessa. Slow fashionin tavoitteena on tarjota ratkaisu muotiteollisuuden sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyden puutteisiin. Tällöin taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyden tasapaino vaikuttaa liiketoiminnallisten päätösten taustalla vahvasti (ks. kuvio 7). Tavoitteen saavuttaminen vaatii kuitenkin monen tekijän yhteistyötä, sillä liiketoiminta ei ole vain yhden toimijan aikaansaannos, vaan toimintaan vaikuttavat erinäiset sidosryhmät eri tilanteissa ja eri tavoilla. (Fletcher, 2010; Jung & Jin, 2014.)



**Kuvio 7.** Arvon yhteisluonnin elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa.

Viitekehyksessä on sovellettu Hakseverin ja muiden (2004) supistettua näkemystä yrityksen eri sidosryhmistä ja sidosryhmät on jaoteltu tämän perusteella viiteen ryhmään: sisäiset sidosryhmät, tuotantoverkosto, asiakkaat, kilpailijat ja yhteiskunta. *Sisäiset sidosryhmät* muodostuvat yrityksen johdosta, työntekijöistä ja omistajista. *Tuotantoverkosto* kuvastaa tuotantoketjuun osallistuvia tekijöitä, kuten tuotantopaikkoja, tavarantoimittajia, niiden alihankkijoita, jakelijoita ja jälleenmyyjiä. *Asiakkaat* pitävät sisällään nykyiset asiakkaat ja potentiaaliset tulevaisuuden asiakkaat, samoin kuin *kilpailijat* pitävät sisällään nykyiset kilpailijat ja mahdolliset alalle tulevat kilpailijat. *Yhteiskunta* sisältää monipuolisesti erinäisiä tahoja, kuten median, kansalaisjärjestöt, paikallisen yhteisön ja julkisen hallinnon.

Perinteisestä sidosryhmäkartasta (esim. kuvio 4) poiketen sidosryhmät muodostavat enemmänkin verkostomaisen rakenteen, sillä vastuulliselle liiketoiminnalle ja slow

fashion -ideologialle tyypillisen toiminnan avoimuuden (Jung & Jin, 2016) nähdään mahdollistavan sen, että ”kaikki voivat vaikuttaa kaikkeen”. Kuviossa 7 eri sidosryhmiä ympäröivä neliö havainnollistaa tätä verkostoajatusta ja sitä, kuinka vastuullisuusajattelu ohjaa koko verkoston toimintaa. Yrityksen ei siis suinkaan nähdä vaikuttavan yksin verkostossaan vaan suhteet perustuvat pitkälti yhteistyölle koko verkoston sisällä (Kujala & Korhonen, 2017). Se, missä määrin sidosryhmät voivat vaikuttaa suoraan toisiinsa riippuu pitkälti yrityksen läpinäkyvyyden määrästä. Kuvion 7 harmaat ja vihreät nuolet kuvastavat sitä, miten vuorovaikutus ja arvon yhteisluonti ilmenevät sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, että myös pelkästään sidosryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu kuitenkin ensisijaisesti yrityksen ja sidosryhmien välisiin suhteisiin (vihreät nuolet), mutta on tärkeää tiedostaa, että vuorovaikutusta ja arvonluontia voi ilmetä myös sidosryhmien välillä.

Yrityksen tehtävänä on tasapainottaa sidosryhmien intressit, odotukset ja tarpeet ajan myötä siten, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen antamaansa ja saamaansa (Fletcher, 2010; Kujala & Korhonen, 2017). Suhteet ovat siis vastavuoroisia ja niiden ylläpitäminen mahdollistaa sidosryhmäteorian mukaisen liiketoiminnan perimmäisen tarkoituksen, eli arvon luomisen yhdessä sidosryhmien kanssa (Freeman ja muut, 2010; Kujala & Korhonen, 2017). Viitekehyksessä hyödynnetään Kujalan ja muiden (2016) arvon yhteisluomisen SVC-mallia yhteiskuntavastuun kontekstissa, joka peräänkuuluttaa yhteisiä hyötyjä, yhteistyökykyä ja luottamusta sidosryhmien välisen arvonluonnin mahdollistajina. Näitä kolmea elementtiä voidaan edistää ja tukea erinäisten toimintojen avulla, kuten jo sidosryhmäsuhteiden arvon yhteisluontia käsittelevän teorian yhteydessä mainittiin. Kuviossa 7 vihreät nuolet kuvastavat niitä toimintoja, jotka luovat arvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille. Tähän malliin sovelletaan vielä slow fashion -ideologian keskeisimpiä piirteitä, joiden nähdään kirjoitetun teorian pohjalta vaikuttavan sekä sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseen että arvonluontiin. Sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen ja arvon yhteisluonti nähdään tässä tutkimuksessa ikään kuin toisiaan ruokkivina toimintoina. Mitä sitoutuneempia sidosryhmät ovat, sen enemmän arvoa voidaan luoda, mutta toisaalta arvonluonti myöskin sitouttaa sidosryhmiä entisestään.

**Yhteiset hyödyt** luovat perustan yhteistyölle ja suhteen kehittämiseksi (Kujala & Korhonen, 2017). Yhteisten hyötyjen voidaan ajatella käsittävän slow fashion -yritysten tapauksessa yhteiset tavoitteet muun muassa sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävämmän toiminnan suhteen, merkityksellisyyden, jota toiminnan kautta pyritään saavuttamaan sekä yhteiset arvot, joiden koetaan helpottavan suhteiden muodostumista ja ylläpitämistä. Pitkäikäisten suhteiden ylläpitämisessä korostuvat *yhteiset tavoitteet*, jotka yhteistyötä tekemällä pyritään saavuttamaan. Slow fashion -yritysten kohdalla leimaavana piirteenä ja yhtenä suurimpana tavoitteena on kestävyys tavoittelu (Fletcher, 2010). Tämä tavoite voidaan jakaa lukuisiin pienempiin alatavoitteisiin, jotka pyritään yhdessä saavuttamaan eri sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi avaamalla yrityksen omaa toimintaa läpinäkyvämmäksi kilpailijat voivat hyödyntää näitä tietoja omassa toiminnassaan, mikä saa taas kohdeyrityksen kehittämään edelleen omaa toimintaansa. Näin koko ala kehittyy ja muokkaa toimintojaan entistä vastuullisemmaksi.

Toinen slow fashion -ideologiaa leimaava piirre on toiminnan *merkityksellisyys* (Jung & Jin, 2016; Honoré, 2006; Tam, 2008), jolla viitataan esimerkiksi siihen, että asiakas päättää ostaa tuotteen, koska tietää, että tuote on tehty lähellä ja ostamalla voi tukea oman yhteisön hyvinvointia. Merkitystä luo siis se, että tietää kenelle raha menee, ja että se menee tarkoitukseen, joka koetaan itselle tärkeäksi. Kolmantena piirteenä nostetaan esille *yhteiset arvot*, jotka slow fashion -yritysten tapauksessa pyörivät pitkälti vastuullisuuden ympärillä. Yhteisten arvojen voidaan nähdä helpottavan yhteisten tavoitteiden ja merkityksellisyyden saavuttamista. Esimerkiksi yrityksen ja alihankkijan samantyyppiset arvot helpottavat päätöstä ryhtyä yhteistyöhön, sillä suurien intressiristiriitojen syntymä, jos arvojen kautta tavoitellaan samoja asioita.

**Yhteistyökyky** on kaikkien suhteiden perusominaisuus. Se edellyttää *tietojen ja kokemusten jakamista* sidosryhmien välillä ja siitä seurauksena oleva molemminpuolinen *jatkuvuus oppiminen* edesauttaa uusien toimintatapojen, käytäntöjen ja oivallusten löytämistä. (Kujala & Korhonen, 2017.) Esimerkiksi yritys ja alihankkija voivat kehittää aivan uusia materiaalien käyttötapoja, joita ilman tietojen jakamista ja oppimista ei voitaisi

tehdä. Tällainen vuorovaikutus voi luoda vahvan siteen, eli *yhteyden* toimijoiden välille, jolloin yhteistyötä halutaan jatkaa. Samoin asiakkaat, joilla on tuotteeseen tunneside, haluavat usein säilyttää tuotteen pidempään. Huomion arvoista on, että tietojen jakaminen pitää sisällään vahvasti läpinäkyvyyden periaatteen, eli sen, että osapuolet eivät sa-laile mitään vaan avaavat rehellisesti toimiaan kaikkien näkyville, jolloin koko verkosto ja verkostojen verkostot voivat kehittyä. Se, kuinka läpinäkyvästi yritys toimii, vaikuttaa siis muun muassa siihen, kuinka paljon sidosryhmät voivat keskenään luoda arvoa yhdessä (harmaat nuolet kuviossa 7). Esimerkiksi jos kohdeyritys on kertonut tuotantoketjun jäsenistä avoimesti verkkosivuillaan, kilpailijat voivat hyödyntää tätä tietoa ja löytää itselleen uusia tavarantoimittajia, jolloin näiden kahden välille syntyy suhde.

**Luottamus** on keskeinen osa pitkäikäistä suhdetta ja onnistuneen yhteistyön tulos. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa suhteen *avoimuus*, mutta samalla se myös edesauttaa tietojen jakamista ja vähentää jännitteitä. (Kujala ja muut, 2016.) *Pitkällä historialla* on myös usein vaikutusta luottamuksen muodostumiseen (Myllykangas ja muut, 2010), sillä toisen osapuolen tunteminen vaikuttaa siihen, kuinka luotettavana tämä koetaan. Luottamuksen, yhteistyön ja yhteisten hyötyjen avulla voidaan myös luoda *ainutlaatuinen* suhde, joka on vaikeasti kopioitavissa (Kujala & Korhonen, 2017). Tällä tarkoitetaan sitä, että suhde itsessään voi olla ainutlaatuinen, jolloin samaan lopputulokseen ei päästäisi, jos suhteen toinen osapuoli korvattaisiin uudella toimijalla.

Slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden nähdään teorian pohjalta perustuvan *jatkuvuuteen*, ja suhteiden hallinnassa painotetaan pitkäikäisyyttä, jota hitaammalla lähestymistavalla pyritään edesauttamaan. Tilanteiden muuttuessa ja ajan kuluessa eri sidosryhmien merkitys ja rooli voivat vaihdella. Siksi slow fashion -yritysten tulisi tarkkailla kaikkia sidosryhmiään ja tasapainottaa niiden tarpeet ja odotukset sekä pyrkiä luomaan sellaisia toimintamalleja, jotka luovat arvoa suhteen kaikille osapuolille. Tätä tutkitaan tarkemmin tutkielman empiriaosuudessa. Toiminnan vaikutuksia olisi kuitenkin hyvä pohtia myös suuremmassa mittakaavassa, eli minkälaisia vaikutuksia toiminnalla on esimerkiksi sidosryhmien omiin verkostoihin.

### 3 Metodologiset valinnat

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen metodologisia valintoja. Ensin avataan laadullista tutkimusmenetelmää ja fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä, jonka jälkeen käsitellään aineistonkeruumenetelmänä käytettyä avointa haastattelua ja perustellaan sen soveltuminen juuri tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen kerrotaan aineiston hankinnasta, esitellään tutkimukseen osallistuneet yritykset ja avataan aineiston analysointia. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus

Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden ylläpitämistä arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Koska kyseessä on vaikeasti mitattavissa oleva kohde, on kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien hyödyntäminen sopiva lähestymistapa aiheeseen. Lisäksi ilmiöitä tutkittaessa laadulliset menetelmät soveltuvat yleisesti kvantitatiivisia menetelmiä paremmin käytettäväksi (Eskola & Suoranta, 2008, s. 14–15). Laadullinen tutkimus tähtää kohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157) ja se korostaa osallistujien näkökulmia mahdollistaen tutkijan pääsyn lähemmäksi niitä merkityksiä, joita yksilöt antavat erilaisille ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 27–28).

Tieteenfilosofiselta paradigmatilaltaan tutkimus nojaa hermeneutiikkaan ja on lähestymistavaltaan fenomenologis-hermeneuttinen. Hermeneuttinen filosofia painottaa merkitysten tulkintaa ja vähitellen muodostuvaa ymmärrystä, jota luonnehditaan hermeneutiseksi kehäksi. Hermeneutiikka korostaa sekä kokonaisuuden että yksittäisten asioiden tärkeyttä, jolloin kokonaisuus voidaan ymmärtää yksittäisten asioiden kautta ja yksittäinen taas kokonaisuudesta. Keskeistä on, että merkityksiä tulkitaan aina uusilla merkityksillä, eli ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty. Tällöin kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta lisääntyy vähitellen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 73–74.) Fe-

nomenologiassa keskeistä on kokemus, merkitys, ymmärtäminen ja tulkinta. Sen tutkimuskohteena on ihmisten elämismaailma ja ihmistä voidaan ymmärtää tutkimalla tämän maailmansuhdetta. Tällöin siis ihmisen kokemukset muodostuvat merkityksellisiksi. Lähestymistavan hermeneuttinen ulottuvuus tulee esille tulkinnassa, jolla pyritään ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä hermeneuttista kehää mukaillen. Tavoitteena fenomenologis-hermeneuttisella lähestymistavalla on käsitteellistää tutkittava ilmiö, eli tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Tavoitteena voi siis olla esimerkiksi nostaa näkyväksi se, mitä ei totumuksen takia huomata tai tuoda esille asioita, joita ihmiset eivät välttämättä tiedosta, mutta kuitenkin kokevat. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 34–35.)

Tässä tutkimuksessa fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa soveltui käytettäväksi, sillä tutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää suomalaisten slow fashion -yritysten omia käsityksiä sidosryhmäsuhteistaan ja arvon yhteisluonnin elementeistä näissä suhteissa. Tavoitteena oli siis tuoda esille niitä merkityksiä, joita sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseen liittyy arvon yhteisluonnin näkökulmasta yritysten omien kokemusten kautta.

Tutkimusta voidaan lähestyä aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, teoriaohjaavasti eli abduktiivisesti ja teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan liitetään usein aineistolähtöisyys, sillä pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohteen kokemuksia. Puhdas aineistolähtöisyys on kuitenkin haasteellista toteuttaa, sillä esimerkiksi luotu teoria, käytetyt käsitteet ja menetelmät vaikuttavat tutkijan ennakkokäsityksiin ja siten myös tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 95–96.) Näin ollen voidaankin puhua tätä tutkimusta lähestyttäneen teoriaohjaavasti, eli abduktiivisesti. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa teoriaa ja empiriaa vertaillaan toisiinsa, eli ajatteluprosessissa vaikuttavat sekä aiempi teoriatieto että hankittu aineisto. Tällöin löydöksiä verrataan aiempiin tutkimuksiin samankaltaisuuksien ja poikkeavuuksien tunnistamiseksi. (Puusa & Juuti, 2020, s. 151.)

Kyseessä olevan tutkimuksen uutuuden takia aiheesta ei ollut olemassa suoraan aiempia tutkimuksia. Tällöin teoreettinen viitekehys luotiin yhdistämällä aiheeseen liittyvät eri

teoriat tutkijan ymmärryksen kehittymisen mukaisesti. Aihetta suoraan koskevan aieman teorian tiedon puuttumisen takia teoriaohjaava lähestymistapa mahdollisti tulkintojen tekemisen vertailemalla aineiston löydöksiä aiemmin luotuun teoreettiseen viitekehukseen, jolloin viitekehystä voitiin kehittää tehtyjen päätelmien mukaan.

### **3.2 Avoin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kolmea aineistonkeruumenetelmää: haastatteluita, yritysten verkkosivujen tarkastelua ja muita netistä löytyviä yrityksiä koskevia materiaaleja. Näistä kolmesta menetelmästä haastatteluilla oli kuitenkin eniten painoarvoa ja kahta muuta aineistonkeruumenetelmää hyödynnettiin lähinnä sopivien yritysten löytämiseen. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, sillä sen joustavuus sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ihminen on subjektina merkityksiä luova aktiivinen osapuoli, mikä antaa tutkittavalle mahdollisuuden tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Lisäksi haastattelu perustuu vuorovaikutukseen, jolloin tilanteessa on mahdollista selventää ja syventää vastauksia esittämällä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34–35.) Tässä tutkimuksessa haastattelu oli luonteva tapa kerätä aineistoa, sillä pyrkimyksenä oli päästä lähemmäksi tutkittavaa ilmiötä ja ymmärtää yritysten omia näkemyksiä sidosryhmäsuhteista ja toiminnan merkityksistä eri sidosryhmille. Vuorovaikutteinen haastattelutilanne mahdollisti sen, että haastateltava ymmärsi kysymykset siten kuin ne oli tarkoitettu, ja samalla se antoi myös mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä.

Fenomenologiselle lähestymistavalle on tyypillistä, että haastattelut ovat mahdollisimman avoimia ja keskustelunomaisia tilanteita, joissa haastateltavalle annetaan paljon tilaa (Laine, 2010, s. 37). Tämän takia haastattelut pyrittiin pitämään suhteellisen strukturoiduina. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä, että tutkimuksen viitekehys, eli jo tiedetty, auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota ollaan tutkimassa. Siksi avoin haastattelu sallii tutkijan väliintulot. Tutkijan rooli haastattelutilanteessa on pitää keskustelu aiheessa ja syventää haastateltavien vastauksia esittämällä jatkokysymyksiä saatujen

vastausten perusteella, vaikka haastateltava saakin puhua asioista vapaasti ja oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 76–77.)

Tässä tapauksessa avoin haastattelu koettiin hyödylliseksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksessa haluttiin muodostaa ymmärrys haastateltavien henkilöiden omista kokemuksista. Haastateltavien annettiin kertoa käsitellyistä aiheista oman ymmärryksensä mukaisesti ja haastatteli esitti tarkentavia kysymyksiä sekä piti fokuksen tutkittavassa aiheessa. Avoimessa haastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman kattava avaaminen, jolloin on tyypillistä, että haastateltavia on vain muutama. Keskiössä on siis ennen kaikkea se, että tutkittavaan ilmiöön päästään syvällisesti kiinni. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 76.) Tässä tutkimuksessa neljä slow fashion -yritystä vastasi haastattelupyyntöön, mutta haastatteluissa keskusteltiin yhteensä 32 sidosryhmästä. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka haastatteluja oli vain neljä, oli otanta silti melko suuri, sillä informaatiota saatiin niin monesta sidosryhmäsuhteesta. Lisäksi haastattelujen kestojen vaihdella 82 ja 115 minuutin välillä, on perusteltua sanoa, että tutkittavaan ilmiöön päästiin suhteellisen syvällisesti kiinni.

Haastattelutilanteita varten luotiin haastattelurunko kirjoitetun teorian pohjalta, joka toimi eräänlaisena muistilistana keskeisten käsitteiden haltuunottamiseksi. Haastattelut etenivät siis ennalta määrättyjen aihepiirien mukaisesti, joista kustakin oli muodostettu etukäteen tarkentavia kysymyksiä. Kuitenkin haastattelun tarkempi sisältö määräytyi haastattelutilanteessa avoimelle haastattelulle tyypillisessä vuorovaikutuksessa ja keskustelua pyrittiin syventämään niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttivät ja haastateltavan kiinnostus salli, jotta tutkijalle mahdollistui mahdollisimman tarkan ymmärryksen muodostuminen toisen henkilön kokemuksista. (Laine, 2010, s. 37–38.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko luotiin kirjoitetun teorian pohjalta, jolloin keskeiset aiheet olivat *vastuullisuus* ja *slow fashion*, *sidosryhmät* sekä *arvon yhteisluonti sidosryhmäsuhteissa*. Haastateltaville etukäteen lähetetty haastattelurunko löytyy liitteenä (liite 1), mutta on huomion arvoista, että avoimelle haastattelulle tyypillisesti haastatteluissa esitettiin myös paljon lisäkysymyksiä, joita ei haastattelurungosta löydy.

### 3.3 Aineiston hankinta ja tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely

Aineiston hankinta aloitettiin syksyllä 2020 tutkimalla potentiaalisten yritysten verkkosivuja ja sosiaalisen median kanavia tarkoituksena löytää yritykset, jotka täyttävät tutkijan näkökulmasta slow fashion -ideologian kriteerit. Suoranaisia tilastoja slow fashion -nimikkeellä ei ole saatavilla, mikä saattaa johtua suhteellisen vieraasta termistä, johon ei yleensä törmää ainakaan suomalaisten yritysten markkinoinnissa. Sen sijaan monet yritykset tuovat itseänsä esiin vastuullisina toimijoina. Kohdeyrityksiä valittaessa keskeinen osa valintaprosessia oli yrityksen läpinäkyvyys, eli että toiminnasta kerrotaan avoimesti verkkosivuilla, jotta slow fashion -ideologian piirteet olivat todennettavissa. Tärkeää oli myös, että vastuullinen toiminta on osa yrityksen strategiaa, jossa otetaan huomioon suunnittelu, tuotanto ja kulutus, ja tämän tuli myös käydä ilmi esimerkiksi verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta.

Tutkimukseen soveltuvia potentiaalisia yrityksiä, jotka täyttivät tutkijan ymmärryksen mukaisesti slow fashion -yrityksen kriteerit, lähestyttiin sähköpostilla joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Haastattelupyyntöön vastasi lopulta neljä yritystä. Koska tutkimukseen soveltuvilta yrityksiltä vaadittiin tiettyjä ominaisuuksia ja vastaajaksi kustakin yrityksestä valikoitui käsitellystä aiheesta parhaiten tietävä, oli kyse harkinnanvaraisesta eliittiotannasta (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 86). Jokaisella osallistujalla oli halutessaan mahdollisuus esiintyä anonyymisti ja siksi tässä tutkimuksessa yhdestä yrityksestä käytetään nimitystä Yritys A. Muut tutkimuksessa käsiteltävät yritykset ovat PIHKA collection, Népra sekä Alpa.

Pääpaino aineiston hankinnassa oli avoimissa haastatteluissa. Haastatteluun suostuneille henkilöille lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja pohtia etukäteen kuinka paljon he haluavat kertoa asioista. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun 2021 aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja haastattelujen jälkeen ne litterointiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa oli kokonaisuudessaan noin 90 sivua. Tarkempaa tietoa haastatteluista on kerrottu taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Haastatteluaineiston kuvaus

Yritys	Haastateltavan rooli yrityksessä	Haastattelun toteutustapa	Päivämäärä	Kesto (min.)
Yritys A	Toimitusjohtaja	Puhelinhaastattelu	11.1.2021	101
PIHKA collection	Muotoilija & toinen omistaja	Puhelinhaastattelu	13.1.2021	115
Népra	Brand creator	Puhelinhaastattelu	14.1.2021	82
Alpa	Markkinointijohtaja	Puhelinhaastattelu	1.2.2021	93

*Yritys A*

Yritys A on suomalainen uimapukumerkki, joka päätuotteena olevien uimapukujen lisäksi valmistaa tällä hetkellä myös urheiluvaatteita. Yritys on varsin pieni mikroyritys, joka työllistää vain yhden henkilön päätoimisesti. Vuoden 2020 liikevaihto on noin 300 000 euroa ja tuotteiden myynti tapahtuu pelkästään verkkokaupan kautta. Yrityksen arvot pohjautuvat ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin, ja kaikissa päätöksissä otetaan huomioon vastuullisuusnäkökulma. Kehittääkseen toimintaansa entistä kestävämmäksi, yritys on luonut vastuullisuustavoitteita, jotka pyritään aina vuositasolla saavuttamaan. Tähtäimenä on täysin läpinäkyvä toiminta. (Toimitusjohtaja, Yritys A.)

*PIHKA collection*

PIHKA collection on vuonna 2013 Tampereella perustettu, sittemmin Helsinkiin muuttanut, designtuotteita valmistava yritys, jonka pääartikkelina ovat Suomessa käsityönä valmistetut nahkalaukut ja -kengät. PIHKAn toiminta käsittää suunnittelun ja tuotannon lisäksi myös tuotteiden huolto- ja korjauspalvelun sekä kurssitoiminnan, jossa asiakas pääsee itse valmistamaan haluamansa designtuotteen osaavan ammattilaisen ohjauksessa. Yritys työllistää 3,5 henkilöä ja vuoden 2019 liikevaihto oli 259 000 euroa. Vuoden 2020

osalta kasvua on tullut hivenen, liikevaihdon kuitenkin pysyessä alle 300 000 eurossa. PIHKAn myynti jakautuu verkkokaupan, kahden oman kivijalkaliikkeen, kurssitoiminnan ja jälleenmyyjien kesken. Koko yrityksen toiminta-ajatus ja identiteetti perustuu vastuullisuuteen, mikä näkyy ennen kaikkea oivaltavana suunnitteluna ja pitkäjänteisyytenä. (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA collection.)

### *Népra*

Népra on Lahdessa vuonna 2015 perustettu vastuullinen urheiluvaatebrändi, jonka toiminnan keskiössä on kokonaisvaltainen hyvinvointi, minimalistisuus ja eettisyys. Päätuotteina olevien urheiluvaatteiden rinnalla myydään myös vapaa-ajan vaatteita. Yritys työllistää neljä henkilöä ja liikevaihto vuoden 2020 osalta on noin 450 000 euroa. Kasvua on tullut merkittävästi edeltävän vuoden 211 000 euron liikevaihdosta. Yrityksen myynti tapahtuu pitkälti verkkokaupan kautta, mutta myös yhden jälleenmyyjän kautta on mahdollisuus päästä käsiksi Népran tuotteisiin. Vastuullisuus on koko liiketoiminnan ydin ja mukana jokapäiväisessä päätöksenteossa. Yrityksen vastuullisuusajattelu nivoutuu suunnittelun, tuotannon ja koko toiminnan läpinäkyvyyden ympärille. (Brand creator, Népra.)

### *Alpa*

Alpa on vuonna 2012 Jyväskylässä perustettu vaatemerkki, joka keskittyy vastuullisten alpakavillasta tehtyjen laatuvaatteiden valmistamiseen. Yrityksen päätuotteena olevien neuleiden lisäksi valikoimasta löytyy myös asusteita, kuten pipoja ja huiveja. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kymmenen henkilöä ja viimeisin vahvistettu liikevaihto on 1,85 miljoonaa euroa. Maaliskuussa 2021 päättyvän tilikauden liikevaihdon arvio on noin 2,2 miljoonaa euroa. Alpa toimii pääasiassa verkkokaupan kautta, mutta sillä on myös joitakin jälleenmyyjä. Vastuullisuus on olennainen osa yrityksen ajattelumaailmaa ja se ilmenee muun muassa siten, että yritys haluaa tuoda muotialalle vaihtoehdon, joka ei toimi tyypillisen kaavan mukaisesti, vaan vaate halutaan nähdä investointina ja puhutaan enemmänkin tyylistä kuin muodista. Alpa on rakentanut vaateen ympärille myös laajan

palvelun, joka käsittää niin korjauspalvelun, second hand -myynnin kuin take back konseptin, jossa loppuunkäytetyt tuotteet otetaan vastaan, jotta niistä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää uusia tuotteita. (Markkinointijohtaja, Alpa.)

### **3.4 Aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tarkoituksena on pyrkiä luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä järjestämällä kerätty aineisto informatiiviseen muotoon. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päätelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto puretaan ensin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi siitä muodostetaan looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 108.) Tässä tutkimuksessa pidetyt haastattelut litteroitiin ensin sanatarkasti, jonka jälkeen teksti luettiin muutamaa otteeseen läpi, jotta siihen voitiin suhtautua analyttisemmin. Sisällönanalyysin tarkoituksena oli erottaa merkitykselliset asiat tutkimuksen kannalta merkityksettömistä. Tämä toteutettiin kirjoittamalla tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden näkökulmasta merkityksellisiä asioita ylös uuteen tiedostoon ja samalla värikoodaamalla nämä merkityksellisiksi koetut asiat varsinaiseen litteroituun tekstiin, jotta jo käsitellyt asiat erottuivat tekstistä.

Sisällönanalyysi eteni pääpiirteittäin luokittelun ja teemoittelun kautta tyypittelyyn. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona ja voi yksinkertaisuudessaan tarkoittaa sen laskemista, kuinka monta kertaa kukin ennalta määritetty luokka esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 93). Luokittelu tehtiin listaamalla kaikki haastatteluissa käsitellyt sidosryhmät, joita tässä tutkimuksessa oli 32, uuteen tiedostoon. Sidosryhmät merkittiin eri väreillä sen mukaan, minkä yrityksen kohdalla siitä puhuttiin, esimerkiksi Alban sidosryhmät merkittiin sinisellä ja Yritys A:n keltaisella. Sidosryhmien lukumäärä laskettiin niin kutsuttujen yläkäsitteiden kautta, eli esimerkiksi yhden yrityksen useampi tuotantopaikka niputettiin yhteen ja laskettiin vain kerran. Kun jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin tuotantopaikoista, on siis näitä yhteensä

neljä. Tähän laskentatapaan päädyttiin siksi, että useimpien haastateltavien kanssa keskusteltiin pääasiassa siten, että yksi paikka on pääasiallinen tuotantopaikka ja muut pienemmässä roolissa olevat niputettiin yhteen toimintatapojen ja suhteiden luonteiden ollessa samantyyppiset.

Tämän jälkeen siirryttiin teemoitteluun, jonka tarkoituksena oli poimia aineistosta se, mitä mistäkin on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 93). Teemoittelu tehtiin tässä tapauksessa kahdessa osassa. Ensin tiivistettiin jo luokiteltujen sidosryhmien alle se, mitä niistä oli keskusteltu. Mielenkiinto kohdistui sidosryhmien odotuksiin, tarpeisiin, motiiveihin, suhteiden syntyyn ja ylläpitoon vaikuttaviin tekijöihin sekä arvoa yhteisluoviin elementteihin. Huomion arvoista on, että sidosryhmien sisältä löytyi myös vaihtelua käsitelyjen asioiden suhteen. Kun jokaisen sidosryhmän olemus oli tiivistetty, siirryttiin teemoittelun toiseen vaiheeseen, jossa huomio kiinnitettiin siihen, miten vastuullisuuden dimensiot ilmenevät sidosryhmäsuhteissa slow fashion -kontekstissa. Tämä tehtiin teemoittelemalla näitä asioita sidosryhmäkohtaisesti uuteen tiedostoon teoriasta nostettujen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun näkökulmasta.

Teemoittelun jälkeen siirryttiin tyypittelyyn, jossa on ideana tiivistää joukko tiettyä teemaa koskevia yhteneviä näkemyksiä yleistyksiksi, jonka perusteella luodaan tyyppiesimerkki (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 93). Tyypittely tehtiin palaamalla teemoittelun ensimmäiseen vaiheeseen ja etsimällä sidosryhmien olemusten ja suhteiden synnyn, vuorovaikutuksen ja ylläpitämisen väliltä yhteneviä ja eroavia tekijöitä. Analyysin tuloksena luotiin neljä tyyppiä. Abduktiivisen lähestymistavan aineistolähtöinen, eli induktiivinen puoli korostui etenkin tyyppien luonnissa, sillä tutkimuksen toimialan ollessa uusi tutkimuskohde, ei esimerkiksi aiempaa tyypittelyä ole suoraan olemassa. Tämän takia sidosryhmätyypittely luotiin puhtaasti aineiston pohjalta.

Luodun sidosryhmätyypittelyn jälkeen mielenkiinto kohdistui suhteiden arvoa yhteisluoviin elementteihin. Aineistosta poimitut arvoa yhteisluovat tekijät pelkistettiin yksinker-

taisempaan muotoon ja niistä luotiin alaluokkia, kuten esimerkiksi yhteiset arvot tai yhdessä oppiminen, sidosryhmäkohtaisesti. Alaluokkien nimeämisissä hyödynnettiin soveltuvin osin aiemmin luotua teoreettista viitekehystä. Luodut alaluokat liitettiin vielä Kujalan ja muiden (2016) SVC-mallin kolmen pääkäsitteen, eli yhteisten hyötyjen, yhteistyökyyvyn ja luottamuksen alle. Varsinkin tässä analyysin vaiheessa korostui hermeneutiikalle tyypillinen tulkintojen tekeminen, sillä aineistosta oli osittain rivien välistä luettavissa tiettyjä merkityksiä, joita haastateltavat antoivat käsitellyille asioille. Haastateltavat eivät siis välttämättä sanoneet suoraan, että suhteessa korostuu esimerkiksi merkityksellisyys, vaan tämä oli tulkittavissa asiayhteydestä. Tulososion lopussa tutkimustuloksia suhteutettiin vielä abduktiiviselle lähestymistavalle tyypillisesti aiemmin luotuun teoreettiseen viitekehukseen ja vertailun tuloksena viitekehystä laajennettiin koskemaan slow fashion -yrityksiä. Tulokset luotiin siis ensisijaisesti aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa haettiin tukea tulosten esittelytapaan teoriasta.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Merkittävä osa tutkimusprosessia on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa monia tapoja, mutta tässä tutkimuksessa arviointi toteutetaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 307) ehdottaman laadulliselle tutkimukselle soveltuvan neljän käsitteen kautta. Nämä käsitteet ovat käyttövarmuus (dependability), siirrettävyys (transferability), uskottavuus (credibility) ja yhdenmukaisuus (conformability).

*Käyttövarmuudella* tarkoitetaan tutkijan vastuuta tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljittelevyydestä ja dokumentoinnista (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Tämä ilmeni tutkimuksen johdonmukaisuutena, jolloin lukijalle muodostettiin aukoton kuvaus tutkimuksen etenemisestä aina kansilehdestä viimeiseen sivuun asti. Kaikki tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan kattavasti ja käytettyihin lähteisiin on viitattu oikeissa kohdissa, jolloin väitteet ovat perustellusti jäljitettävissä. Lisäksi kerätyt haastatteluaineistot ovat tallennettuna sekä äänitteinä että tekstimuodossa tutkimuksen tarkastuksen ajan.

*Siirrettävyys* viittaa tutkijan vastuuseen osoittaa tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuus aiempien tutkimusten kanssa yhteyden luomiseksi. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Toisin sanoen tulee siis pohtia missä määrin tulokset ovat yleistettävissä. Tämä pyrittiin varmistamaan linkittämällä kerätystä aineistosta tehdyt tulkinnat aiempaan teoriaan vertailun kautta. Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään näiden valittujen yritysten sidosryhmäsuhteita ja arvon yhteisluontia niissä, tulosten voidaan ajatella olevan yleistettävissä vain tietyin ehdoin muihin yrityksiin, sillä jokainen yritys ja sen sidosryhmäsuhteet ovat uniikkeja, jolloin samat toimintatavat eivät sovellu jokaiselle. Kuitenkin luotu tyyppittely ja aineistosta nostetut arvon yhteisluonnin elementit voivat antaa osviittaa esimerkiksi monelle vastuullista liiketoimintaa harjoittavalle PK-yritykselle.

*Uskottavuus* viittaa taas siihen, että tutkija osoittaa tuntevensa aiheen, kerätty aineisto on riittävä väitteiden tukemiseksi ja havainnot esitetään loogisesti, jolloin toinen tutkija voisi saman aineiston perusteella hyväksyä esitetyt väitteet (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Uskottavuus varmistettiin tutkijan laajalla perehtymisellä aiempiin tutkimuksiin teorian luomisen kautta, jotta ennen varsinaista aineistonkeruuta muodostui kattava ymmärrys tutkimusaiheesta. Luotua teoriaa hyödynnettiin niin haastattelurungon luomisessa kuin tulosten esittelyssä ja johtopäätöksissä.

*Yhdenmukaisuudella* viitataan ajatukseen siitä, että kerätty data ja tehdyt tulkinnat eivät ole vain mielikuvitusta, vaan tulkinnat on tehty ymmärrettävällä ja perustellulla tavalla (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Tämä on pyritty varmistamaan esittämällä tutkimuksen löydökset johdonmukaisella ja tarkalla tavalla. Lisäksi tulosten yhteyteen on poimittu suoria lainauksia haastatteluista, jolloin lukija pystyy todentamaan sen, miten tulkintoihin on päästy.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä voidaan pitää haastattelujen pituutta. Niiden kestojen vaihdellessa 82 minuutin ja 115 minuutin välillä, päästiin käsiteltyyn aiheeseen suhteellisen syvästi kiinni. Näin ollen, vaikka haastat-

teluja pidettiin vain neljä, käytetty aika mahdollisti kuitenkin laajan otoksen sidosryhmien osalta, jolloin myös toistuvia asioita alkoi nousta haastatteluista. Toisaalta luotettavuuteen saattaa vaikuttaa heikentävästi haastattelujen toteutustapa. Vallitsevan COVID-19 pandemian takia ne päätettiin pitää puhelinhaastatteluina, jolloin nonverbaalin viestinnän, eli ilmeiden ja eleiden havainnointi ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu myös eettiset ratkaisut, jotka liittyvät hyvän tieteellisen käytäntöjen noudattamiseen. Näillä viitataan muun muassa tutkimusprosessin avoimuuteen, toisten tutkijoiden työn huomioon ottamiseen, tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamiseen, tutkimukseen osallistuvien informoimiseen, anonymiteettiongelmiin ja aineistonkeruun menetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 128–133.) Eettiset ratkaisut ovat siis selkeästi kytköksissä myös tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän tutkimuksen tekemisessä on toimittu kaikin puolin todenmukaisesti ja rehellisesti. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksista ja tavoitteista sekä korostettiin vapaaehtoisuutta ja mahdollisuutta esiintyä anonymisti. Lisäksi haastateltaville lähetettiin tutkimus ennen sen julkaisua tarkistettavaksi, jotta he voivat todeta heitä koskevien tietojen pitävän paikkansa. Näin varmistuttiin myöskin siltä, että tuloksissa ei ole tehty vääriä tulkintoja haastateltavien puheista.

## **4 Vastuullista arvoa yhteisluovien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset ja saadaan vastaukset tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Luku etenee luotujen tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa käydään lyhyesti läpi mitä sidosryhmiä haastatteluissa nostettiin esille ja sen jälkeen luvun toisessa alaluvussa analysoidaan sitä, millä tavoin vastuullisuuden dimensiot ilmenevät eri sidosryhmäsuhteissa. Näiden kahden alaluvun kautta saadaan vastaus tutkimuksen toiseen tavoitteeseen.

Luvun kolmannessa alaluvussa esitellään kerätyn aineiston perusteella luodut sidosryhmätyypittelyt, ja avataan kunkin tyyppin ja yrityksen välisen suhteen syntyyn, intresseihin ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Neljännessä alaluvussa tarkastelu viedään pidemmälle avaamalla suhteiden arvoa yhteisluovia elementtejä luotujen sidosryhmätyyppien ja yrityksen välillä. Lopuksi viidennessä alaluvussa tarkastellaan ja muokataan teoreettista viitekehystä tutkimustulosten valossa. Näiden kolmen viimeisen alaluvun kautta saadaan myös vastaus tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen.

### **4.1 Tutkimukseen osallistuneiden slow fashion -yritysten sidosryhmät**

Haastatteluissa käsiteltiin yhteensä 32 sidosryhmää. Keskustelu kohdistui pääasiassa haastateltavien esille tuomiin sidosryhmiin, mutta avoimelle haastattelulle ominaisen vuorovaikutuksen johdosta myös haastatteliija saattoi esittää jatkokysymyksiä ja nostaa esille sidosryhmiä, joista ei oltu vielä keskusteltu, mutta joita yritykset ovat maininneet esimerkiksi verkkosivuillaan tai sosiaalisessa mediassa. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi mistä sidosryhmistä keskusteltiin kunkin tutkimukseen osallistuneen yrityksen kanssa.

Yritys A:n haastattelussa keskusteltiin yhteensä kahdeksasta eri sidosryhmästä, jotka olivat logistiikkakumppani, tuotantopaikat, asiakkaat, kuluttajat, materiaalinvalmistajat,

kilpailijat, sisäiset sidosryhmät, kuten osa-aikainen työntekijä ja kuvauksissa käytettävät mallit sekä muut ulkoiset sidosryhmät, kuten media, yhteiskunta ja lainsäätäjät. Eri sidosryhmiä käsiteltiin pitkälti yhtenä ryhmänä lukuun ottamatta tuotantopaikkoja, joiden osalta keskusteltiin erikseen Balin ja Kiinan tehtaasta.

PIHKA collectionin haastattelussa nostettiin esille kahdeksan sidosryhmää. Näitä olivat tavarantoimittajat, tuotantopaikat, logistiikka, asiakkaat, vakioasiakkaat, työntekijät, jälleenmyyjät ja kilpailijat. Eri sidosryhmiä käsiteltiin melko yhtenäisesti, eikä esimerkiksi sidosryhmän sisällä tapahtuvat kohtaamiset poikenneet merkittävästi toisistaan, että niitä olisi tarkemmin eritelty. Logistiikan osalta kuitenkin tehtiin jako varsinaisen Postin ja postimiesten välillä.

Népran kohdalla keskustelua käytiin seitsemän eri sidosryhmän kautta, jotka olivat asiakkaat, tuotantokumppanit, tavarantoimittajat, vaikuttajayhteistyöt, muut yhteistyökumppanit, kilpailijat ja laajemmin ympäröivä yhteiskunta. Tuotantokumppaneiden kohdalla keskustelu painottui pitkälti Virossa sijaitsevaan tehtaaseen ja muita pienemmässä roolissa olevia tuotantopaikkoja käsiteltiin yhdessä. Vaikuttajayhteistyön alla käsiteltiin néprateam- ja néprafam-konsepteja sekä lyhytaikaisia ja vaihtuvia vaikuttajayhteistöitä, kun taas muut yhteistyökumppanit pitävät sisällään jälleenmyyjän sekä tapahtumakumppanit.

Alpan haastattelussa käsiteltiin yhteensä yhdeksää eri sidosryhmää. Näitä olivat kansalaisjärjestöt, järjestöt, lankavalmistajat, tuotantopaikat, asiakaskunta, asiakkaiden sisäpiiri, media, jälleenmyyjät sekä työyhteisö. Kansalaisjärjestöjen osalta keskusteltiin Eetti ry:stä ja järjestöjen osalta Suomen Tekstiili ja Muoti ry:stä. Tuotantopaikkojen osalta painotettiin Liettuan neulevalmistusta, kun taas pienemmässä osassa olevat huivi- ja piipovalmistajat käsiteltiin yhdessä.

Edellä on esitetty kaikki haastatteluissa esille nostetut sidosryhmät. Seuraavaksi näitä sidosryhmiä sekä yritysten ja sidosryhmien välisiä suhteita käsitellään vastuullisuuden kolmen dimension, eli taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristöllisen vastuun näkökulmasta.

## 4.2 Vastuullisuuden dimensiot slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa

Slow fashion voidaan määritellä sosiaalisesti tietoiseksi liikkeeksi, jonka päämääränä on muuttaa kuluttajien ajattelutapoja määrällisestä laadulliseen ja hidastaa muodin tuotantoa ja kulutusta (Fletcher, 2010). Se nähdään prosessina, jossa yritykset sisällyttävät kestäviä, ympäristöön liittyviä ja eettisiä käytäntöjä suunnitteluprosessiin, valitsevat tuotantomenetelmiä, jotka korostavat laatua, ammattitaitoa ja kokenutta työvoimaa sekä kouluttavat kuluttajia aktiiviseen, tietoon perustuvaan päätöksentekorooliin (Pookulangara & Shephard, 2013). Näitä piirteitä nousi myös esille haastateltavien vastauksista, kun heitä pyydettiin määrittelemään slow fashion.

*”Mä ajattelen et se on kaiken kattavaa vastuullisuutta ja semmosta huomioon otavaa, ystävällistä ihmisille ja luonnolle. [...] Mä ymmärrän slow fashionin semmosena liiketoiminnan viitekehystenä, että sinne liittyy kamalan iso määrä asioita ja sen kautta voi olla helppo ajatella semmosena strategisenakin ohjenuorena ikään kuin siellä.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

*”Ehkä ensimmäisenä tulee mieleen semmonen tahdin hidastaminen, että ei tarvii välttämättä tuottaa niin nopeasti ja niin paljoa, kun mihin fast fashion brändit on tän vaateteollisuuden ajanut ja sesongittomuus ja ajattomuus kuuluu siihen tosi vahvasti.” (Brand creator, Népra)*

Muotia tulisi slow fashion -ideologian perusteella tarkastella laajempien taloudellisten, yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten näkökulmien puitteissa ja pohtia esimerkiksi muodin tuotannon seurauksia ja sitä, ovatko saadut edut kustannusten arvoisia. (Fletcher, 2010.) Yrityksillä nähdään siis olevan monia eri vaihtoehtoja ja toimintamalleja toteuttaa

vastuullisia käytäntöjä ja korostaa laatua, sillä ei ole suoraan olemassa yksiselitteistä tapaa toimia slow fashion -ideologian mukaisesti. Seuraavaksi tarkastellaan kerätyn aineiston pohjalta sitä, miten vastuullisuuden kolme dimensiota ilmenevät sidosryhmäsuhteissa. Tarkastelu kohdistuu erityisesti siihen, millaisia vastuullisia ratkaisuja yritykset tai muut sidosryhmät vaativat tietyltä sidosryhmältä.

#### 4.2.1 Taloudellisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa

Elkingtonin (1997) triple bottom line määritelmän mukaan taloudellinen vastuu viittaa muun muassa liiketoiminnan kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaamiseen. Haastateltavilta kysyttäessä siitä, miten taloudellinen vastuu koetaan, vastauksissa nousi esille muun muassa pitkäjänteinen työ, maltillinen kasvu ja tuotannon suunnittelu siten, että se vastaa kysyntää, jolloin ei tarvita esimerkiksi alennusmyyntejä.

*"[...] toiminta on sellasta tasasta et se yritys myöskin tietää et miten se talous pyörii, et ei tuu semmosii niinku hirveitä tarpeita yhtäkkii dumpata jotain hirveet alennusmyyntii vaan et se taloudellinen aspekti liittyyis oikeestaan noihin muihin [vastuullisuuden dimensioihin] silleen järkevästi." (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

*"[...] meillä vaikka esimerkiksi on ollu semitietoista se, että kasvu on hyvin maltillista, että se kantaa ja me halutaan pystyä olemaan semmonen työnantaja, että se on kestävä ja jatkuvaa." (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Haastattelutilanteissa pohdittiin kannattavuutta kilpailijasuhteiden ja erottautumistekijöiden näkökulmasta. Yksi silmiinpistävä huomio kilpailutilanteesta toistui melkein kaikissa haastatteluissa: pääosin pikamuotibrändien ajatellaan olevan ihan eri sarjassa tavoittelemassa eri kuluttajia, mutta pienet vastuulliset brändit yhdessä koittavat muuttaa näiden pikamuotibrändejä suosivien kuluttajien tottumuksia. Kilpailijayhteistyö ei kuitenkaan ole kovinkaan henkilökohtaista, vaan se perustuu kollektiivisempaan lähestymistapaan. Pienet vastuulliset brändit toisaalta tavoittelevat osittain samoja kuluttajia, mutta tulee ottaa huomioon, että ostopäätökseen vaikuttavat myös monet muutkin asiat

kuin vastuullisuus. Esimerkiksi tuotteen ulkonäkö koettiin yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi. Jos ulkonäkö ei miellytä, niin silloin yritykseltä ei myöskään osteta.

*”No en koe, että vastuulliset merkit kilpailis kuitenkaan keskenään, että enemmänkin koen, että me yhdessä kilpaillaan tavallaan sellasten halpamerkkien tai halvempien merkkien tai isojen ketjumerkkien kanssa.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Yksikään haastateltava ei kokenut kilpailutilannetta vielä erityisen haastavaksi, sillä jokaisella yrityksellä on jokin oma juttu, mikä erottaa sen muista kilpailijoista. Asiakkaiden ostopäätösten osalta eniten vaikuttavaksi asiaksi koettiin tuotteen ulkonäkö, jota seuraa muut tekijät, kuten vastuullinen tuotanto tai se, että saa olla mukana tuotteen suunnittelu- tai tuotantoprosessissa.

*”Ehkä suurin ero on materiaali, et alpakanvillaa ja ehkä nimenomaa 100 % alpakanvillaa ei ehkä muilla merkeillä oo oikeastaan ollenkaa.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Kuitenkin kilpailijoiden maltillinen lisääntyminen nähdään positiivisena asiana, sillä mitä enemmän vastuullisia vaihtoehtoja on tarjolla, sitä enemmän vastuullisuus ja esimerkiksi slow fashion saa näkyvyyttä. Tällöin myös kuluttajien tietoisuus vastuullisuudesta lisääntyy, jolloin koko muotialan nähdään muuttuvan ja menevän eteenpäin ja siten myös vaikuttavan laajemmin koko yhteiskuntaan.

*”Mä koen sen oikeestaan vaan hyvänä asiana et kilpailua on, koska sitä enemmän niist aiheista puhutaan.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

*”Tavallaan kaikki lopulta hyötyy siitä meidän kasvusta ja me hyödytään kilpailijoiden kasvusta.” (Brand creator, Népra)*

Taloudellisen vastuun yksi keskeinen aspekti on kannattavuuden varmistaminen, jolloin keskeistä on se, kokeeko asiakas tuotteen tai palvelun hintansa arvoiseksi. Se, mistä asiakas on valmis maksamaan, on monen tekijän summa ja yritykset joutuvatkin tasapainottelemaan dimensioiden välillä, jotta toiminta olisi kannattavaa. Esimerkiksi jos Suomen valmistavan vaateteollisuuden osaaminen olisi vastaavalla tasolla kuin Balilla ja Yritys A

siirtäisi tuotantonsa Suomeen, nousisi tuotantokustannukset automaattisesti korkeammalle kalliimman hintatason takia. Vaikka tuotanto olisikin tällöin ympäristöystävällisempää kuljetusmatkojen osalta ja sosiaaliselta näkökannalta voitaisiin tukea kotimaista työtä, herää kysymys siitä, olisivatko asiakkaat valmiita maksamaan uimapuvuista sen verran, mitä tuotannon siirtäminen Suomeen kustantaisi. Tämä vaikuttaa myös suoraan jälleenmyyjäsuhteisiin, sillä jos tuotteen hinta on suhteettoman korkea, ei myöskään jälleenmyyjän ole kannattavaa pitää sellaista tuotetta valikoimassa.

Tavarantoimittajasuhteiden osalta haastatteluissa nousi esille taloudellinen näkökulma siten, että yritykset pyrkivät suosimaan tavarantoimittajia, joilta pystyy tilaamaan juuri tarvittavan määrän materiaaleja. Monilla muotialan tavarantoimittajilla saattaa olla minimi tilausmäärät, jotka ovat liian suuret slow fashion -yritysten pieniin tuotantomääriin verrattuna. Näin ollen on taloudellisesti kannattavaa suosia tavarantoimittajia, joilta pystyy tilaamaan juuri tarvittavan määrän.

Tavarantoimittajan ja slow fashion -yrityksen välinen suhde on verrattavissa slow fashion -yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Molemmissa myyjän ensisijainen motiivi on saada myytyä, eikä sillä ole suurta merkitystä ketkä ostavat tuotteita tai palveluita. Tämän lisäksi etenkin slow fashion -yritysten osalta motiivina nähdään olevan kestävän kehityksen varmistaminen. Tällöin toivotaan, että myös asiakas käyttää tuotetta oikein, jotta se kestäisi. Tätä samaa ajattelua uskotaan myös joidenkin tavarantoimittajien harjoittavan, vaikka monille suhteesta saatava taloudellinen hyöty on merkittävin.

Logistiikan osalta yhä useammat yritykset haluavat, että kuljetukset tapahtuisivat mahdollisimman ympäristöystävällisesti, jolloin logistiikkayritysten on pystyttävä tarjoamaan kysyntää vastaavia palveluita. Näissä suhteissa on siis kyse pitkälti taloudellisesta hyödyistä logistiikkayrityksen puolelta, mutta slow fashion -yritykselle ympäristöystävällinen kuljetus on osa ideologian toteutusta vaikkakin siitä voi myös saada taloudellista säästöä, kuten esimerkiksi Yritys A on saanut ulkoistamalla koko varastoinnin ja lähettämisen logistiikkayritykselle.

#### 4.2.2 Sosiaalisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa

Sosiaalinen vastuu viittaa ihmisten hyvinvointiin ja se kattaa vähintään perusihmisoi-  
keuksien mahdollistamisen kaikille, keneen yrityksen toiminta vaikuttaa (Elkington,  
1997). Haastateltavilta kysyttäessä sosiaalisen vastuun ilmenemisestä toiminnassa esille  
nousi muun muassa se, että yritys itse tunnistaa koko tuotantoprosessin kulun ja tietää,  
että siihen osallistuvien henkilöiden työolot ja -ehdot ovat oikeudenmukaisia. Yleisesti  
ottaen kaikkien haastateltavien yritysten tuotantoketjut ovat niin lyhyitä ja läpinäkyviä,  
että olisi suhteellisen helppoa huomata ja reagoida, jos asioissa olisi puutteita. Sosiaa-  
lista vastuuta ilmenetään erityisesti toiminnan läpinäkyvyyden kautta siten, että kerro-  
taan avoimesti mistä materiaalit ovat peräisin ja keiden tekemiä ne ovat.

*”Me ollaan kaikki kumppanuudet ja toimitusketju rakennettu sen arvon varaan ja  
ollaan jaettu alusta asti aiheesta tosi paljon ja läpinäkyvästi ihan joka kanavassa  
ja meidän toimitusketju on tosi lyhyt ja läpinäkyvä ja kaikki tuottajat ja mitä vaa-  
teiden takana on, näkyy meidän nettisivulla.” (Brand creator, Népra)*

Haastatteluissa nousi myös esille työpaikkojen merkitys sosiaalisen vastuun näkökul-  
masta. Tulojen saaminen on hyvin keskeisessä osassa ihmisten hyvinvoinnin edistämi-  
sessä ja siten myös sosiaaliseen vastuuseen liittyy yleisesti työpaikkojen mahdollistami-  
nen, sillä sitä kautta voidaan parantaa elintasoja. Tällöin jo yrityksen perustamisella voi-  
daan vaikuttaa yhteiskuntaan, sillä sitä kautta voidaan työllistää monia henkilöitä välilli-  
sesti koko toimitusketjussa. Lisäksi kasvun myötä yritykset pystyvät lisäämään työpaik-  
kojen määrää entisestään niin omassa toiminnassaan kuin välillisesti esimerkiksi tuotan-  
topaikkojen kautta, mikä voi taas vaikuttaa suhteeseen positiivisesti.

*”Ois hienoo pystyä myöskin tarjoamaan enemmän työpaikkoja ihmisille. Se ois  
hieno ja tärkeä maali.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Slow fashion -ideologian mukaan tuotannon tulisi ideaalitapauksessa painottua lähialu-  
eelle ja olla pienimuotoista. Ideologiaa leimaa myös ammattitaidon kuten esimerkiksi  
perinteisten käsityötaitojen korostaminen valmistusmenetelmissä (Fletcher, 2010;  
Pookulangara & Shephard, 2013). Yritysten ja tuotantopaikkojen väliset suhteet ovatkin

syntyneet ensisijaisesti siten, että tuotantopaikkojen osaaminen on huippuluokkaa ja laatu on korkealla tasolla, jolloin paikallisuudesta joustetaan. Kaikkien yritysten kohdalla tuotanto on pienimuotoista, eikä tuotteita tuoteta enempää kuin on tarve. Tuotteita tilataan pienemmissä erissä kysynnän mukaan, jolloin työntekijöillä on myös enemmän aikaa käytettävänä yhden tuotteen valmistukseen.

Paikallinen tuotanto koetaan siinä mielessä haastavaksi, että esimerkiksi Suomen valmistava tekstiiliteollisuus on niin pientä, että sopivaa kumppania, jolla on tarvittavat edellytykset ja mahdollisuudet kasvaa yrityksen mukana, on vaikea löytää. Poikkeuksen tekee PIHKA, joka on onnistunut pitämään koko tuotantonsa Suomessa. Alpalla ja Népralla tuotanto on Suomen lisäksi painottunut Liettuaan ja Viroon, joita kuitenkin voidaan pitää suhteellisen lähellä sijaitsevinä tuotantomaina. Yritys A sen sijaan on keskittänyt tuotantonsa pääasiassa Balille, mutta myös Kiinassa valmistetaan yhtä mallistoa. Suomeen nähdyn kaukainen sijainti perustellaan kuitenkin ensisijaisesti sillä, että yrityksen perustaja asui tuotantopaikkoja etsiessään Australiassa, jolloin nämä tehtaot olivat lähempänä. Toisekseen kummankin perheomisteisen tehtaon erikoistumisen taso ja ammattitaito uimapukujen ja urheiluvaatteiden valmistusta kohtaan muodostavat merkittävän edun, eikä Euroopasta ole löytynyt vastaavia tekijöitä.

Slow fashion -yritykset pyrkivät saamaan laajempaa muutosta aikaan koko yhteiskuntaan ja siksi sosiaalisen vastuun nähdään oman toimitusketjun lisäksi ylettyvän myös laajemmalle. Yleisesti kuluttajia pyritään valistamaan vastuullisesta kuluttamisesta jakamalla tietoa ja opettamalla huoltamaan tuotteita oikein. Lisäksi halutaan toimia esimerkkinä kilpailijoille ja muille yrityksille sekä toisaalta itse oppia niiltä, miten asioita voisi tehdä entistä paremmin. Läpinäkyvyydellä pyritään myös selventämään sitä, miksi tuotteet maksavat sen verran kuin maksavat ja kenen elinkeinon asiakas voi ostopäätöksellään vaikuttaa. Esimerkiksi Népra on avannut tuotteidensa hintarakenteen verkkokaupassaan, jotta kenellekään ei jäisi epäselväksi, mistä vastuullisesti tuotetun vaatteiden hinta muodostuu ja minkä verran työ oikeasti maksaa.

*”Sen läpinäkyvyyden kautta kuluttaja tietää et miten se femman uikkari ketjuliikkeestä eroaa siitä mikä maksaa vaikka 70€.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Haastatteluiden perusteella slow fashion -yritykset odottavat, että koko tuotantoketju toimii sosiaalisesti vastuullisesti ja sen arvon varaan sidosryhmäsuhteita muun muassa tavarantoimittajiin ja tuotantopaikkoihin myös rakennetaan. Esimerkiksi Alban kohdalla eläinperäisen alpakavillan käyttö päämateriaalina herättää kysymyksiä eläinten oikeudenmukaisesta kohtelusta. Näin ollen lankatoimittajan ja yrityksen välisessä suhteessa tiedon jakaminen ja luottamus ovat tärkeässä roolissa, jotta voidaan varmistua siitä, että lanka on peräisin hyvinvoivasta alpakasta. Kun yritykset kertovat tuotannostaan avoimesti, myös kaikki sidosryhmät odottavat, että asiat toteutuvat siten kuin niistä on kerrottu. Esimerkiksi erilaiset kansalaisjärjestöt, kuten Finnwatch ja Eetti ry, voivat olla hyvin tarkkoja selvittämään väitteiden totuusperää ja yritysten todellisen vastuullisuuden tilaa, kun taas medialla on valtaa levittää nopeasti niin positiivista kuin negatiivista sanaa eteenpäin kuluttajille, jotka ryhmänä voivat saada aikaan valtavan muutoksen.

Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä todeta, että toiminnan läpinäkyvyys on hyvin subjektiivinen käsite. Haastateltavat kokevat sen ennen kaikkea siten, että toiminnasta annetaan laajasti tietoa kysymättä ja lisäkysymyksiin vastataan tarvittaessa. Käytännössä se voi toisille tarkoittaa erittäin spesifejä tietoja tuotantopaikoista, tuotantomenetelmistä ja hinnoittelusta. Toiset taas kokevat esimerkiksi tehtaat kilpailusalaisuuksiksi ja kustannusrakenteiden avaamisen epärelevantiksi.

#### **4.2.3 Ympäristöllisen vastuun ilmeneminen sidosryhmäsuhteissa**

Ympäristön näkökulmasta muotialan merkittävimpiä ongelmia ovat tuotteiden alhainen käyttöaste ja päätyminen jätteeksi, resurssien ylikulutus sekä valtavat päästöt (Köksal ja muut, 2017; Jung & Jin, 2016). Ympäristöllinen kestävyys viittaakin yrityksen toiminnasta aiheutuvien negatiivisten ympäristövaikutusten minimoimiseen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota resurssien kulutukseen, jätteiden määrään, tuotantoprosesseihin ja

tuotteiden elinkaarisuunnitteluun (Elkington, 1997). Usein muotialan yritysten merkittävimmät ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset eivät löydy suoraan niiden omasta toiminnasta, vaan pitkistä ja globaaleista toimitusketjuista (Khurana & Ricchetti, 2016). Slow fashion -yrityksille tyypillinen pienimuotoinen toiminta, jossa tuottajan ja kuluttajan välinen etäisyys on suhteellisen lyhyt, tarkoittaa myös sitä, että toimitusketjun eri osat ovat hyvin tunnistettavissa (Jung & Jin, 2016). Kaikilla haastatelluilla yrityksillä onkin verraten tarkkaa tietoa koko toimitusketjusta, mutta esimerkiksi neitseellisten raaka-aineiden alkuperä kierrätysmateriaalien osalta on kuitenkin sellainen, johon yritykset eivät oikeastaan voi vaikuttaa.

Haastattelujen perusteella jokainen slow fashion -yritys on valinnut tarkkaan tavarantoimittajansa ensinnäkin materiaalin soveltuvuuden mukaan, mutta myös yhteistyön on oltava ketterää ja luottamusta herättävää. Esimerkiksi nahka herättää monia mielipiteitä eettisyyden vuoksi, minkä takia PIHKA suosii vain sellaisia nahkatehtaita, jotka ovat Leather Working Group:in auditoinneissa saaneet parhaimmat pisteet vastuullisuuden suhteen. Näin ollen suhteen syntyyn on vaikuttanut kolmannen osapuolen auditointi, jolla varmistetaan se, että tuotantopaikan toiminnan vastuullisuus täyttää asetetut kriteerit. Lisäksi PIHKA on halunnut, että raaka-aineet tulevat mahdollisimman läheltä Euroopasta, jolloin toimijoita sitoo Euroopan kemikaalilainsäädäntö (REACH) ja samalla myös kuljetusetäisyydet ovat lyhyemmät.

Népra ja Yritys A hyödyntävät kierrätysmateriaaleja tuotteissaan, jolloin he voivat olla vaikuttamassa kasvavaan jäteongelmaan ja omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että uusia raaka-aineita ei tuoteta. Näin ollen tavarantoimittajien valintaan vaikuttaa kierrätysmateriaalien saatavuus. Yritys A:n tavoitteena on valmistaa tulevaisuudessa kaikki tuotteet kierrätysmateriaaleista. Népralle tärkein kriteeri on valita kangas, joka kestää sille tarkoitettussa käyttötarkoituksessa mahdollisimman pitkään. Tavarantoimittajien valintaan on ympäristöllisestä näkökulmasta vaikuttanut myös se, että käytettyjen kankaiden valmistuksessa ei ole käytetty haitallisia kemikaaleja.

Alpan käyttämän alpakanvillan osalta on havaittavissa eettinen ongelma sen eläinperäisyyden takia, kuten jo sosiaalista vastuuta käsiteltäessä todettiin, mutta myös ympäristön näkökannalta voidaan pohtia vastuullisuutta. Alpakoiden kasvatus itsessään on ympäristölle suhteellisen hellä esimerkiksi eroosion suhteen, mutta toisaalta kasvukuituihin verrattuna ilmastorasitus on suurempi. Kuitenkin villakuidun hyvien ominaisuuksien nähdään pääsevän esille erityisesti käytössä ja siten sen käyttöä pystytään myös perusteamaan.

*”Meil on sit taas ollut se ajatus et villakuidut on tietyllä tapaa ainutlaatuisia ominaisuuksien puolelta ja halutaan panostaa siihen vaatteiden pitkäikäisyyteen ja halutaan kompensoida tavallaan villakuidulla sitä ympäristökuormaa. Villakuitu vaatii tosi vähän pesua et käytön aikaset ympäristökuormat on pienempiä mitä vaikka muilla vaatteilla.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Tuotantopaikkojen ja yritysten välisissä suhteissa on keskiössä se, että osapuolet ovat sitoutuneet jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, sillä tuotantovaiheessa pystytään ratkomaan monia ympäristökysymyksiä. Esimerkiksi PIHKAn tuotteiden valmistus tapahtuu joko omissa tiloissa tai Pirkanmaan alueella, jolloin valmiiden tuotteiden kuljetusmatkat ovat minimissä, mutta myös kommunikointi on mutkatonta. Alpan päätuotantopaikassa Liettuassa neuleet neulotaan aurinkovoimalla, mikä taas soveltuu hyvin Alpan toimintatapaan. Joskaan siitä ei voida olla varmoja, näkeekö tuotantopaikka aurinkovoiman hyödyntämisen samalla tavalla kuin Alpa, vai koetaanko se enemmänkin taloudellisena hyödynä tai erottautumistekijänä muista.

Népran tuotannossa pyritään minimoimaan leikkuujäte optimoimalla leikkuusuunnitelmat. Ylijäämäkangas hyödynnetään esimerkiksi hiusdonitseihin. Lisäksi sekä tavarantoinnittajien ja tuotannon ollessa Euroopassa minimoidaan myös kuljetusten päästöt. Yritys A hyödyntää tuotannon ylijäämäkangasta Népran tapaan hiusdonitseihin. Vastuullisuutta lisää kuljetusten osalta myös täysin kierrätettävät tai biohajoavat pakkaukset. Lisäksi läheisenä yhteistyökumppanina oleva logistiikkayritys hoitaa tuotteiden varastoinnin ja lähetyksen, jolloin erillistä varasto- ja liiketilaa ei tarvita.

Pienimuotoinen tuotanto ilmenee hieman eri tavoin eri yritysten kohdalla. Tuotteita on keskimäärin joitakin kymmeniä mallistossa ja tuotantomäärät riippuvat pitkälti kysynnästä. Esimerkiksi PIHKAn oma- ja lähituotanto mahdollistaa sen, että materiaaleja voidaan tilata ja tuotteita voidaan tehdä jopa tilauksesta, jolloin on tärkeää, että tavarantoimittajilla ei ole tilauksille minimimääriä. Alpan kannalta on taas järkevää tilata merikontillinen kerrallaan alpakan villaa Perusta mahdollisimman ympäristöystävällisen rahdin takia.

*”Meil on pieni varasto et puhutaan kymmenestä tai kahdestakymmenestä per tuote riippuen tuotteesta ja sitä pystytään sit täydentää. Osittain pystytään käyttää ennakkomyyntiä et sit tehään just sen verran, kun sitä myyntiä on et siltä yli tuottamiselta vältytään. Sama koskee sitä nahkaakin et sitä värjätään aina tietyssä värissä aina just sen verran mitä me tilataan.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Asiakassuhteisiin ympäristövastuullinen ajattelu heijastuu oikeastaan koko tuotantoprosessista. Slow fashion -ideologiassa on keskeistä, että kuluttajat näkisivät hankinnat pitkäikäisinä (Pookulangara & Shephard, 2013). Tällöin on tärkeää, että tuote miellyttää silmää kauemmin kuin yhden sesongin ajan. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että tuotteiden suunnittelussa kiinnitetään huomiota tuotteiden ajattomuuteen, eikä esimerkiksi alalla vallitsevia trendejä oikeastaan seurata muuten kuin värien muodossa. Mallistot ovat suhteellisen pysyviä siten, että suosittu tuotteet pysyvät vuodesta toiseen ja niitä täydennetään tarpeen mukaan. Uusia tuotteita saattaa tulla suurin piirtein pari kertaa vuodessa, mutta pääasiassa mallistoa piristetään värien kautta. Heikoiten myyvät tuotteet tippuvat niin sanotusti itsestään pois, eli niitä ei tilata enää, jos huomataan menekin olevan pientä.

*”Sit lisäksi sellanen ajattomuus on mun mielestä iso aspekti, et mä en seuraa mitään isoja trendejä tai pyri olemaan minkään trendien harjalla värien tai muiden suhteen et on aika ajatonta ja toivon et tuotteet on sellasia et ne voi ostaa tänä vuonna ja ne on sit ens vuonnakin jees.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

*”Tuotetaan vaan sellasia tuotteita, jotka kestää aikaa ja käyttöä et ei oo just sitä sesonkiajattelua. Suositaan perusvärejä, jotka pysyy mallistossa ja joita voi käyttää*

*ajasta riippumatta ja sitten piristetään meidän mallistoa vaihtuvilla väreillä.”  
(Brand creator, Népra)*

Tällainen toiminta näyttäytyy myös kuluttajille vakaana, sillä kun kuluttaja tiedostaa, että mallistot pysyvät, voi hän pohtia ostopäätöstä pidempään tai esimerkiksi säästää rauhassa rahaa kalliimpaa hankintaa varten pelkäämättä, että tuotteet ehtivät loppumaan. Tämä sama pysyvyyden tuoma rauha päätee myös esimerkiksi jälleenmyyjiin, joiksi on valikoitunut saman arvopohjan omaavia yrityksiä, jolloin myös heidän toimintaperiaatteitaan ja asiakkaitaan palvelee se, että mallistot pysyvät suhteellisen muuttumattomina.

*”Usein kun on kallis tuote, niin asiakas saattaa pohtii sitä pitkään ja joskus saattaa jopa kertoa meille, et nyt on saanu säästettyä, nyt mä voin ostaa. Ois kurjaa, et kun on kallis hankinta ja käyttää aikaa tarjonnan seulomiseen ja sit kun vihdoon tekee päätöksen, ni se on mennyt jo.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Ympäristöllisen vastuun näkökulmasta tuotteen käyttövaiheessa voidaan myös tehdä monia ympäristöä säästäviä valintoja. Yritykset pyrkivätkin vaikuttamaan vahvasti tuotteiden käyttöiän pidentämiseen. Kaikki yritykset jakavat aktiivisesti asiakkaille ja kuluttajille hoito-ohjeita, jotta tuotteet säilyisivät käytössä mahdollisimman pitkään. Yritykset pyrkivät ajattoman suunnittelun lisäksi huomioimaan asiakkaiden tarpeita esimerkiksi väritoiveiden muodossa. Erikoisempina palveluina PIHKA tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden väripersonointiin sekä oman tuotteen valmistukseen, mitä varten järjestetään kenkä- ja laukkukursseja. Tällä elämyksellä pyritään ennen kaikkea siihen, että asiakas sitoutuu tuotteeseen syvemmin, ja siten syntynyt tunneside pidentää käyttöikä. PIHKA myös suunnittelee nahkatuotteidensa rakenteet siten, että ne ovat helposti huollettavissa ja korjattavissa, jos jotain menisi rikki. Tällainen ratkaisu voi taas vetää monia vastuullisesti kuluttavia asiakkaita puoleensa.

Käytön ympärille on myös mahdollista rakentaa laajempi palvelukokonaisuus. Esimerkiksi Alpa on luonut second hand -konseptin, jolloin käytettyjä tuotteita myydään yrityksen kautta eteenpäin. Yritys tarjoaa lisäksi myös neuleiden huolto- ja korjauspalveluita, minkä lisäksi on tartuttu myös tuotteen käytön jälkeiseen elämään lanseeraamalla take

back -palvelu, jolloin asiakkaat voivat lähettää puhkikuluneet ja korjauskelvottomat tuotteet takaisin uudelleenjalostukseen. PIHKA tarjoaa niin ikään huolto- ja korjauspalvelun, minkä lisäksi uutena palveluna on tulossa pre-owned second hand -palvelu, jossa aluksi myydään yrityksen omia prototyyppisiä ja myöhemmin on tarkoitus laajentaa asiakkaiden tuotteiden jälleenmyyntiin. Näin pystytään tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisempaa palvelua samalla kun pyritään toimimaan entistä ympäristöystävällisemmin.

*”Meil on aika pitkällä tommonen palvelu sen vaateen ympärillä ja niinku lisäpalvelut.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

*”Sitten toki kurssihomma on semmonen mitä myöskin slow fashionin näkökulmasta, että kun se ihminen ite osallistuu sen tuotteen valmistukseen. Että miten hän sitoutuu siihen tuotteeseen aivan eri lailla, kun että ei ois vaikka tehnyt. Et mikä on se käsillä tekemisen merkitys siitä tuotteen näkökulmasta ja sen arvostus.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Slow fashion -yritysten ympäristövastuu kattaa laajemmin esimerkiksi yhteiskunnan, median, kuluttajat, erilaiset järjestöt ja kilpailijat esimerkin kautta. Ottamalla itse huomioon ympäristökysymykset päätöksenteossa ja viestinnässä vie myös yhteiskunnallista keskustelua eteenpäin. Siten saadaan toivottavasti aikaan laajempaa muutosta niin kulutustottumuksissa, lainsäätäjissä kuin muiden yritysten toiminnassa. Erilaiset järjestöt voivat toimia apuna ja tukena toiminnan kehittämisessä samoin kuin jälleenmyyjät ja vaikuttajat voivat auttaa viestin viemisessä kohderyhmälle, jota yritykset eivät pysty tavoittamaan. Esimerkiksi Népra hyödyntää aktiivisesti vaikuttajamarkkinointia oman sanomansa viestinviejänä ja on rakentanut sen varaan kaksi eri konseptia: néprateamin, joka koostuu urheilijoista ja néprafamin, joka koostuu pitkäaikaisista kaupallisista yhteistöistä. Niin jälleenmyyjien kuin vaikuttajienkin kohdalla on ensiarvoista, että osapuolet muodostavat hyvän parin ja suhteet rakentuvat samojen arvojen varaan, jotta viesti olisi uskottava ja tavoittaisi oikeat kohderyhmät.

#### 4.2.4 Yhteenveto vastuullisuuden dimensioista yritysten sidosryhmäsuhteissa

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuuden dimensiot ilmenevät monin tavoin yritysten sidosryhmäsuhteissa. Yleisesti ottaen kaikkien kolmen vastuullisuuden dimensioon koettiin vaikuttavan toisiinsa aina jollakin tavalla ja niiden nähtiin olevan ikään kuin symbioosissa. Yksi valinta tietyssä dimensiossa vaikuttaa myös muihin joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä.

*”Jos tehdas ottaa vaikka tosi tarkasti huomioon mitä liittyy kemikaalilainsäädäntöön niin se ihan väkisinkin vaikuttaa jollain tavalla myös ihmisten hyvinvointiin. Ei nyt välttämättä palkan muodossa, mutta että ainakin terveystaloudellisuudesta.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

*”[...] menestyskin on tavallaan tulosta siitä hyvin tehdystä vastuullisesta työstä, et se kantaa hedelmää kun panostaa muiden vastuullisuuden osa-alueille ja sit se myös mahdollistaa taloudellisesti kestävä kasvun.” (Brand creator, Népra)*

Vastuullisten valintojen haasteena voidaan kuitenkin nähdä tasapainottelu kolmen vastuullisuuden osa-alueen välillä, sillä jokin valinta voi olla toiselta näkökannalta katsottuna vastuullinen ja toiselta ei. Voidaanko siis yhtäkään yritystä pitää täydellisen vastuullisena? Hyvänä esimerkkinä toimii PIHKA, joka päämateriaalinaan käyttää nahkaa. Nahan käytöllä on kuitenkin monia ekologisia ja eettisiä ongelmia, kuten esimerkiksi lihatuotannon kasvihuonepäästöt, nahan käsittelyn ympäristövaikutukset tai ylipäättänsä sen eläinperäisyys. Toisaalta taas nahka voidaan nähdä lihatalouden sivutuotteena, joka muuten menisi hukkaan. Nahka on oikein huollettuna käytännössä ikuinen materiaali verrattuna sen korvikkeena käytettyyn tekonahkaan, joka valmistetaan ympäristöä kuormittavasta öljystä ja kestää pahimmillaan vain muutaman käyttökerran. Se, kumpaa pidetään vastuullisempana valintana, riippuu henkilön preferensseistä. Ympäristötietoinen kuluttaja saattaa suosia pitkäikäistä nahkatuotetta, kun taas kuluttaja, jonka mielestä eläimen nahkan käyttö mihin tahansa tarkoitukseen on väärin, valitsee todennäköisesti tekonahan. Kaikkia kuluttajia ei siis pystytä tavoittelemaan. Keskeistä onkin, että yritys osaa perustella valintansa ja että toiminta on kokonaisuutena vastuullista sekä tasapainoista.

*”Ei yks brändi kuitenkaan pysty olemaan kaikkea kaikille.” (Brand creator, Népra)*

Yritysten toiminnassa ja sitä kautta myös sidosryhmäsuhteissa on havaittavissa monia slow fashion -ideologian piirteitä. Slow fashion -ideologian perimmäisenä ajatuksena on korostaa laatua määrän sijaan (Fletcher, 2010). Tämä näkyy vahvasti haastateltujen yritysten taloudellisen vastuun käsityksessä, jossa pyritään maltilliseen, mutta varmaan kasvuun riskipitoisen ja nopean kasvun sijaan. Lisäksi määritelmä sosiaalisesti tietoisesta liikkeestä, jonka päämääränä on hidastaa muodin tuotantoa ja kulutusta (Fletcher, 2010) näkyi vastauksissa esimerkiksi siten, että haastateltavat kokivat kilpailevansa yhdessä muiden vastuullisten brändien kanssa pikamuotibrändejä vastaan. Yritykset kokevat taroitukseseen muotiteollisuuden muuttamisen vastuullisemmaksi, jolloin uusien vastuullisten brändien alalle tulo nähdään enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana.

Haastatteluissa oli havaittavissa, että vastuullinen toiminta on aidosti koko liiketoiminnan ydin ja vastuulliset arvot ohjaavat kaikkea toimintaa. Vaikka sidosryhmäsuhteita rakennetaan sen perusteella, että ne soveltuvat slow fashion -yrityksen vastuullisiin arvoihin, on suhteesta saatava taloudellinen hyöty merkittävässä roolissa etenkin toimitusketjuun liittyvien sidosryhmien kohdalla. Lisäksi myös laajemmin koko yhteiskunta hyötyy vastuullisesti toimivista yrityksistä, jotka edistävät yhteiskunnan oloja ja tuovat verotuloja sekä työpaikkoja.

Haastateltujen yritysten sosiaalisen vastuun käsityksessä näkyy myös laadun korostaminen. Kaikilla yrityksillä on lyhyet ja helpposelkoiset toimitusketjut, ja yritykset tietävät kuka tekee mitäkin missäkin kohtaa ja millaisissa oloissa. Tärkeää on, että koko toimitusketju vastaa yrityksen, mutta myös muiden sidosryhmien vaatimuksia, ja toimintaa myös kehitetään jatkuvasti. Pienimuotoinen tuotanto korostuu jokaisen yrityksen toiminnassa. Tuotteita tuotetaan kysynnän mukaan pieniä eriä kerrallaan, jolloin myös tuotantoporaan työt jaksottuvat pidemmälle aikavälille antaen enemmän aikaa materiaalien tuotantoon ja yksittäisen vaatteiden valmistukseen.

Tuotantopaikat on valittu ammattitaidon ja erikoistumisen tason perusteella, jotta valmiin tuotteen laatu on mahdollisimman korkea ja tuote kestää käytössä. Tällöin siis joustetaan enemmän paikallisuudesta, jotta haluttu laatu voidaan saavuttaa niin tuotantomenetelmien kuin käytettyjen materiaalien kohdalla. Toisaalta tuotannon painottuminen lähialueelle on suhteellinen käsite. Yhdelle se tarkoittaa esimerkiksi lähikuntia, toiselle Suomea ja kolmannelle Eurooppaa. Kuitenkin muotiteollisuudesta puhuttaessa paikallisuus lähikuntien tasolla on melko haastavaa toteuttaa toisin kuin esimerkiksi ruoantuotannon kohdalla.

Ympäristövastuun kohdalla laadun varmistaminen näkyy haastateltavien yritysten kohdalla ennen kaikkea siinä, että jokainen pyrkii omalta osaltaan olla ratkaisemassa massiivista tekstiilijäteongelmaa. Yritysten mallistoissa korostuu sesongittomuus niin ajallisen keston kuin tuotteiden ulkonäön osalta. Suunnittelussa otetaan huomioon käytön pidentäminen kulutusta kestävien materiaalivalintojen, kierrätysmateriaalien käytön ja esimerkiksi korjattavuuden näkökulmasta. Tuotannossa korostuu ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittavat tuotantotavat sekä ammattitaitoinen henkilökunta, joka pyrkii varmistamaan sen, että tuote kestää myös käyttöä, eikä ratkea saumoista tai kulu heti ensimmäisten käyttökertojen aikana. Kun tuote on jo kuluttajalla, sen käytön kestoa pyritään edesauttamaan muun muassa huolto-ohjeilla, tarjoamalla korjauspalveluita ja toimimalla välikätenä käytettyjen tuotteiden myynnissä. Ympäristöä säästäviä valintoja tehdään myös muun muassa tuotantomenetelmien ja logistiikan osalta suosimalla esimerkiksi uusiutuvia energialähteitä ja suurempia kuljetuseriä.

Läpinäkyvyys on merkittävä osa slow fashion -yritysten toimintaa, sillä sen kautta pystytään näyttämään toteen vastuullinen toiminta. Kun yritykset ovat avoimia, jokainen voi itse nähdä, lukea, hakea enemmän tietoa ja tehdä omia johtopäätöksiä asioista. Esimerkiksi se, että kerrotaan tehdaslistat osoitteineen, avataan hintarakenne tai päästetään asiakkaat tuotantotiloihin valmistamaan itse haluttu tuote antavat pääsyn pintaa syvemmälle. Tällainen läpinäkyvyys voi auttaa yritystä luomaan syvemmän yhteyden asiakkaan ja tuotteen välille, mikä näkyy asiakkaan pidempiaikaisessa sitoutumisessa tuotteeseen.

Se voi myös saada aikaan yhteiskunnallista keskustelua ja auttaa muita yrityksiä muuttamaan ja kehittämään käytäntöjään vastuullisemmiksi. Vastaavasti myös slow fashion -yritykset voivat läpinäkyvyyden kautta saada neuvoja, tukea ja palautetta sidosryhmiltään ja kehittää toimintaansa entistä vastuullisemmaksi. Läpinäkyvyys voidaan siis nähdä välineenä muuttaa muodin tuotanto- ja kulutustapoja laadullisemmiksi.

### 4.3 Slow fashion -yritysten sidosryhmätyypit

Haastatteluaineiston pohjalta muodostettiin neljä erilaista sidosryhmätyyppiä: *välittäjä*, *vaitelias*, *valveutunut ja valpas*. Yksikään luotu tyyppi ei suoranaisesti viittaa johonkin tiettyyn sidosryhmään, vaan eri sidosryhmien sisältä voi löytyä useampikin tyyppi ja se voi myös dynaamisesti vaihdella ajan mittaan. Esimerkiksi yksi asiakas voi muuttua valveutuneesta välittäjäksi ajan myötä, jos yritys onnistuu luomaan syvällisemmän suhteen tähän. Tyyppien luonnissa on kiinnitetty huomiota haastateltavien näkemyksiin eri sidosryhmien ominaisuuksista sekä suhteiden syntyyn ja ylläpitoon vaikuttaviin tekijöihin. Tyyppittelyssä hyödynnettiin erityisesti Freemanin (1984, s. 53–74) näkemystä rationaalisesta tasosta, prosessitasosta ja liiketoiminnan tasosta, sillä niiden kautta sidosryhmien ominaisuuksia ja intressejä sekä ylläpito- ja vuorovaikutustapoja saatiin jäseneltyä etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näin ollen luodut tyypit merkitsevät eri asioita yrityksille ja heidät tulisi myös kohdata eri tavoin. Seuraavaksi nämä tyypit esitellään yksityiskohtaisemmin.

#### 4.3.1 Välittäjä

Ensimmäistä sidosryhmätyyppiä kutsutaan *välittäjäksi*. Välittäjät ovat hyvin keskeisessä osassa yrityksen toiminnan kannalta ja suhteissa korostuu vahvasti vuorovaikutus ja yhteiset hyödyt. Merkityksiä luovat erityisesti yhdessä tekeminen ja suhde yrityksen ja välittäjän välillä on hyvinkin henkilökohtainen ja vahva. Välittäjiin kuuluu yrityksen lähimpiä

sidosryhmiä, joiden kanssa ollaan tiiviisti tekemisissä. Näitä ovat esimerkiksi tuotantopaikat, työntekijät, vakioasiakkaat ja muut yhteistyökumppanit.

Nimi välittäjä viittaa siihen, että kyseisellä sidosryhmäläisellä on vahva side yritykseen ja suhteessa korostuu toisesta välittäminen. Suhteen eri osapuolet keskustelevat aktiivisesti, antavat palautetta ja pyrkivät kehittämään toimintaa yhdessä. Esimerkiksi tuotantopaikan ja yrityksen välisen suhteen hyötyjen voidaan nähdä olevan niin suuria, että prosessien kehittämiseen halutaan aidosti panostaa, sillä molemmat hyötyvät suhteesta paljon. Tiivis yhteydenpito myös vaikuttaa välien lähentymiseen.

*”He on iso osa tätä meidän tuotekehitystä ja tuotteiden syntymistä ja muodostumista. Tietenkin tuotannon näkökulmasta yhteydenpitoa on jatkuvasti ja se on tässä viiden vuoden aikana lähentynyt ja sujuvoitunut tosi tosi paljon, kun siihen on panostettu. [...] jos on joku ongelma niin sit voi kysyä sielt Viron päästä et miten te ratkaisisitte tämän ja yleensä sielt tulee hirveesti vinkkejä, neuvoja ja ajatuksia miten se kannattais tehdä ja myös toisinpäin.” (Brand creator, Népra)*

*”Tietty on niihin tilauksiin ja liikesuhteeseen liittyvät yhteydenotot mut me vaihdetaan tosi paljon muutenkin kuulumisia. Että vaikka ei sillä hetkellä oo tarvetta tilata mitään lisää ni ylipäänsä se ‘miten menee’, niin sillee ollaa yhteydessä.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Koska kyse on läheisestä suhteesta, jossa pyritään saavuttamaan tiettyjä tavoitteita, on arvopohja useimmiten samanlainen. Tämä näkyy etenkin työntekijöiden kohdalla, sillä yritys mahdollistaa heille tavan tehdä arvojen mukaista työtä, eli jotakin mistä he välittävät. Toisin sanoen yritys toimii välikätenä siinä, että työntekijä pystyy antamaan oman panoksensa esimerkiksi kestävän kehityksen edistämiseen.

*”Eihän se ois ees oikeen mahollista täysin eri arvopohjalla hakeutua meidän pariin.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

*”Meidän työntekijät sillee tavallaan tekee sydämellään ja ylpeydellä sitä hommaa et aika harva on vaan töissä tekemässä omaa rastiaan. Tietysti se myös herkästi tarttuu, mitä nyt vaikka vastuullinen liiketoiminta ja laadun tekeminen ni ne on semmosia arvoja mihin ihmisen on helppo samaistua ja mistä voi olla ylpee.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Toisaalta myös vakioasiakkaita voi ajaa samat arvot. Välittäjän tyyppiin kuuluvan vakioasiakkaan kohdalla on tärkeää se, että yritys vetoaa jollakin tapaa syvemmin asiakkaaseen, jolloin saatu tuote tai palvelu ei ole helposti korvattavissa. Tällöin syntyy syvempi, välittävämpi suhde. Suhteiden ylläpidossa kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, että toinen osapuoli tulee nähdäksi ja kokee itsensä merkitykselliseksi. Näissä suhteissa korostuu vahvasti dialogi, jonka kautta asiakkaat saavat esimerkiksi mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan ja vastaavasti yritys saa arvokasta tietoa siitä, mikä asiakkaita kiinnostaa.

*”Meillä on Alpan sisäpiirin Facebook-ryhmä ja sähköpostilista sisäpiiriläisille. He saavat vähän niinku tiettyjä erikoisetuja silloin tällöin ja sitte kysytään mielipiteitä, vaikka on äänestyksiä, väriäänestyksiä, mallin nimiäänestyksiä, kysellään kommentteja, jos on vaikka protovaiheessa paria eri vaihtoehtoa jostakin yksityiskohdasta tai tämmöstä.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Välittäjän piirteitä omaavia sidosryhmäläisiä voi löytyä myös muista yrityksen läheisistä yhteistyökumppaneista, kuten esimerkiksi Népran brändilähettiläskonsepteista néprateamista ja néprafamista, jotka koostuvat urheilijoista ja muista vaikuttajista. Sen lisäksi, että kumpikin osapuoli saa yhteistyöstä vaikuttajamarkkinoinnille tyypilliset hyödyt palkion ja näkyvyyden muodossa, on suhteissa myös vahvasti läsnä vuorovaikutus.

*”Me panostetaan näihin molempiin oikeasti aika paljon et me soitetaan kaikki teamiläiset pari kertaa vuodessa läpi ja familäiset noin kolme kertaa vuodessa, että tavallaan teamiläisiä haastatellaan kysymällä aktiivisesti palautetta, jollon he saa tavallaan henkilökohtaisen suhteen meihin ja brändiin verrattuna, että heillä ois yhteistyökumppanina joku iso brädi, jossa he jäis tavallaan kasvottomiksi brand ambassadeureiksi.” (Brand creator, Népra)*

Yritys saa siis esimerkiksi aktiivisesti tietoa tuotteiden käyttökokemuksista ja kykenee sitä kautta edistämään tuotekehitystä, kun taas vaikuttajat saavat henkilökohtaisen suhteen ja mahdollisuuden vaikuttaa pienen slow fashion -yrityksen toimintaan. Kuitenkin lähtökohtana yrityksen ja muun yhteistyökumppanin välille muodostuvalle syvälle suhteelle

on se, että osapuolet ovat puolin ja toisin hyvä 'match', jolloin esimerkiksi yhteinen arvopohja vaikuttaa paljon suhteen toimivuuteen. Suhteen osapuolten tulee haluta edistää toisen menestystä.

#### 4.3.2 Vaitelias

Toinen sidosryhmätyyppi kulkee nimellä *vaitelias*. Vaiteliaat ovat monesti merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta, mutta heille vastuullinen arvopohja slow fashion -ideologian mittakaavassa ei välttämättä ole yksi suhteen kulmakivistä. Enemmänkin vaiteliaan puolelta suhteen syntyyn ja jatkuvuuteen vaikuttaa taloudellinen hyöty. Vaikka vastuullisuus ei välttämättä ole se kaikkea toimintaa ohjaava tekijä, se ei kuitenkaan tarkoita, etteivät sidosryhmät toimisi vastuullisesti, sillä nykypäivänä erilaiset vastuulliset ratkaisut ovat elinehto liiketoiminnalle. Toisin sanoen vaitelias näkee vastuullisen toiminnan enemmänkin taloudellisen hyödyn kautta. Tehdyt päätökset voivat houkutella esimerkiksi potentiaalisia asiakkaita tai saada aikaan rahallista säästöä. Yleistetysti tyyppiin voidaan luetella kuuluvaksi monia sidosryhmiä, kuten logistiikkakumppaneita, tuotantopaikkoja, jälleenmyyjiä ja tavarantoimittajia.

*"Heidän [logistiikkakumppanin] tarve ja odotus siinä on totta kai se liikesuhde samalla tavalla kun tehtailla. Kun on yritys kyseessä niin totta kai ne tulovirrat ja se liiketoiminta on tärkeitä." (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

*"Mä luulen, että tehtaille ei sinällään oo hirveesti väliä minkälainen on just sen asiakkaan liiketoiminta, kuinka vastuullisia vaatteita vaikka valmistetaan. Toki ne varmaan [...] halua huolehtii siitä omasta osa-alueestaan, vaiks just siel toisessa Liettuan tehtaassa ne on halunnut panostaa vaikka tähän aurinkovoimaan, et uusiutuvalla sähköllä tapahtuu kaikki neulonta. [...] mutta ei ne oo osottanut kovinkaan suurta kiinnostusta siihen, että mikä se meidän juttu on." (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Vaiteliaan nimi juontaa juurensa siitä, että kyseinen tyyppi on enemmänkin omissa oloissaan viihtyvä ja yhteydenpito keskittyy vahvasti työasioihin. Kaikilla haastatelluilla yrityk-

sillä on muutamia tuotantopaikkoja ja tavarantoimittajia ja näistä etenkin ne, joista tilataan harvemmin tai vähemmän, voidaan luetella vaiteliaiksi. Suhde perustuu siis ennen kaikkea siihen, että tuote tai palvelu on toivotulla tasolla. Yhteydenpito ja vuorovaikutus liittyvät lähinnä toiminnan ylläpitämiseen, kuten tuotekehitykseen tai tilauksiin.

*”Pipovalmistajat, nämä suomalaiset, niin niitten kanssa ollaan vähän vähemmän yhteydessä et sieltä [...] on sit vaan tilattu ja kyselty minkäslaiset aikataulut on.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Usein suhde muotoutuu suhteellisen automaattiseksi ajan myötä. Esimerkiksi logistiikan osalta järjestelmät on voitu synkronoida keskenään, jolloin varsinaiset ihmiskontaktit liittyvät enemmänkin ongelmatilanteisiin ja suhteen käynnistämiseen. Myös esimerkiksi tavarantoimittajien osalta yhteydenpito perustuu pitkälti digitaaliseen kokemukseen verkkokaupassa. Toisaalta juuri tämä automaatio voidaan nähdä suhteen merkittävänä etuna, sillä silloin resursseja voidaan keskittää muualle.

*”Tavarantoimittajan liikeidea on et se myy vastuullista nahkaa tai metallikomponentteja niin kyllä mä uskon, että ne myy kunhan se asiakas maksaa. Et se kauppa on sellasta suurempaa, [...] kun sen tavarantoimittajan verkkokauppaan mä voin mennä huomaamattomasti hoitamaan tilauksen.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Vaikka suhde vaiteliaan ja yrityksen välillä on yrityksen toiminnan kannalta merkittävä, voi se silti tarpeen vaatiessa olla helpostikin korvattavissa. Etenkin kun vastuullisuusasioista puhutaan koko ajan enemmän ja saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa, niin myös vaihtoehtoja tulee enemmän. Vaihdamisen koetaan kuitenkin vaativan huomattavia ponnistuksia.

*”Koen et voisin saada saman [logistiikka] palvelun muualta mut oishan siinä ihan hirvee homma siirtää se ja käydä läpi uudestaan kaikki et miten haluan et ne asiat tehään ja fyysisestikin siirtää tavarat ja saada kaikki rullamaan.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Vaiteliaan ja yrityksen välisessä suhteessa pyritäänkin toimimaan sen mukaisesti, että suhde säilyy. Suhteesta nähdään siis olevan molemmille hyötyä ja sen onnistumisesta pyritään tekemään mahdollisimman helppoa kaikille osapuolille esimerkiksi panostamalla palveluun.

*”Me ollaan maanantaisin kiinni ni he [postimiehet] on valmiita jemmaamaan jos-sain omissa nurkissa jotain meille tulevaa pakettia.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Toisin sanoen vaiteliaan ja yrityksen välisessä suhteessa toinen osapuoli nähdään arvokkaana ja tärkeänä liiketoiminnan kannalta. Siksi suhteen ylläpidossa korostuu myös palveluherkkyyks.

#### **4.3.3 Valveutunut**

Kolmas sidosryhmätyyppi on nimeltään *valveutunut*. Valveutuneen toimintaa ohjaa pitkälti hänen arvopohjansa ja etenkin vastuulliset arvot. Valveutunut on siis lähtökohtaisesti kiinnostunut oman toimintansa seurauksista, jolloin joko valveutuneen toiminta herättää yrityksen mielenkiinnon tai vastaavasti yrityksen toimintatavat voivat herättää valveutuneen mielenkiinnon. Valveutuneen ja yrityksen välinen suhde ei kuitenkaan välttämättä ole kovinkaan henkilökohtainen, saati syvä. Tällöin suhde voi olla melko helposti korvattavissa vastaavalla. Suhteen ylläpitäminen vaatii kuitenkin jonkin verran vuorovaikutusta. Vastuullisia arvoja korostavia, mutta ei niin syvällisiä suhteita tarvitsevia sidosryhmiä kuvastavat haastattelujen perusteella muun muassa jotkin asiakkaat, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät, kilpailijat ja lyhytaikaiset vaikuttajayhteistyöt.

Valveutuneen intressinä suhteessa on lähinnä se, että yritys toimii tietyllä tavalla väli-  
neenä tai mahdollistajana toteuttaa omaa vastuullista toimintaa. Kuitenkaan toiseen osapuoleen ei olla niin sitoutuneita. Esimerkiksi kuluttajalla voi olla tarve kuluttaa arvopohjansa mukaisesti ja yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kautta se on mahdollista. Toisaalta myös toiselta yritykseltä voisi olla mahdollista saada vastaava tuote.

*”Kun me ollaan tällänen arvopohjanen yritys, niin uskon et asiakkaila on myöskin ne tietyt arvot minkä perustella ostaa tai valitsee tuotteita.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

*”Meidän arvoissa näkyy se kokonaisvaltainen hyvinvointi, minimalistinen design ja eettinen/ekologinen puoli niin tavallaan kohderyhmässä on sellaset asiakkaat jotka jakaa nämä arvot et [...] myös semmoset niinku tavallaan vastuulliset kuluttajat niin uskon et me palvellaan myös heitä aika hyvin.” (Brand creator, Népra)*

Tämä voi päteä myös joihinkin jälleenmyyjiin, jotka kokevat yrityksen tarjoaman soveltu-  
van heidän palettiinsa, mutta sillä, että saadaan juuri tämän tietyn yrityksen tuotteita  
omaan valikoimaan, ei ole niin suurta merkitystä. Jotta valveutunut voi tehdä päätöksen  
siitä, vastaako yrityksen tarjoama omaa vastuullista arvopohjaa, täytyy tiedon olla tässä-  
kin suhteessa hyvin läpinäkyvää ja helposti löydettävissä. Esimerkiksi jälleenmyyjien tu-  
lee olla tarkoin perillä siitä, mitä he myyvät eteenpäin asiakkailleen.

*”Kun ne [jälleenmyyjät] tietää, et jos me ollaan läpinäkyviä ja kerrotaan niist mei-  
jän jutuista, niin ne voi ite olla varmoja siitä et ne myy hyvää tuotetta ja kertoo sen  
asiakkaalle eteenpäin.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Myös monet tavarantoimittajat voivat kuulua valveutuneisiin. Esimerkiksi kangasvalmis-  
tajalla voi olla oma tavoitteensa vähentää vaikkapa muovijätteen määrää tekemällä kier-  
rätyskangasta merestä kerätystä muovista, tai nahkatehtaalla voi olla arvojensa kautta  
hyvin tavoitteellista toimintaa nahan tuotannon eettisten ja ekologisten vaikutusten mi-  
nimoimiseksi. Molemmissa tapauksissa se, että kankaalle tai nahalle löytyy ostajia, on  
valveutuneen näkökannalta merkityksellistä. Sillä ei oikeastaan ole väliä, kuka sen ostaa.  
Tärkeää on, että omalta osaltaan on voinut toimia vastuullisesti. Kun tilannetta katsoo  
tavarantoimittajan näkökulmasta, niin slow fashion -yritykset voivat olla samalla tavalla  
valveutuneita asiakkaita, joiden hankintapäätöksiä ohjaa vahvasti arvopohja.

*”Itellä on tarve hankkia joku tavara, vaikka nahka, ja sitten ollaan etitty siihen et  
kuka nahkaa toimittaa tai mistä voidaan löytää sellanen, joka pystyy toimittaa mei-  
dän arvojen mukaan nahkaa.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Muut alalla olevat vastuulliset vaatebrändit voidaan myös nähdä valveutuneina, sillä heillä ei välttämättä ole henkilökohtaista tai syvää suhdetta yritykseen, mutta kuitenkin vastaavien toimijoiden kanssa yhdessä voidaan toteuttaa omaa toimintaa entistä paremmin. Muut vastuulliset vaatebrändit voidaan siis nähdä välineenä saada aikaan laajempaa muutosta koko alalla.

*”Se et me ollaan olemassa ja tavallaan näytetään niitä kestäviä vaihtoehtoja ja tapoja toimia ni ollaan osaltamme edesauttamassa sitä et ehkä se muutos jossakin kohtaa tapahtuu. Ei tietysti yksin siihen pystytäkään, vaan tähän nimenomaan tarvitaan niitä kilpailijoita ja muita vastuullisia urheiluvaate/vaatemerkkejä, jotta niinku yhdessä pystytään näyttämään mihin tämä markkina ja ala on menossa, ja sit ehkä tapahtuu laajempaa muutosta.” (Brand creator, Népra)*

Yleisesti vuorovaikutuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että kaikki sidosryhmät kohdataan avoimesti ja arvostavalla tavalla, sillä tiedostetaan se, että valveutuneen ja yrityksen välinen suhde voi olla suhteellisen helposti korvattavissa. Tämän takia mutkattomiin kohtaamisiin tulisi panostaa ja tällaisia vastaavia toimintatapoja odotetaan myös suhteen toiselta osapuolelta.

*”Me ei olla sit semmosten kanssa kenen kanssa se on jatkuvasti haastavaa tai et tuntuu et siin ei oo molemminpuolista arvostusta tai ei haluta sujuvaksi sitä toimintaa. Niin se ei oo mielekästä eikä olla sellaisia suhteita myöskään jatkettu.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Muuten suhteiden ylläpidossa korostuu kollektiivisempi lähestymistapa verrattuna vaikkapa välittäjiin. Esimerkiksi sosiaalinen media, verkkosivut ja verkkokaupan automaattiset viestit toimivat kollektiivisinä yhteydenpitokeinoina, mutta myös yksilöllistä yhteydenpitoa ilmenee tilanteista riippuen.

#### **4.3.4 Valpas**

Neljäs ja samalla viimeinen sidosryhmätyyppi on nimeltään *valpas*. Valppaalle on erityisen tärkeää, että sääntöjä ja lakeja noudatetaan. Lisäksi, kun puhutaan slow fashion -

yritysten sidosryhmistä, valppaalle voi myös olla tärkeää, että yritykset huomioivat vastuullisuuden toiminnassaan enemmän kuin esimerkiksi laissa määrätään. Valpasta voidaan kuvailla aktiiviseksi tiedonhakijaksi, joka tarpeen tullen tuo äänekkäästi esille kantansa. Hän toimii ikään kuin vahtikoirana varmistaen, että asiat tehdään oikein ja huomauttaa heti, jos toiminnasta löytyy puutteita. Näin ollen suhde ei oikeastaan perustu vapaaehtoisuuteen. Valveutuneen tavoin valppaan ja yrityksen välinen suhde ei kuitenkaan sinänsä ole kovin henkilökohtainen tai syvälinen. Enemmänkin voidaan puhua suhteellisen vähän ja epäsäännöllisesti huomiota vaativasta suhteesta. Oletuksena on, että yritys tunnistaa itse omat velvollisuutensa ja yhteyttä pidetään tarpeen vaatiessa. Yleisesti esimerkiksi median, kansalaisjärjestöjen, lainsäätäjien, joidenkin kuluttajien ja laajemmin yhteiskunnan voidaan ajatella saavan valppaan piirteitä.

Valppaan intressinä suhteessa on se, että yritys toimii rehellisesti ja sääntöjen mukaisesti. Jotta valpas voi varmistua siitä, että asiat ovat hyvin, täytyy tiedon olla helposti saatavilla. Tällöin yrityksen tulisi tarjota todisteita rehdistä toiminnasta ja pyrkiä toimimaan mahdollisimman läpinäkyvästi, mutta toisaalta myös valppaan tulisi tarjota avointa tietoa siitä, minkälainen toiminta on toivottua. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta suhteesta voidaan pitää yhdessä haastattelussa esille nousutta kansalaisjärjestö Eetti ry:tä, joka puhuu kestävien tuotantotapojen ja vastuullisen kuluttamisen puolesta. Eetti ry tunnetaan erityisesti paljon mediahuomiota saaneista suomalaisten vaatebrändien vastuullisuuden ja sen läpinäkyvyyden selvityksistä. Selvitys auttaa kuluttajia vertailemaan yritysten vastuullisuuslupauksia ja se toimii myös puolueettomana työkaluna, jonka avulla yritykset voivat kehittää omaa vastuullisuustyötään. Se siis kertoo, missä yritykset ovat onnistuneet ja missä eivät. Suhde on sinänsä pakollinen, sillä Eetti ry valitsee selvitykseen mukaan otettavat yritykset ja tulokset voivat saada aikaan joko negatiivista tai positiivista mediahuomiota. Tarkoituksena on edistää yritysten vastuullisuustyön läpinäkyvyyttä, jolloin suhteen ylläpitotoimet perustuvat pitkälti myöskin läpinäkyvyyden ja vastuullisten päätösten varaan.

*”Se on vaan tämmönen tavallaan vallan vahtikoira enemmänkin. Kansalaisjärjestö, joka vaikuttaa ja pyrkii nimenomaa vaikuttaa kuluttajiin ja yrityksiin. Et sikäli me*

*olla sen vaikutuspiirissä ja käydään myös dialogia.” (Alpa, markkinointijohtaja)*

Myös yleisesti yhteiskunta, media ja lainsäätäjät nähdään ikään kuin vain taustalla vaikuttavina voimina, joihin ei tarvitse ylläpitää jatkuvaa suhdetta. Suhde on tavallaan automaattinen ja sitä ylläpidetään toiminnan taustalla noudattamalla lakeja, maksamalla verot ja esimerkiksi seuraamalla mistä mediassa keskustellaan ja reagoimalla tarvittaessa päätöksenteossa jollakin tavalla.

*”Täytyy jollain tavalla ottaa huomioon et vaikka lakeja täytyy noudattaa ja median kanssa olla jossain määrin tekemisissä ja kyllähän joo liittyy jokapäiväiseen toimintaan et on just noudatettava lakeja, mutta [...] emmä tiä onko jollain lainsäätäjällä sinänsä mitään hirveitä odotuksia siinä mielessä.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Vaikka suhde valppaisiin voidaan nähdä olevan suhteellisen etäinen, tulisi suhde kuitenkin pyrkiä pitämään hyvänä ja heidän vaatimuksiinsa tulisi vastata, sillä he voivat vaikuttaa muiden sidosryhmätyyppien suhtautumiseen yritystä kohtaan. Jos esimerkiksi yritys toistuvasti saa huonot arviot vastuullisuustyöstään, voivat monet sidosryhmäsuhteet, kuten esimerkiksi asiakassuhteet, kärsiä. Toisaalta taas oman toiminnan kautta on mahdollista vaikuttaa laajemmin koko yhteiskuntaan esimerkin kautta. Suhteiden vuorovaikutus perustuu valveutuneiden tavoin kuitenkin paljolti yrityksen viestintään ja läpinäkyvyyteen eikä esimerkiksi suoraan keskinäiseen dialogiin.

#### **4.4 Arvon yhteisluonnin muodot sidosryhmätyypeittäin**

Edellä esitettiin haastatteluaineiston perusteella luotu sidosryhmätyypittely, joka keskittyi suhteiden syntyyn ja ylläpitoon vaikuttaviin tekijöihin. Seuraavaksi tarkastelu viedään pidemmälle erittelemällä arvoa yhteisluovia tekijöitä yrityksen ja näiden luotujen tyyppien välillä kerätyn aineiston pohjalta. Arvonluonnilla viitataan vastuullisen liiketoiminnan näkökulmassa yrityksen kykyyn luoda kestäviä suhteita (Kujala & Korhonen, 2017). Tarkastelu kohdennetaan Kujalan ja muiden (2016) SVC-mallin mukaisesti erityisesti siihen, millaisia piirteitä yhteiset hyödyt, yhteistyökyky ja luottamus saavat suhteissa. Tässä

alaluvussa tuodaan siis esille haastatteluaineistosta nousseita elementtejä ja toimintatapoja, jotka edistävät suhteiden jatkumista kunkin sidosryhmätyypin kohdalla, kun taas alaluvussa 4.5 vertaillaan aineiston perusteella saatuja tuloksia tarkemmin teoriaan.

#### 4.4.1 Arvon yhteisluonti välittäjän kanssa

Välittäjät ovat slow fashion -yritysten lähimpiä sidosryhmiä, joiden kanssa ollaan eniten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Arvoa yhteisluovat toiminnot eivät kuitenkaan aivan merkittävästi poikkea muiden tyyppien vastaavista, vaikkakin ne saavat hieman erilaisia piirteitä. Lähtökohtaisesti tiiviimmässä ja vuorovaikutteisemmässä suhteessa korostuu sekä yhteiset hyödyt, yhteistyö että luottamus Kujalan ja muiden (2016) SVC-mallin mukaisesti. Yhteisten hyötyjen osalta korostuu *vastuulliset arvot*, jotka haastateltavat kokevat yleisestikin sidosryhmäsuhteiden valintaa ohjaavaksi tekijäksi. Yhteinen arvopohja johtaa myös siihen, että osapuolet *tavoittelevat herkästi samoja asioita*, jolloin yhteistyön tekeminen on lähtökohtaisesti helpompaa.

Välittäjät pitävät sisällään esimerkiksi vakioasiakkaita, joiden kohdalla *yhteyksien luomiset* saa aikaan *merkityksellisyyttä*. Näillä viitataan siihen, että slow fashion pyrkii auttamaan kuluttajia ymmärtämään vaatteitaan paremmin luomalla yhteyksiä ja merkityksiä paikallisen kulttuurin ja paikallisten resurssien hyödyntämisen kautta. Kun tuottajan ja kuluttajan välinen etäisyys on lyhyt, on yhteistyön tekeminen suunnittelijoiden, tuottajien ja kuluttajien välillä helpompaa, jolloin myös toimitusketjut ovat helpposelkoisempia ja läpinäkyvämpiä. (Jung & Jin, 2016.) Merkityksiä välittäjälle voi luoda siis esimerkiksi tuottajan ja kuluttajan rajan hämärtyminen siten, että kuluttajasta tuleekin tuottaja, kuten esimerkiksi PIHKAn kurssitoiminnan tapauksessa. Tällainen huomioonottava lähestymistapa on omiaan kitkemään pikamuodille tyypillisiä nopeuden ja tehokkuuden arvoja, kun voi pysähtyä käsillä tekemisen ääreen kaikessa rauhassa. Tämä myös edesauttaa syvemmän yhteyden luomista. Tuotantoprosessiin osallistuminen tuo asiakasta lähemmäs toimintaa ja lisää siten myös tuotteeseen sitoutumista sekä johtaa herkästi tuotteen pidempään käyttöikään. Tämä taas on suoraan kytköksissä tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhteistyön onnistumisen osalta haastatteluissa esille nousevia tekijöitä olivat muun muassa *tietojen jakaminen, yhdessä oppiminen sekä yksilöllinen ja arvostava kohtaaminen*. Tietojen jakamisen ja yhdessä oppimisen kautta pyritään saavuttamaan kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja, jotka edistävät lopulta tavoitteiden saavuttamista. Tietojen jakamisella viitataan myös huomioonottavaan asenteeseen, joka voi esimerkiksi ilmetä haluna selvittää ja tarjota uusia vaihtoehtoja toiselle osapuolelle ja sitä kautta toimintaa pystytään kehittämään. Toiminnan kehittäminen yhdessä sidosryhmien kanssa lisää myös *merkityksellisyyttä*. Esimerkiksi se, että kuunnellaan toisten ajatuksia ja toteutetaan toiveita antaa kuvaa, että toisella on merkitystä, hän on arvokas ja mukana jossakin isommassa.

*”On ollu semmosta et on tullu vaikka joku uus materiaali minkä oon ite missannu tai en oo viel sillon kuullu siitä tai nähny, niin ne on saattanu laittaa jotain uutta värikarttaa tai materiaalitietoi tai sanoo et meil on nyt tullu tämmönen et sä voisit tykkää tästä. [...] Jos sit mä oon taas esimerkiksi jostain kuullu jonkunlaisesta materiaalista tai tuotantotavasta ja sit mä oon kysyny tehtaalta et teettekö te näin [...] ni sit ne selvittää mikä se juttu sit on, et voisko nekin sit tehä sillee.” (Toimitusjohdaja, Yritys A)*

*”[Tarjotaan brändilähteläille] myös semmonen henkilökohtanen suhde mitä isot brändit ei pysty tarjoamaan. Semmonen mukana olo jossakin jutussa/vaikutusmassa sekä Népraan että vaateteollisuuteen laajemmin.” (Brand creator, Népra)*

Välittäjän ja yrityksen välisessä suhteessa korostuu myös dynaamisuus runsaan vuorovaikutuksen takia. Slow fashion -yritysten toiminta poikkeaa usein joillakin tavoin valtavirrasta, jolloin yhteistyöltäkin vaaditaan enemmän joustavuutta, jotta se olisi mahdollisimman *sujuvaa*. Osapuolten tulee myös nähdä yhteistyön hyödyt. Hyötyjen nähdään useimmiten liittyvän taloudelliseen kasvuun, mutta sitä kautta myös tavoitteet kestävän toiminnan edistämisestä koko toimialalla voidaan saavuttaa.

*”Meidän toimintapa tai vaikka liiketoimintamalli on kuitenkin tosi poikkeeva siihen mitä yleensä tehdään. Yleensä valmistetaan se yks mallisto ja se tehään sillee keralla, mutta meillä on enemmän ollut juttu se, että meillä saattaa olla vaikka yks neulemalli ja sitä myydään ensin ennakkomyyntinä, jolloin siinä pitää olla aika läheisinä aikoina valmiina kuvausprototyypit ja sitten tuotanto. Ni se ei oo semmonen ehkä tavanomaisin systeemi ollu noille valmistajille. Se on vaatinut aikaa, että*

*molemmat on siinä hoksannut, että miten me saadaan homma toimimaan. Tommosten ihan uudenlaisten juttujen, jotka on vähän ristiriidassa sen yleisen kanssa, mihin kaikki on tottunut, ni se vaatii aina aikaa ja vuoropuhelua ja sitä että otetaan puheeks, että hei tää ei tälleen toimi.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

*”Kun me ollaan kasvettu niin myös Kamilla [tuotantopaikka] on kasvanut vuosien varrella, niin he on pystynyt palkkaamaan uusia työntekijöitä ja vähän laajentamaan toimintaansa ja hankkimaan uusia koneita esimerkiksi myöskin meidän tarpeisiin. Me saadaan luotettava ja joustava toimija kenen kanssa on helppo toimia just dynaamisesti ja voidaan toteuttaa asiakkaiden tarpeet aika nopeallakin aikataululla.” (Brand creator, Népra)*

Vuosien mittaisen yhteisen historian koetaan edesauttavan yhteisten toimintatapojen löytämistä ja luottamuksen rakentumista. Pitkään jatkunut ja sujuvaksi muotoutunut yhteistyö on omiaan luomaan jopa *ainutlaatuisen* suhteen, joka on vaikeasti korvattavissa. Yhteinen historia selventää osapuolten rooleja ja siten välittäjän ja yrityksen välille muodostuu herkästi toista arvostava ja jollain tapaa jopa ystävyyssuhdetta muistuttava suhde.

*”Muodostuuhan siinä kun oot päivittäin yhteydessä johonkin tiettyyn ihmiseen niin tietyssä mielessä ystävyys, ei nyt ystävyyssuhteesta voi puhua mutta läheisempi suhde kuitenkin.” (Brand creator, Népra)*

Luottamusta lisää myös osapuolten *läpinäkyvyys* siinä mielessä, että kun toiminta on avointa ja tiedot ovat kaikkien saatavilla niin myös yhteistyön tekeminen sujuvoituu, kun toisen osapuolen toimintatavat ovat tiedossa. Lisäksi läpinäkyvyys selkeyttää yhteisten hyötyjen näkemistä, jolloin suhteen aloittaminen ja jatkaminen on helpompaa. Kun suhde perustuu avoimuuteen, ei tarvitse pelätä negatiivisia yllätyksiä, joilla voi myös olla paljon vaikutusta muihin sidosryhmäsuhteisiin.

#### **4.4.2 Arvon yhteisluonti vaiteliaan kanssa**

Vaitelioiden ja slow fashion -yrityksen välillä on ensisijaisesti liikesuhde ja he ovat usein hyvin merkittävässä osassa yrityksen toiminnan kannalta. Vastuullisten arvojen ei nähdä olevan vaiteliaan toiminnan ytimessä, mutta koska vastuullinen arvopohja ohjaa vahvasti

slow fashion -yritysten sidosryhmävalintaa, tulee vaitelioiden pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen tietyissä määrin, jotta suhde olisi edes mahdollinen. Suhteen yhteisenä hyödynä ja *tavoitteena* on ensisijaisesti yrityksen taloudellinen kasvu, sillä se vaikuttaa välillisesti myös vaiteliaan liiketoimintaan. Tavoitteeseen päästään, kun yhdistetään osaamiset.

*”Sekä logistiikkakumppani että tehdaskin toivoo tietty kasvua munkin yritykseen koska sehän välillisesti vaikuttaa heihin tosi paljon.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Aiemmin todettiin, että slow fashion -yritykset kokevat taloudellisen vastuun ensisijaisesti maltillisena kasvuna, jolloin vaiteliaan tavoitteen saavuttaminen vaatii sitoutumista ja pitkäikäistä suhdetta, jotta yrityksen kasvun hyödyistä pääsee itsekin hyötymään. Haastateltujen yritysten kohdalla ilmeni, että suhteissa haetaan pitkäikäisyyttä *sujuvuuden* takia. *Yhteinen historia* helpottaa luottamuksen rakentumista ja tekee suhteesta yhä vaikeammin korvattavan. Esimerkiksi tuotantopaikkojen kohdalla toisen tunteminen ja toimintatapojen kohtaaminen edesauttavat suhteen automatisoitumista, mikä taas sujuvoittaa toimintaa huomattavasti.

Vaitelioiden kohdalla korostuu yhteistyön merkitys suhteen arvonluonnin näkökulmasta. Jotta parhaaseen mahdolliseen ja molempia hyödyttävään tulokseen päästään, nousee tietojen jako ja yhdessä oppiminen toiminnan keskiöön. *Tietojen jako* on enemmän henkilökohtaista ja saattaa käsittää esimerkiksi käytännön asioita erilaisista logistiikkaratkaisuksista, joista toinen osapuoli ei ole välttämättä kuullutkaan. Myös esimerkiksi tuotantopaikkojen kohdalla kyse on pitkälti osaamisen hankkimisesta yrityksen ulkopuolelta ja siten *yhdessä oppimisen* kautta pyritään löytämään uusia ja parempia ratkaisuja asioihin.

*”Onhan siinä yhdessä oppimista, varsinkin sen materiaalin, et miten sitä hyödynnetään ja käytetään. Onhan toi kuitenkin vähän semmonen erikoismateriaali, että sen oppimisesta ei oo hyötyä mihinkään muuhun asiakassuhteeseen.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

*Läpinäkyvyyden* arvoa yhteisluovat hyödyt korostuvat myös tässäkin suhteessa etenkin näkyvyyden kautta. Esimerkiksi tehdaslistojen julkaiseminen verkkosivuilla voi tarjota tuotantopaikoille mahdollisuuden saada uusia asiakkaita. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että oma toiminta koetaan sellaiseksi, mistä vaiteliaat voivat myös hyötyä, esimerkiksi tuotantopaikat voivat omassa markkinoinnissaan hyödyntää yrityksen nimeä asiakasreferenssinään.

*”Voihan ne teoriassa saada enemmän asiakkaita jos vaikka joku ettii neulevalmistaja-alahankkijaa itelleen.” (Markkinointijohtaja, Alpa)*

Yhteistyön onnistuminen perustuu pitkälti siihen, että toinen osapuoli nähdään *arvokkaana*. Haastateltavien näkemysten mukaan ei riitä, että suhteen perimmäinen tarve täyttyy, kuten vaikkapa yrityksen tarve mahdollisimman vastuulliselle logistiikkaratkaisulle. Jos logistiikkakumppani ei ole palvelualtis ja suhtaudu arvostavasti ja huomioonottavasti suhteeseen, niin yleensä sellaiset suhteet lopetetaan. Kun kyseessä on vähemmän jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitseva tyyppi, niin silloin myös halutaan, että yhteistyö on mahdollisimman helppoa.

*”Kyllä se mulle tekee tekemisestä mielekkäämpää, jos mulla on hyvä suhde siihen ihmiseen, joka sen [tavaran] mulle toimittaa ja silloin myöskin kun mä oon luonut sen hyvän suhteen häneen ja hän minuun ni voi pyytää asioita, että voitko lähettää sen tällä kertaa tänne osoitteeseen ja sit se alkaa automaattisesti kysymään et ‘hei mihin laitetaan?’ Sit kun se on sellasta huomioonottavaa, niin se on helppoo.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

#### **4.4.3 Arvon yhteisluonti valveutuneen kanssa**

Valveutuneen tyyppin kohdalla vastuulliset arvot nousevat toimintaa määrittäväksi tekijäksi ja suhde voi siten olla suhteellisen helpostikin korvattavissa vastaavalla. Suhteen toinen osapuoli nähdään enemmänkin välineenä ja oman toiminnan mahdollistajana. Jotta suhde jatkuisi, tulee suhteen ylläpitoon kiinnittää erityistä huomiota ja pohtia sitä,

millaiset toimintatavat hyödyttävät suhteen molempia osapuolia. Haastattelujen perusteella valveutuneen ja yrityksen välisessä suhteessa on havaittavissa monia arvoa luovia toimintoja, mitkä toisaalta myös sitouttavat osapuolia.

Valveutuneen ja yrityksen suhteesta voidaan löytää monia yhteisiä hyötyjä. Ensinnäkin *yhteiset vastuulliset arvot* luovat merkittävän pohjan suhteen synnylle ja vähentävät intressiristiriitojen syntymistä. Esimerkiksi tavarantoimittajalla voi olla vastuulliset arvot oman toimintansa taustalla ja se, että markkinoilta löytyy asiakkaita hyödyntämään heidän materiaalejaan, on omiaan viemään heidän agendaansa eteenpäin. Yhtenevien arvojen nähdään myös viittaavan siihen, että suhteen kautta voidaan *tavoitella samoja asioita*. Laajempaa ylätavoitteena voi olla esimerkiksi kestävä kehityksen varmistaminen, jota pyritään tavoittelemaan monien pienten alatavoitteiden kautta siten, että jokainen osapuoli tekee mahdollisimman vastuullisia päätöksiä eri osa-alueilla. Esimerkiksi asiakas pyrkii vastuulliseen kuluttamiseen ostamalla harkiten ja vastuullisilta toimijoilta. Yritykset pyrkivät taas mahdollistamaan tämän varmistamalla oman toimitusketjunsä vastuullisuuden, jonka eri linkit pyrkivät hoitamaan oman osansa. Monilla osapuolilla on siis roolinsa siinä, että voidaan elää arvojen mukaista elämää. Slow fashion -ideologian yhtenä tavoitteena onkin luoda kestävät prosessit koko toimitusketjulle (Pookulangara & Shephard, 2013) ja siten mahdollistaa etenkin valveutuneille sen, että he voivat toimia arvojensa mukaisesti.

Haastatteluissa ilmeni myös *yhteyden luominen* ja toiminnan *merkityksellisyys* arvoa luovina tekijöinä. Näiden nähtiin korostuvan suhteissa siten, että *läpinäkyvyyden* kautta esimerkiksi asiakkaat saavat tarttumapintaa siitä, kenen toimentuloon he voivat vaikuttaa, mutta myös taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten päätösten vaikutukset toimitusketjun hyvinvointiin voivat luoda etenkin valveutuneelle tunnetta merkityksellisestä ostopäätöksestä. Merkityksellisyyttä voidaan pyrkiä lisäämään esimerkiksi avaamalla hintarakennetta ja tuotantopaikkoja. Kuitenkin verrattuna vaikkapa välittäjään, valveutuneen kohdalla kyse ei ole niin syvästä yhteydestä.

Valveutuneiden kohdalla merkittäväksi arvoa yhteisluovaksi tekijäksi koettiin myös yhteistyön tekeminen etenkin *jakamalla tietoa*. Esimerkiksi kuluttajalle voi luoda arvoa yleisesti lisääntynyt tiedon saatavuus ja vastuullisten vaihtoehtojen määrän kasvu, jotka yhdessä voivat vaikuttaa tämän ajatusmaailmaan ja siten kulutustottumuksiin. Kulutustottumusten muutos ja kilpailijoiden lisääntyminen taas auttavat viemään koko alaa eteenpäin ja kehittämään toimintaa entistä vastuullisemmaksi.

*”Ku [kuluttajat] huomaa et alkaa olee enemmän tarjontaa ja vaihtoehtoi, [...] niin moni yritys voi vaikuttaa [ajatusmaailman muuttumiseen ja kulutustottumuksiin] vaikka ei välttämättä ois ikinä ostanu mitään niiltä.” (Toimitusjohtaja, Yritys A)*

Tietojen jakamisen kautta yritykset pystyvät viemään omaa agendaansa eteenpäin, mutta samalla kaikki asiat ovat todennettavissa ja tiedot sidosryhmien hyödynnettävissä. Esimerkiksi jos yritys on kertonut, mistä materiaalit ovat peräisin, niin kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat voivat hyödyntää näitä tietoja, jolloin valveutunut tavarantoimittaja voi saada uusia asiakkaita. Toisaalta yhtä lailla tavarantoimittaja voi vahvistaa omaa brändiään listaamalla asiakkaitaan, jolloin esimerkiksi kuluttaja voi löytää uusia yrityksiä esimerkiksi kangastoimittajan kautta. Monet osapuolet voivat siis hyötyä läpinäkyvyydestä. Tietojen jakaminen mahdollistaa avoimemman vuorovaikutuksen, jolloin toimintaa on myös helpompi kehittää sidosryhmien tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Tällainen huomioonottava kohtaaminen luo myös kuvaa vastapuolen *arvostuksesta*.

*”Kun me ollaan läpinäkyviä, niin se on tavallaan paras vastaisku viherpesua vastaan, kun sitäkin kuitenkin näkee ja sitä on paljon ja me myöskin annetaan tietoa ymmärrettävässä muodossa ja annetaan vinkkejä vaatteen huoltoon. Sitten taas meille asiakkaat on kasvun mahdollistaja ja me saadaan suoraan palautetta brändistä ja tuotteista et mihin suuntaan he halua meidän kehittyvän.” (Brand creator, Népra)*

Kujalan ja muiden (2016) kolmantena arvon yhteisluonnin mallin osa-alueena on luottamus. Valveutuneiden ja yrityksen välisessä suhteessa luottamus korostuu etenkin tuotteiden ja palveluiden kohdalla siten, että osapuolet odottavat saavansa sitä, mitä luvaa-

taan. Jos esimerkiksi materiaali ei vastaa sitä, mitä on annettu olettaa tai suhteesta puuttuu *sujuvuus*, niin silloin suhdetta ei myöskään haluta jatkaa. Tällä viitataan siihen, että toinen osapuoli nähdään arvokkaana ja suhteen jatkumisen takia ollaan myös valmiita palvelemaan toista esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoisia kuljetus- tai maksutapoja.

#### **4.4.4 Arvon yhteisluonti valppaan kanssa**

Valppaan ja yrityksen välinen suhde perustuu enemmänkin paktoon kuin vapaaehtoisuuteen. Suhteen odotuksena on, että yrityksen toiminta on sääntöjen mukaista ja tällöin siis koko toimitusketjun tulee vastata näihin odotuksiin. Valppaan vahtikoiramainen luonne nousee esille etenkin tilanteissa, joissa yrityksen toiminnassa on havaittavissa puutteita ja näihin halutaan muutosta. Toisaalta valppaan rooliin kuuluu saada aikaan laajempaa muutosta yhteiskuntaan, joten se voi myös nostaa esille onnistujia ja siten olla hyvinkin tärkeässä roolissa slow fashion -yritysten tunnettuuden edistämisessä. Vuoro-vaikutus on kuitenkin sinänsä hyvin kollektiivista, sillä valppaiden kommunikointi on pitkälti julkista keskustelua.

Vaikka suhdetta ei voida kuvailla kovinkaan läheiseksi, haastatteluissa nousi esille muutamia tekijöitä, joiden koetaan luovan arvoa suhteen kaikille osapuolille. Ylipäänsä julkinen keskustelu ja valveutuneempi kuluttajakäyttäytyminen ovat lisänneet vastuullisuuden paineistusta koko toimialalle, mikä on toisaalta vaikuttanut siihen, että slow fashion -yrityksiä ja muita vastuullisia toimijoita on ilmaantunut markkinoille. Kun markkinat vaativat yhä enemmän todisteita vastuullisuudesta, alkavat yhä useammat toimijat myöskin avaamaan toimintaansa läpinäkyvämmäksi. Tässä ilmenee vahvasti Kujalan ja muiden (2016) sidosryhmien arvонуontimallin yhteiset hyödyt. Slow fashion -yritysten tavoitteena on luoda kestävämpiä toimintamalleja muotialalle (Fletcher, 2010) ja esimerkkiä näyttämällä voidaan vaikuttaa yhteiskuntaan, jotta koko ala kehittyisi eteenpäin. Vastaavasti valppaiden tavoitteena voi olla muuttaa käytäntöjä ja asenteita sellaiseksi, että kestävä kehityksen tavoitteet saavutetaan ja tällaiset vastuulliset toimijat toimivat ikään kuin viestinviejinä siinä tavoitteessa.

*”Se et me nostetaan näitä asioita esille ja ollaan tavallaan integroitu ympäristö-asiat meidän liiketoiminnan ytimeen niin vaikuttaa tietysti siihen meidän imagoon positiivisesti ja on toivottavasti merkki myös semmosesta modernista liiketoiminnasta.” (Brand creator, Népra)*

Valppailla ja slow fashion -yrityksillä nähdään siis olevan suhteen arvoa luovina toimintoina *yhteiset tavoitteet* ja *arvot* etenkin kestävämmän tulevaisuuden rakentamisesta, mutta toisaalta tavoitteena voidaan myös nähdä olevan menestyvä liiketoiminta, josta on välillisesti hyötyä laajemmin koko yhteiskunnalle. Nämä yhteiset hyödyt helpottavat suhteiden ylläpitämistä siinä mielessä, että ylläpito tapahtuu ikään kuin toiminnan yhteydessä, eikä se vaadi erityisemmin ylimääräistä panostusta. Kuitenkin, kuten aiemmin todettiin, valppailla on suhteellisen paljon valtaa muihin sidosryhmiin, jolloin heidän vaatimuksiinsa tulee pyrkiä vastaamaan. Tuomalla esille omaa toimintaansa mahdollisimman *läpinäkyvästi ja antamalla* tarvittaessa *lisätietoa*, pystyy valppaille antamaan todisteita siitä, että toiminta on hyväksyttävää. Toisaalta, jotta yritys voi ymmärtää, millainen toiminta on hyväksyttävää, tulee myös valppaiden *jaka* tietoa. Kun nämä odotukset kohtaavat, saavat molemmat osapuolet suhteesta etuja.

Kuten muiden sidosryhmätyyppien kohdalla, myös valppaan kohdalla *arvostava kohtaamistapa* luo arvoa suhteen osapuolille. Vaikka suhde valppaan ja slow fashion -yrityksen välillä voi perustua paktoon ja suora vuorovaikutus on vähäisempää, on suhteen osapuolten kokema arvostus merkittävässä osassa siinä, miten suhteen toiseen osapuoleen suhtaudutaan. Jos esimerkiksi asioista oltaisiin eri mieltä jonkin kansalaisjärjestön kanssa, tulisi toisen mielipide nähdä kuitenkin arvokkaana ja pitää keskustelu avoimena ja reiluna, sillä siitä voi molemmat oppia myös jotain uutta.

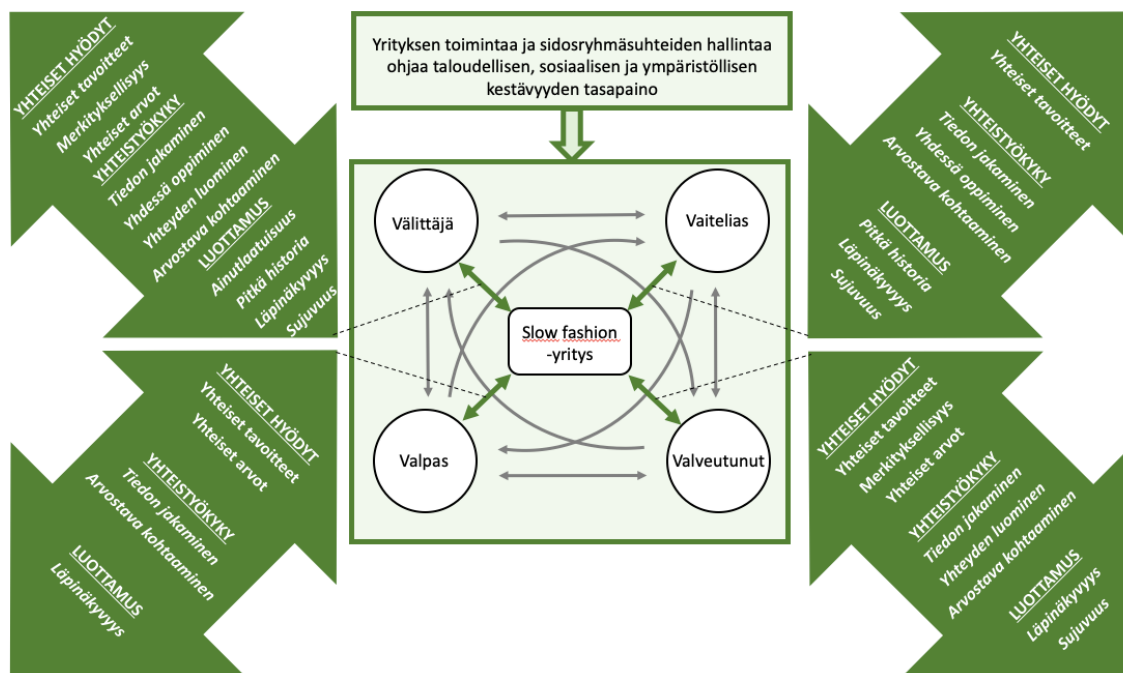
Ensisijaisesti *läpinäkyvyyteen* perustuva suhde pitää siis myös sisällään *tietojen jakamista*, millä tässä yhteydessä viitataan siihen, että haluttuja tietoja kohdennetaan tietyille sidosryhmälle, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestölle annetaan lisäselvityksiä. Se, että yritys toimii läpinäkyvästi vaikuttaa myös siihen mielikuvaan, että yrityksellä ei ole mitään salattavaa. Tällöin ulkopuolisen on myös helpompi *luottaa* siihen, että yritys toimii kuten sanoo, sillä tiedot pystyy itse varmentamaan.

#### 4.5 Vastuullista arvoa luovat elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 7) kuvastaa slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisen elementtejä arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Koska aiempaa tutkimusta slow fashion -yritysten arvon yhteisluonnista ei ole tehty, perustuivat luodun viitekehysten arvoa yhteisluovat elementit tutkijan ymmärryksen kehittymisen perusteella muodostettuihin ennakkokäsityksiin. Arvon yhteisluonnin nähtiin perustuvan Kujalan ja muiden (2016) luoman sidosryhmien arvon yhteisluonnin SVC-mallin kolmen elementin ympärille, jotka ovat yhteiset hyödyt, yhteistyökyky ja luottamus. Elementtien, joiden arveltiin luovan arvoa slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden molemmille osapuolille yhteisten hyötyjen näkökulmasta, olivat yhteiset tavoitteet vastuullisen toiminnan suhteen (Myllykangas ja muut, 2010), merkityksellisyys (Honoré, 2006; Tam, 2008; Jung & Jin, 2016) sekä yhteiset arvot (Kujala & Korhonen, 2017). Yhteistyökykyyn vaikuttivat sen sijaan tiedon jakaminen (Myllykangas ja muut, 2010), yhdessä oppiminen (Myllykangas ja muut, 2010) sekä yhteyden luominen (Honoré, 2006; Tam, 2008; Jung & Jin, 2016). Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat avoimuus (Kujala ja muut, 2016), yhteinen historia (Myllykangas ja muut, 2010) sekä suhteen jatkuvuus (Kujala & Korhonen, 2017). Nämä kaikki yhdessä voivat mahdollistaa ainutlaatuisen suhteen muodostumisen, joka on vaikeasti kopioitavissa (Kujala & Korhonen, 2017).

Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella teoreettista viitekehystä muokataan sopivammaksi slow fashion -yritysten kontekstiin (kuvio 8). Aineiston analyysin perusteella luotiin neljä sidosryhmätyyppiä, joilla korvattiin Hakseverin ja muiden (2004) viiden ryhmän supistettu näkemys sidosryhmistä. Viitekehystä laajennetaan myös korostamalla slow fashion -yritysten kokemuksia arvoa yhteisluovista elementeistä eri suhteissa. Kuviossa 8 nämä elementit on tiivistetty vihreiden nuolien sisälle, jotka esittävät suurennoksia pienemmistä vihreistä nuolista slow fashion -yrityksen ja sen eri sidosryhmätyyppien välillä. Kujalan ja muiden (2016) näkemyksen tavoin myös slow fashion -yritysten kohdalla arvoa yhteisluovien elementtejen voidaan nähdä rakentuvan yhteisten hyötyjen, yhteistyökyvyn ja luottamuksen ympärille. Aineistosta nousseet elementit ovat pitkälti

samoja, mitä teoreettisessa viitekehyksessäkin on mainittu. Kuitenkin se, kuinka monta arvoa yhteisluovaa elementtiä suhteessa ilmenee, vaihtelee sidosryhmätyypeittäin.



**Kuvio 8.** Päivitetyt arvon yhteisluonnin elementit slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa.

**Yhteiset hyödyt** pitävät sisällään yhteiset tavoitteet, merkityksellisyyden ja yhteiset arvot. *Yhteiset tavoitteet* ilmenevät kaikissa neljässä sidosryhmätyypin ja yrityksen välisessä suhteessa. Niiden nähdään Kujalan ja Korhosen (2017) näkemyksen mukaisesti viittaavan toivotun vaikutuksen aikaan saamiseen esimerkiksi yhteiskuntaan, ympäristöön tai asiakkaaseen. Esimerkiksi valveutuneen kangasvalmistajan ja slow fashion -yrityksen yhteisenä tavoitteena voi olla tekstiilijätteen vähentäminen. *Merkityksellisyydellä* viitataan slow fashion -ideologiassa (Jung & Jin, 2016; Honoré, 2006; Tam, 2008) esimerkiksi siihen, että oman toiminnan vaikutukset pystytään tunnistamaan ja niitä pidetään tärkeinä. Muun muassa työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi siten, että oman työnjäljen näkee ja annetulla panoksella on oikeasti vaikutusta. Toiminnan merkityksel-

lisyys arvoa yhteisluovana elementtinä korostuu etenkin välittäjän ja valveutuneen kohdalla. Kolmantena elementtinä nostetaan esille *yhteiset arvot* (Kujala & Korhonen, 2017), joiden nähdään ensinnäkin helpottavan yhteisten tavoitteiden ja merkityksellisyyden saavuttamista, ja jotka toisekseen koetaan myös sidosryhmäsuhteiden syntyä määrittävänä tekijänä. Yhteiset arvot korostuvat tietyllä tapaa kaikissa sidosryhmäsuhteissa, mutta niiden merkitys vaihtelee. Välittäjän, valveutuneen ja valppaan tapauksessa yhteiset arvot ovat keskeisessä osassa suhteen syntyä ja jatkuvuutta, mutta vaiteliaalle yhteinen arvopohja ei ole niin merkittävä, vaikka näiden toiminta onkin tietyssä määrin vastuullista.

*”Tavallaan meidän sidosryhmien välillä vallitsee aika pitkälle samat arvot et on semmonen vastuullisuus, luottamus ja arvostus et näitä me odotetaan toinen toisiltamme ja ne niinku sillä tavalla toteutuukin kaikissa sidosryhmissä aika hyvin et ne motiivit ja odotukset, tavallaan tarpeetkin jossakin määrin on samankaltaisia.”*  
(Brand creator, Nepra)

**Yhteistyökyvyn** nähdään edellyttävän tietojen jakamista, yhdessä oppimista, yhteyden luomista ja toista osapuolta arvostavaa kohtaamistapaa. Näistä *tietojen jakaminen ja yhdessä oppiminen* (Myllykangas ja muut, 2010) korostuvat esimerkiksi asiakassuhteissa, joissa yritys pyrkii opastamaan asiakasta tuotteen käyttöikää pidentävissä huoltotoimenpiteissä ja vastaavasti asiakas voi antaa palautetta esimerkiksi käyttökokemuksista, joiden perusteella yritys voi kehittää tuotetta. Tietojen jakaminen, jolla tässä viitataan kohdennetun tiedon välittämiseen osapuolten välillä, ilmenee kaikissa neljässä sidosryhmätyypin ja slow fashion -yrityksen välisessä suhteessa, kun taas yhdessä oppimisen merkitys korostuu erityisesti välittäjän ja vaiteliaan kohdalla.

Slow-liikkeen ideologiasta nostettu *yhteyden luominen* (Honoré, 2006; Tam, 2008) korostui välittäjän ja valveutuneen sekä slow fashion -yrityksen välisessä suhteessa. Yhteyden luominen ilmenee esimerkiksi siinä, että asiakas otetaan mukaan tuotantoprosessiin ja siten hänelle muodostuu syvempi yhteys tuotteeseen, yritykseen ja jopa koko tuotantoketjuun. Uutena elementtinä viitekehykseen nostetaan *arvostava kohtaamistapa*, jonka merkitys arvoa yhteisluovana tekijänä näkyy kaikkien sidosryhmätyyppien kohdalla.

Tämä koetaan merkittävänä tekijänä suhteen jatkuvuuden kannalta, sillä ilman molemminpuolista arvostusta yhteistyön tekeminen koetaan haastavaksi. Toisen huomioonottaminen lisää myös suhteen ylläpidon sujuvuutta ja samalla tulee olo, että on tärkeä toiselle.

**Luottamuksen** merkitys korostuu pitkäikäisessä suhteessa ja se on onnistuneen yhteistyön tulosta. Erityisesti yhteinen pitkä historia, läpinäkyvyys ja sujuvuus koetaan luottamusta lisäävinä tekijöinä lähes kaikissa sidosryhmäsuhteissa, mutta suhteen *ainutlaatuisuus* sen sijaan korostui vain välittäjien tapauksessa. Aikutlaatuisen ja vaikeasti korvattavan suhteen nähdään perustuvan monen tekijän summaan, joka on todennäköisintä saavuttaa kaikkein läheisimpien sidosryhmien kohdalla. *Pitkän historian* vaikutus näkyy etenkin välittäjän ja vaiteliaan kohdalla, jotka pitävät sisällään yrityksen läheisimpiä sidosryhmiä. Yhteinen historia edesauttaa toisen osapuolen läpikotaista tuntemista (Myllykangas ja muut, 2010) ja siten helpottaa myös yhteistyön tekemistä, kun toisen toimintatavat ovat tiedossa.

Slow fashion -yrityksistä puhuttaessa toiminnan *läpinäkyvyyttä* voidaan pitää yhtenä keskeisenä piirteenä ja se korostuu myös jokaisessa suhteessa erityisesti luottamusta herättävän elementtinä. Teoreettisessa viitekehityksessä avoimuus nostettiin luottamusta herättäväksi tekijäksi, mutta ymmärryksen lisääntymisen jälkeen läpinäkyvyyden todettiin kuvaavan avoimuutta paremmin tätä elementtiä. Yhteistyökyvyn yhteydessä käsitelystä tietojen jakamisesta poiketen läpinäkyvyydellä viitataan avoimeen tietojen saatavuuteen, eli siihen, että yritykset ja myöskin sidosryhmät jakavat avoimesti tietoja, jotka ovat kaikkien hyödynnettävissä. Näin ollen läpinäkyvyyden avulla luodaan kuvaa siitä, että osapuolilla ei ole salattavaa (Kujala & Korhonen, 2017).

Aineistosta nostetaan vielä uutena elementtinä esille *toiminnan sujuvuus*, jonka koettiin haastatteluiden perusteella herättävän luottamusta etenkin välittäjien, vaitelioiden ja valveutuneiden kohdalla. Jos esimerkiksi materiaalien tilaaminen tai toimitusaikatauluista sopiminen on tehty hankalaksi, ei suhdetta myöskään haluta jatkaa.

*”Sen pitää olla semmosta jossakin määrin sujuvaa. Ja sujuvuus herättää myöskin luottamusta.” (Muotoilija & toinen omistaja, PIHKA)*

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös Kujalan ja Korhosen (2017) näkemys siitä, että yritys ei vaikuta verkostossaan yksin vaan suhteet perustuvat yhteistyölle koko verkoston sisällä. Kuten jo aikaisemmin mainittu, etenkin slow fashion -yritysten kohdalla toiminnan *läpinäkyvyys* on yksi merkittävimpiä arvon yhteisluonnin mahdollistajia. Vaikka tämä tutkimus keskittyi slow fashion -yrityksen ja sidosryhmien välisiin suhteisiin, on oleellista tiedostaa, että monilla yrityksen ja sidosryhmän välisillä suhteen ylläpitotoimilla on vaikutusta myös sidosryhmän omaan verkostoon. Esimerkiksi kilpailijat voivat löytää potentiaalisia tuotantopaikkoja slow fashion -yrityksen kautta tai asiakkaat voivat löytää slow fashion -yrityksen materiaalinvalmistajan kautta uusia yrityksiä. Kuviossa 8 harmaat nuolet kuvastavat tätä sidosryhmien välistä vuorovaikutuksen ilmenemistä.

Yleisesti läpinäkyvyydestä voidaan todeta, että avoimen toiminnan taustalla on yhtenä motiivina toiminnan kehittäminen ja oppiminen eli toisin sanoen osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta. Läpinäkyvyys mahdollistaa eri sidosryhmien ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen uudenaikaisilla tavoilla ja siten eri sidosryhmät pystyvät helpommin antamaan palautetta niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Toisaalta taas läpinäkyvyydellä edistetään sitä, että voidaan toimia esimerkkinä, jotta muutkin uskaltaisivat avata toimintaansa enemmän. Näin voidaan myös oppia suoraan muilta, kuten esimerkiksi kilpailijoilta, ja tätä kautta saada puhtia myös oman toiminnan kehittämiseen.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Ensin käsitellään tutkimuksen tarkoitusta sekä tavoitteita ja esitetään niiden kautta keskeisimmät tulokset. Tämän jälkeen muodostetaan liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia ja lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä siitä, millä keinoin slow fashion -yritykset ylläpitävät arvoa luovia sidosryhmäsuhteitaan. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään neljän suomalaisten slow fashion -yrityksen omia kokemuksia heidän sidosryhmistään, sidosryhmäsuhteiden vaikutuksia vastuulliseen toimintaan sekä arvon yhteisluontia suhteissa. Tähän tarkoitukseen haettiin vastausta kolmen tavoitteen kautta.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia muotoja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisellä on slow fashion -yritysten arvonluomisessa. Tähän tavoitteeseen saatiin vastaus tutkielman teoriaosuudessa, jossa perehdyttiin sekä slow fashion -ideologiaan että sidosryhmien arvonluonnin aikaisempiin tutkimuksiin. Teoriakatsauksen perusteella tutkimukselle luotiin teoreettinen viitekehys (kuvio 7). Slow fashion -ideologian perimmäisenä tarkoituksena on hidastaa muodin tuotantoa ja kulutusta, ja tarjota siten vaihtoehtoinen ratkaisu muotiteollisuuden sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyyspuutteisiin (Fletcher, 2010). Näin ollen vastuullisten arvojen nähdään olevan keskiössä ohjaamassa slow fashion -yritysten toimintaa ja päätöksentekoa. Vastuullinen liiketoiminta määriteltiin Elkingtonin (1997) triple bottom line -näkömyksen mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyys tasapainoksi, jolloin näiden risteyskohdassa voidaan harjoittaa sellaista kestävää liiketoimintaa, joka vaikuttaa pitkän aikavälin taloudellisten hyötyjen lisäksi positiivisesti myös yhteiskuntaan ja ympäristöön (Carter & Rogers, 2008, s. 364–365).

Slow fashion -yritykset eivät kuitenkaan yksin pysty muodin kulutuksen hidastamiseen, sillä se vaatii muutoksia koko toimitusketjun sekä laajemmin yhteiskunnan osalta. Näin ollen muutokseen on osallisena monia eri sidosryhmiä, jolloin tavoitteen saavuttaminen muodin kulutuksen hidastamisesta on usean tekijän yhteistyön tulosta (Fletcher, 2010; Jung & Jin, 2014). Slow fashion -ideologiassa on keskeistä, että yritykset tuovat vastuullisuuttaan läpinäkyvästi esille (Jung & Jin, 2016), jolloin yrityksen eri sidosryhmät muodostavat enemmänkin verkostoa muistuttavan rakenteen perinteisemmän sidosryhmäkartan (esim. kuvio 4) sijaan. Läpinäkyvyys mahdollistaa sen, että sidosryhmät voivat vaikuttaa ja olla vuorovaikutuksessa myös suoraan toisiinsa. Verkostomainen rakenne muuttaa siten myös arvonluontimekanismeja vuorovaikutteisemmiksi. Sen sijaan, että pohditaan mitä arvoa kenellekin luodaan, tulisi pohtia sitä, miten tietyt toimintatavat mahdollistavat arvon luomisen yhdessä sidosryhmien kanssa (Kujala & Korhonen, 2017).

Sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisen näkökulmasta viitekehukseen (kuvio 8) nostettiin Kujalan ja muiden (2016) luoma sidosryhmien arvon yhteisluonnin SVC-malli yhteiskuntavastuun kontekstissa, joka korostaa yhteisiä hyötyjä, yhteistyökykyä ja luottamusta sidosryhmien välisen arvonluonnin ja siten myös ylläpitämisen taustalla. Näiden kolmen ulottuvuuden alle listattiin elementtejä, joiden nähtiin teorian perusteella vaikuttavan suhteiden ylläpitämiseen arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Näitä elementtejä olivat yhteisten hyötyjen osalta yhteiset tavoitteet, merkityksellisyys sekä yhteiset arvot. Yhteistyökykyyn vaikuttavat tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen sekä yhteyden luominen. Luottamusta vankistavat avoimuus, pitkä historia, jatkuvuus sekä ainutlaatuisuus. Se, millaisia muotoja suhteiden ylläpitäminen saavat, eli mitä elementtejä yhteisten hyötyjen, yhteistyökyvyn ja luottamuksen alta nostetaan, riippuu kuitenkin suhteen luonteesta, jota lähdettiin tutkimaan tarkemmin tutkimuksen empiriaosuudessa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tunnistaa miten vastuullisuuden dimensiot ilmenevät slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa. Avoimien haastatteluiden muodossa kerätyn tutkimusaineiston perusteella taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun koettiin vaikuttavan toisiinsa tietyllä tapaa päällekkäin ja ne ohjaavat myös vahvasti

suomalaisten slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden hallintaa. Haasteena voidaan pitää tasapainottelua sekä näiden dimensioiden että sidosryhmien intressien välillä. Taloudellisen vastuun kohdalla korostuu erityisesti maltillisen kasvun tavoittelu, jonka koetaan viestittävän yrityksen ulkopuolelle vakautta. Tämän lisäksi kilpailutilanne määrittää siten, että vastuulliset slow fashion -brändit yhdessä koittavat kilpailla pikamuotibrändejä vastaan ja muuttaa pikamuotia kuluttavien kuluttajien ajatusmaailmaa, jolloin suorien kilpailijoiden nähdään enemmänkin edistävän omaa toimintaa kuin vievän asiakkaita. Suhdetta kilpailijoihin ei kuitenkaan määritellä kovinkaan läheiseksi. Taloudellinen näkökulma korostui etenkin tuotantoketjuun liittyvien sidosryhmien kohdalla, joiden perimmäisenä syynä suhteessa olemiselle koettiin olevan siitä saatava taloudellinen hyöty.

Sosiaalinen vastuu heijastuu sidosryhmäsuhteisiin siten, että slow fashion -yritykset pyrkivät rakentamaan tuotantoketjunsä mahdollisimman lyhyiksi, jotta he tuntevat siihen osallistuvat tekijät suhteellisen tarkkaan. Kun suhteet ovat henkilökohtaisemmalla tasolla, voidaan myös varmistua siitä, että toiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista. Tuotannon osalta sidosryhmien valinnassa korostuu ammattitaidon arvostus sekä tiettyssä mielessä myös paikallisuus, josta kuitenkin joustetaan laadun varmistamiseksi. Suhteen synnyn edellytyksenä on, että kaikilla on oikeudenmukaiset ja turvalliset työolot ja näitä myös valvotaan monella eri tasolla. Esimerkiksi tehdas huolehtii, että sen työntekijöillä on hyvät olot, minkä toteutumista taas esimerkiksi slow fashion -yritykset, kansalaisjärjestöt, kuluttajat ja hallinnot seuraavat vuorovaikutuksen ja tietojen jakamisen kautta.

Sidosryhmien merkitys ympäristövastuun kannalta on merkittävä erityisesti tuotantoketjun osalta, sillä siihen osallistuvilla tahoilla on suuri vaikutus siihen, kuinka vastuullinen lopputuote on. Näin ollen tuotantoon liittyviltä sidosryhmiltä, kuten logistiikalta ja tavarantoimittajilta, odotetaan ympäristövastuullisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi kierrätettävien materiaalien käyttämistä ja haitallisten kemikaalien korvaamista ekologisemmilla.

Asiakkailta ja kuluttajilta odotetaan sen sijaan harkittuja ostopäätöksiä ja käyttöikää pitkittäviä valintoja, jolloin suhteissa välittyy tiedon jakaminen vastuullista kuluttamista koskien esimerkiksi hoito-ohjeiden muodossa. Laajemmin ajateltuna medialla, lainsäätäjillä ja kansalaisjärjestöillä on myös valtaa levittää tietoa ja tehdä päätöksiä, jotka ohjaavat muita sidosryhmiä tekemään vastuullisempia ratkaisuja vaikkakin slow fashion -yritysten suhteet näihin ovatkin etäisempiä.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli tunnistaa, miten arvoa luodaan slow fashion -yritysten erityyppisissä sidosryhmätyypeissä. Aineiston perusteella luotiin neljä sidosryhmätyyppiä, jotka olivat välittäjä, vaitelias, valveutunut ja valpas. Tyypit eroavat toisistaan muun muassa suhteen syntyyn, vuorovaikutukseen, ylläpitoon ja arvonluontiin vaikuttavilta tekijöiltään. Arvoa yhteisluovien elementtien analysoinnin osalta hyödynnettiin teoreettisessa viitekehysessäkin käytettyä Kujalan ja muiden (2016) SVC-mallia.

*Välittäjä* on keskeisessä osassa yrityksen toiminnan kannalta ja tyyppiin kuuluu kaikista läheisimpiä sidosryhmiä, kuten tuotantopaikkoja, työntekijöitä, vakioasiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita. Suhde muistuttaa jopa ystävyyssuhdetta ja siitä paistaa toisesta välittäminen. Yhteydenpito on säännöllistä ja epäformaalia, mikä vaikuttaa siihen, että suhteesta muodostuu herkästi syvä ja henkilökohtainen. Tämän takia suhde on myös vaikeasti korvattavissa. Suhteen ollessa läheinen, myös suhteen ylläpitoon vaikuttavia arvoa luovia elementtejä on havaittavissa useampia. Yhteisten hyötyjen osalta korostuvat yhteiset tavoitteet, merkityksellisyys sekä yhteiset arvot. Yhteistyökykyä edistävät tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen, yhteyden luominen sekä arvostava kohtaamistapa, kun taas luottamusta vahvistavat ainutlaatuisuus, pitkä historia, läpinäkyvyys sekä sujuvuus.

*Vaitelias* on välittäjän tavoin keskeisessä osassa yrityksen toiminnan kannalta, mutta suhteen syntyyn vaikuttaa vaiteliaan puolelta enemmänkin suhteesta saatava taloudellinen hyöty, eikä niinkään slow fashion -ideologialle tyypilliset vastuulliset arvot. Tyyppiin kuuluu esimerkiksi logistiikkayrityksiä, tuotantopaikkoja, jälleenmyyjiä ja tavarantoimittajia. Osapuolten välinen vuorovaikutus on henkilökohtaista, mutta yhteyttä pidetään

vain tarpeen mukaan. Suhdetta voidaan pitää tärkeänä ja siten myös vaikeammin korvattavissa olevana. Arvoa yhteisluovia elementtejä tunnistettiin vaitelioiden kohdalla vähemmän verrattuna välittäjiin. Yhteisten hyötyjen osalta yhteiset tavoitteet nousivat esille, kun taas yhteistyökykyä lisäävät tietojen jakaminen, yhdessä oppiminen sekä arvostava kohtaamistapa. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat pitkä historia, läpinäkyvyys sekä sujuvuus.

Vaiteliaan tyyppiä voidaan pitää siinä mielessä mielenkiintoisena, että sen merkitys voi vähentyä tai jopa muuttua täysin merkityksettömäksi tulevaisuudessa. Käynnissä olevan vastuullisuuden murroksen takia kehitellään jatkuvasti kestävämpiä ratkaisuja, joiden tarjonnan haastateltavat mainitsivat kasvaneen merkittävästi muutaman viime vuoden aikana. Jos kasvu jatkuu samanlaisena, voi tässä olla mahdollisuus sille, että vaitelias su-lautuu muihin tyypeihin, joissa vastuulliset arvot korostuvat vahvemmin toiminnan yti-messä.

*Valveutuneen* toimintaa ohjaa vahvasti vastuulliset arvot ja hän on ensisijaisesti kiinnos-tunut oman toimintansa seurauksista, jolloin muut toimivat tietyllä tapaa välineenä to-teuttaa omaa vastuullista toimintaa. Tämän takia suhde slow fashion -yrityksen ja val-veutuneen välillä ei ole kovinkaan syvä ja siten suhde on suhteellisen helposti myös kor-vattavissa. Esimerkiksi asiakkaiden, tavarantoimittajien, jälleenmyyjien, kilpailijoiden ja lyhytaikaisten vaikuttajayhteistöiden joukosta voi löytää valveutuneita. Yhteydenpito on kollektiivisempaa edellisiin sidosryhmätyyppeihin verrattuna, mutta silti vuorovaikutuk-essa tulee kiinnittää huomiota henkilökohtaiseen ja arvostavaan kohtaamiseen. Arvoa yhteisluovien elementtien kohdalla yhteisiä hyötyjä edustavat yhteiset arvot, merkityk-sellisyys ja yhteiset tavoitteet. Yhteistyökykyyn vaikuttavat tiedon jakaminen, yhteyden luominen sekä arvostava kohtaaminen, kun taas luottamusta herättävät toiminnan lä-pinäkyvyys ja sujuvuus.

*Valpas* on etäisin slow fashion -yritysten sidosryhmätyypeistä ja se pitää sisällään esimerkiksi median, kansalaisjärjestöjen, lainsäätäjien, kuluttajien ja laajemmin yhteiskunnan kaltaisia sidosryhmiä. Valppaalle on tärkeää sääntöjen ja lakien noudattaminen sekä rehellinen ja vastuullinen toiminta. Valpas hakee aktiivisesti tietoa ja vahtii, että asiat toteutuvat niin kuin on kerrottu. Suhde onkin enemmän pakkoon kuin vapaaehtoisuuteen perustuva ja valppaalla voi olla paljon valtaa vaikuttaa muihin sidosryhmiin. Suhteen yhteydenpito perustuu valveutuneiden tapaan enemmän kollektiivisempaan lähestymistapaan eikä osapuolten välille muodostu niin syvää suhdetta. Arvon yhteisluonnin osalta yhteisten hyötyjen näkemistä edesauttavat yhteiset tavoitteet ja arvot, kun taas yhteistyökykyä lisäävät tiedon jakaminen ja arvostava kohtaaminen. Ehkä tärkeimpänä tekijänä voidaan kuitenkin pitää läpinäkyvyyttä, jonka kautta näytetään toimeenpääntä vastuullisuus ja sitä kautta vahvistetaan luottamusta.

## 5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Sen lisäksi, että tällä tutkimuksella tuodaan uusi ja ilmiön kannalta keskeinen näkökulma tutkimuskentälle, on tuloksista hyötyä myös liikkeenjohdolle. Tutkimuksen kolmannen tavoitteen käsittelyn yhteydessä muodostettiin laajennettu teoreettinen viitekehys arvoa yhteisluovista elementeistä slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteissa (kts. kuvio 8), joka toimii samalla tutkimuksen tulosten yhteenvetona. Kuviossa koottiin yhteen se, miten vastuullisuus vaikuttaa sidosryhmäsuhteisiin, millaisia erilaisia sidosryhmätyyppejä slow fashion -yritysten sidosryhmistä löytyy sekä millaisia keinoja näiden tyyppien ja yrityksen välisen suhteen ylläpitämisessä on arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Näin ollen erityisesti 4.5 luku ja kuvio 8 toimivat liikkeenjohtoa hyödyttävänä viitekehysenä, kun pohditaan eri sidosryhmien merkitystä yritykselle sekä sitä, millä keinoilla suhteita tulisi ylläpitää.

Slow fashion -yritysten sidosryhmäsuhteiden arvon yhteisluonnin peruselementteinä voidaan pitää *yhteisiä tavoitteita, tiedon jakamista, arvostavaa kohtaamista* ja lä-

*pinäkyvyttä*, sillä ne ilmenevät tulosten perusteella kaikissa suhteissa. Näin ollen ainakin näitä neljää elementtiä yritysten kannattaa hyödyntää jokaisen sidosryhmäsuhteen ylläpitämisessä. Selkeät yhteiset tavoitteet helpottavat yhteistyön tekemistä ja roolien määräytymistä, kun taas tietojen jakaminen edesauttaa uuden oppimista, uudenlaisten ratkaisujen oivaltamista ja siten toiminnan kehittämistä. Toista osapuolta arvostava kohtaamista koetaan suhteen jatkumisen kannalta ehdottomana, sillä ilman molempuolista arvostusta suhteen ylläpitäminen on haastavaa ja se saatetaan kokea ajan tuhlaukseksi. Läpinäkyvyys on erityisesti slow fashion -yritysten toiminnan yksi keskeisimmistä piirteistä ja sillä on luottamusta herättäviä vaikutuksia. Kun tiedot ovat avoimesti kaikkien saatavilla, on jokaisella mahdollisuus tutustua yrityksen toimintaan ja varmentaa tiedot tosiksi.

Arvoa yhteisluovien elementtien määrästä eri tyyppien kohdalla voidaan todeta, että mitä läheisempi suhde yrityksen ja sidosryhmän välillä on, sen enemmän on olemassa keinoja luoda arvoa suhteessa. Välittäjän ja yrityksen välisessä suhteessa korostui selkeästi eniten arvoa luovia elementtejä, kun taas valppaan kohdalla elementtien määrä oli vähäisin. Tämä havainto vahvistaa käsitystä siitä, että sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen ja arvon yhteisluonti nähdään toisiaan ruokkivina toimintoina, jolloin arvonluonnin nähdään sitouttavan sidosryhmiä, mutta toisaalta sitoutuneempien sidosryhmien kanssa on myös helpompaa luoda arvoa.

Kuitenkin arvon yhteisluontiin eri sidosryhmien kanssa kuluu resursseja, jolloin kysymyksen tulee se, kehen resursseja tulisi kohdentaa. Näin ollen yritysten tulisi säännöllisin väliajoin pohtia eri sidosryhmien merkitystä toiminnan kannalta ja suhteuttaa resurssejaan sen mukaisesti. Voidaan esimerkiksi huomata, että aiemmin vaiteliaan tyyppiin kuuluneen tuotantopaikan ajattelutapa on muuttunut suhteen tai muiden ajureiden johdosta esimerkiksi siten, että vastuulliset arvot ovat nousseet hyvin keskeisesti toiminnan ytimeen ja näiden arvojen jakaminen slow fashion -yrityksen kanssa lisää merkityksellisyttä. Tällöin tuotantopaikan voidaan ajatella siirtyvän välittäjän tyyppiin, jolloin myös yrityksen tulisi olla hereillä ja huomata mahdollisuudet suhteen syvenemiselle.

Kun yhteistyössä nähdään muitakin etuja kuin pelkkä taloudellinen hyöty, tarjoutuu yritykselle mahdollisuus sitouttaa tuotantopaikkaa entisestään. Esimerkiksi yhteisten vastuullisten arvojen jakaminen tarjoaa mahdollisuuksia yhteyksien luomiselle ja siten voidaan saada myös aikaan merkityksellisyyden tunnetta. Tämä voi näkyä konkreettisesti siten, että tuotantopaikkaa alkaa kiinnostaa enemmän slow fashion -yrityksen toiminta ja heitä kiinnostaa olla mukana kehittämässä toimintaa entistä paremmaksi sen positiivisten vaikutusten takia, jolloin yhteydenpidon nähdään tiivistyvän ja vuorovaikutuksen luonteen muuttuvan.

Se, että tuotantopaikka muuttuu vaiteliaasta välittäjäksi, voi vaikuttaa myös moniin muihin suhteisiin. Tuotantopaikka voi esimerkiksi kokea, että toimimalla slow fashion -yrityksen tärkeänä tuotantoketjun linkkinä, se pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan esimerkiksi siihen, että tekstiilijätettä ei synny ja tuotteiden käyttöikä pitenee. Tämä voi taas luoda uudenlaisen yhteyden ympäristöön ja merkityksellisyyttä voi luoda se, että näkee asiakkaan arvostavan ja pitävän hyvää huolta tuotteesta, joka on tehty omia arvoja kunnioittavalla tavalla.

Tässä kohdassa slow fashion -yrityksillä on mahdollisuus vahvistaa tätä merkityksellisyyden tunnetta luomalla yhdessä uusia yhteistyön muotoja. Esimerkiksi ideologiasta kiinnostuneet tuotantopaikat voisivat itse kuvata lyhyitä videoita tuotteiden valmistusproesseista tai lähettää henkilökunnalta videoterveisiä, joita sitten slow fashion -yritykset voivat julkaista omissa sosiaalisen median kanavissaan. Näin tuotantopaikka voi saada ensinnäkin nostatusta ja arvostuksen tunnetta, mutta myös esimerkiksi julkaisun nähtäville asiakkaille tai kuluttajille voi syntyä syvempi yhteys yritykseen ja merkityksellisyyttä voi heille luoda se, että ostopäätöksellä voi vaikuttaa juuri videolla näkemänsä henkilön toimeentuloon. Yhteyden luomisen tai merkityksellisyyden löytämisen johdosta valveutunut kuluttaja voi muuttua valveutuneeksi asiakkaaksi tai jopa suoraan välittäjäksi. Edellä esitetystä esimerkistä käy myös hyvin ilmi sidosryhmätyypittelyn dynaamisuus, eli se, kuinka yksittäinen sidosryhmä voi siirtyä tyypistä toiseen.

Näiden edellä esitettyjen kehitysehdotusten lisäksi yritykset voisivat pohtia slow fashion -termin käyttöä kuvaamaan yrityksen toimintaa. Tutkimusta tehdessä nousi nimittäin esille se, kuinka vähän termiä käytetään esimerkiksi markkinoinnissa, vaikka jokaiselle haastateltavalle termi oli tuttu ja yritykset määrittelivät itsensä slow fashion -yrityksiksi. Sen lisäksi, että puhutaan pelkästä toiminnan vastuullisuudesta, voisi termin omaksuminen selkeyttää monille sidosryhmille sitä, millaisia toimintaperiaatteita yrityksellä on ja tuoda samalla selkeän erottautumistekijän pikamuotiyrityksistä. Lisäksi hakukoneoptimoinnissa termin käyttö voisi olla yrityksille eduksi, sillä tällä hetkellä haku ei tuota suuria osumia yritysten sivuille.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa luotu sidosryhmätyypittely voisi olla sovellettavissa slow fashion -yritysten lisäksi myös muihin eri toimialoilla toimivien vastuullisten arvojen ohjaamiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, kuten esimerkiksi huonekalualan yrityksiin. Lisäksi arvoa yhteisluovien elementtien kohdalla oli havaittavissa selkeä yhteys Kujalan ja muiden (2016) SVC-malliin yhteiskuntavastuun kontekstissa, jonka johdosta aineistosta esille nostetut elementit voivat niin ikään olla soveltaen siirrettävissä myös toiseen kontekstiin. Kuitenkin se, minkälaisia sisältöä elementit saavat toisessa kontekstissa, voi vaihdella. Esimerkiksi vastuullisen muodin kentässä yhteyden tuotteeseen voi luoda se, että kuluttaja pääsee itse tekemään ostamansa tuotteen tai vaikuttamaan sen ulkonäköön, mutta aurinkopaneeleja myyvän yrityksen kohdalla yhteyden voi luoda aivan toisenlaiset asiat.

Tutkimustuloksia rajoittavina tekijöinä voidaan ensinnäkin pitää tutkimukseen osallistuneiden yritysten lukumäärää ja tutkimuksen yhtenä haasteena voidaankin pitää sopivien yritysten löytymistä tarkasteluun. Koska slow fashion -yrityksistä ei ole olemassa tilastoja, tutkimukseen osallistuneet yritykset valittiin tutkijan ymmärryksen kehittymisen perusteella. Näin ollen toinen tutkija voisi toisenlaisella perehtymisellä aiheeseen päätyä erilaisiin kriteereihin yrityksiä valittaessa. Lisäksi suuremmalla otannalla oltaisiin saatu use-

ampia näkökulmia käsiteltyihin asioihin. Kuitenkin neljän haastatellun yrityksen ja haastatteluissa käsiteltyjen yli 30 sidosryhmän kautta saatiin kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta, ja haastatteluissa alkoivat myös toistua samat asiat.

Näiden lisäksi kerätty aineisto perustuu ainoastaan yritysten omiin kokemuksiin heidän sidosryhmäsuhteistaan eikä huomioon ole otettu sitä, miten sidosryhmät itse kokevat nämä käsitellyt asiat. Näin ollen voidaan myös pohtia sitä, onko yritysten ja sidosryhmien välillä eroa siinä, miten he kokevat suhteet. Kuitenkin tässä tutkimuksessa oli lähtökohdaisesti tarkoitus ymmärtää juuri yritysten kokemuksia, ja sidosryhmien kokemukset jätettiin tarkoituksella tarkastelun ulkopuolelle tutkielman aiheen rajaamiseksi ja aikataulussa pysymisen takia.

Jatkotutkimusehdotuksena olisikin mielenkiintoista tutkia sidosryhmäverkostojen näkemyksiä, sillä tämä tutkimus rajoittui koskemaan vain suomalaisten slow fashion -yritysten kokemuksia ja näkemyksiä heidän sidosryhmäsuhteistaan ja arvoa yhteisluovista toiminnoista. Olisikin mielenkiintoista saada myös näiden käsiteltyjen sidosryhmien mielipiteet ja tarkastella sitä, minkä toimintatapojen he kokevat luovan arvoa suhteen osapuolille. Näin saataisiin myös joko vahvistettua näitä tutkimustuloksia tai vastaavasti vertailua aikaiseksi siitä, miten kokemukset mahdollisesti eroaisivat toisistaan. Tämä voisi siten luoda jälleen uusia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

Lisäksi tässä tutkimuksessa useaan otteeseen mainittua läpinäkyvyyttä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin sidosryhmäverkostotasolla. Muun muassa niin teoreettisen viitekehysten (kuvio 7) kuin laajennetun teoreettisen viitekehysten (kuvio 8) kuvioissa sivuttiin harmaiden nuolien kautta sitä, miten yrityksen läpinäkyvyys mahdollistaa vuorovaikutuksen suoraan eri sidosryhmien välillä. Tutkimuskysymyksenä voisi olla selvittää, miten sidosryhmät kokevat verkoston läpinäkyvyyden, ja millaisia etuja tai haittoja siitä voi olla. Toisaalta myös se, miten tällaiseen läpinäkyvyyteen pyrkivään verkostoon kuulumisen on vaikuttanut sen osallisten toimintaan tai heidän sidosryhmäverkostoihinsa, olisi mielenkiintoinen lähtökohta tutkimukselle.

## Lähteet

- Arnold, C. (2009). *Ethical Marketing and the New Consumer*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Asikainen, J. (2018, 12. elokuuta). Harva tietää halpavaatteen todellisen hinnan: Pika-muoti saastuttaa enemmän kuin lento- ja laivaliikenne, koska vaatteita ei tehdä kestävästi. *Yle*. Noudettu 2020-10-07 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10309581>
- Borowy, I. (2013). *Defining Sustainable Development for Our Common Future: A History of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*. Routledge.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its Environment*. McGraw-Hill.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Fletcher, K. (2007, 1. kesäkuuta). Slow Fashion. *The Ecologist*. Noudettu 2020-10-07 osoitteesta <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>.

Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for System Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–265. <https://doi.org/10.2752/175693810X12774625387594>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S. & Stutz, C. (2017). Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory. Teoksessa Freeman, R., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Issues in Business Ethics, 46. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_4)

Friedman, M. (1970, 13. syyskuuta). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.

Funk, K. (2003). Sustainability and Performance: Companies that Actively Manage a Wide Range of Sustainability Indicators are better able to Create Long-term Value for all Stakeholders. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 65–70. Noudettu 2020-09-15 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/224977286?accountid=14797>

Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R. G. (2004). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49, 291–305. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>

Halla Halla. (2020). *Our Sustainable Swimwear Production*. Noudettu 2020-11-24 osoitteesta <https://www.hallaxhalla.com/our-sustainable-production/>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- H&M Group. (2020). *Sustainability*. Noudettu 2020-11-04 osoitteesta <https://hmgroup.com/sustainability.html>
- Honoré, C. (2006). *Slow: Elä hitaammin!* Bazar Kustannus Oy.
- Jung, S. & Jin, B. (2014). A Theoretical Investigation of Slow Fashion: Sustainable Future of the Apparel Industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510–519. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12127>
- Jung, S. & Jin, B. (2016). Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach. *Sustainability*, 8(6), 540. <https://doi.org/10.3390/su8060540>
- Khurana, K. & Ricchetti, M. (2016). Two Decades of Sustainable Supply Chain Management in the Fashion Business, an Appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89–104. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2015-0040>
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K. & von Streng Velken, I. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69–74. Noudettu 2020-10-07 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/914415957/fulltextPDF/3CF27C0AC30642BBPQ/1?accountid=14797>
- Kujala, J. & Korhonen, A. (2017). Value-Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR. Teoksessa R. Freeman, J. Kujala & S. Sachs (toim.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Issues in Business Ethics, 46. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_4)

- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2016). Toward a Relational Stakeholder Theory: Attributes of Value-creating Stakeholder Relationships. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.13609abstract>
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M. & Freise, M. (2017). Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry – A Literature Review. *Sustainability* 2017, 9(1), 100. <https://doi.org/10.3390/su9010100>
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Magnuson, B., Reimers, V. & Chao, F. (2017). Re-visiting an Old Topic with a New Approach: The Case of Ethical Clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 21(3), 400–418. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JFMM-10-2016-0091>
- Martin, D. & Schouten, J. (2012). *Sustainable Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa: Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto]. Trepo. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5>

- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, 65–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0945-3>
- Ozdamar Ertekin, Z. & Atik, D. (2015). Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/0276146714535932>
- Patagonia. (2020). *Yrityksen kotisivut*. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <https://eu.patagonia.com/fi/en/home/>
- Pookulangara, S. & Shephard, A. (2013). Slow Fashion Movement: Understanding Consumer Perceptions—An Exploratory Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press; Collier.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6–28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Prada Group (2020a, 16. maaliskuuta). *Coronavirus Emergency Donation*. Noudettu 2021-01-04 osoitteesta <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/prada-coronavirus-emergency-donation.html>
- Prada Group (2020b, 23. maaliskuuta). *Prada Provides Support in Coronavirus Emergency*. Noudettu 2021-01-04 osoitteesta <https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2020/marzo/inglese/Prada%20support%20COVID19%20emergency%20press%20release.pdf>

- Presley, A. & Meade, L. M. (2018). The Business Case for Sustainability: An Application to Slow Fashion Supply Chains. *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), 138–150. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2835458>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus.
- Rao, P. (2019, 24. joulukuuta). Battling the Damaging Effects of ‘Fast Fashion’. *United Nations*. Noudettu 2020-10-08 osoitteesta <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2019-march-2020/battling-damaging-effects-‘fast-fashion’>
- Robinson, S. & Wood, S. (2018). A “good” new brand — What Happens when New Brands Try to Stand Out Through Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Research*, 92, 231–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.031>
- Sirgy, M. (2002). Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162. <https://doi.org/10.1023/A:1013856421897>
- Sohn, D., Jang, H-J. & Jung, T. (2015). *Go Slow and Curvy: Understanding the Philosophy of the Cittaslow Phenomenon*. Springer International Publishing Switzerland.
- Štefko, R. & Steffek, V. (2018). Key Issues in Slow Fashion: Current Challenges and Future Perspectives. *Sustainability*, 10(7), 2270. <https://doi.org/10.3390/su10072270>
- Tam, D. (2008). Slow Journeys: What Does it Mean to Go Slow? *Food, Culture, & Society*, 11(2), 207–218. <https://doi.org/10.2752/175174408X317570>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

UN Alliance for Sustainable Fashion. (2020). *What is the UN Alliance for Sustainable Fashion?* Noudettu 2020-10-21 osoitteesta <https://unfashionalliance.org>

United Nations. (2018, 6. syyskuuta). *UN Helps Fashion Industry Shift to Low Carbon.* Noudettu 2020-10-08 osoitteesta <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon>

United Nations. (2019, 25. maaliskuuta). *UN Launches Drive to Highlight Environmental Cost of Staying Fashionable.* Noudettu 2020-10-21 osoitteesta <https://news.un.org/en/story/2019/03/1035161>

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

World Commission on Environment and Development & Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltavan nimi/yritys/titteli

Kerro hieman yrityksestä (esim. mitä yritys tekee ja perustietoja yrityksestä, kuten henkilöstömäärä ja liikevaihto)

#### Slow fashion, vastuullisuus

- Mitä vastuullinen liiketoiminta merkitsee teille?
- Miten ymmärrätte termin slow fashion? Koetteko kuuluvanne tähän joukkoon?
- Taloudellinen kestävyys
  - o Miten määrittelette taloudellisen kestävyuden?
  - o Miten erottaudutte markkinoilta?
  - o Millaiseksi koette kilpailutilanteenne? Suorat/epäsuorat kilpailijat?
  - o Millä keinoin toiminnan taloudellinen kannattavuus varmistetaan?
- Sosiaalinen kestävyys
  - o Miten sosiaalinen kestävyys ilmenee yrityksen toiminnassa? Entä toimitusketjussa? Esim. tuotantopaikat, tuotantotavat, työskentelyolot...
  - o Onko jotakin kehitettävää?
- Ympäristöllinen kestävyys
  - o Miten ympäristöllinen kestävyys huomioidaan toiminnassa? Esim. suunnittelussa, materiaalivalinnoissa, kuljetuksissa, tuotantotavoissa jne...
  - o Kuinka suuria tuotantomääriä tuotetaan? Kuinka usein tulee uusia tuotteita/mallistoja? Kuinka kauan mallistot pysyvät?
  - o Miten pyritte vaikuttamaan tuotteen mahdollisimman pitkään käyttöikään?
  - o Mitä tuotteille tapahtuu käytön jälkeen?
- Toiminnan läpinäkyvyys liitetään usein vastuullisuuteen. Missä määrin toimintanne on läpinäkyvää? Onko tarkoituksenne avata enemmän toimintaa?

### Sidosryhmät

- Ketkä näette yrityksenne (merkittävimminä) sidosryhminä?
- Pohdi seuraavia kysymyksiä kunkin sidosryhmän kohdalla.
  - Mitä tarpeita, motiiveja ja odotuksia koette eri sidosryhmillä olevan suhteessa?
  - Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sidosryhmäsuhteiden syntyyn? Esim. asiakassuhteen syntyyn (kohderyhmän tavoittelu), alihankkijavalintaan tai onko joitakin ”pakollisia” sidosryhmiä, joiden kanssa on vain toimittava?
  - Millä keinoin eri sidosryhmäsuhteita ylläpidetään?
    - Vaihtelevatko tavat eri sidosryhmien kesken? Miten?
    - Mitä ominaisuuksia eri sidosryhmillä on ja miten ne vaikuttavat ylläpitotapoihin? Vaatiiko jokin sidosryhmä ehkä enemmän vuorovaikutusta kuin toinen jne.
  - Mitkä tekijät vaikuttavat sidosryhmäsuhteiden jatkuvuuteen?
- Koetaanko sidosryhmien merkitys samana, vai muuttuvina?
  - Onko esim. joku toimija ollut jossakin kohtaa tärkeä, mutta ei ole enää tai toisinpäin? Onko jokin toimija tasaisin väliajoin vaativa/huomiota tarvitseva ja toisinaan taas ”omassa rauhassa viihtyvä”?
- Miten sidosryhmät/sidosryhmäsuhteet eroavat toisistaan tai miten ne muistuttavat toisiaan? Miten siis vertailisit suhteita?
  - Esim. Ketä pidät tärkeimpänä, ketä vähiten tärkeimpänä, kenen kanssa suhde on läheisin, kenen kanssa etäisin jne...
- Koetaanko ”painostusta” eri sidosryhmiltä vastuullisten toimien suhteen? Jos kyllä niin miten?
- ”Painostatteko” te jotenkin eri sidosryhmiä? Miten?

### Arvon (yhteis)luonti sidosryhmäsuhteissa

- Miten koette eri sidosryhmien hyötyvän toimintatavoistanne ja miten vastaavasti yritys hyötyy sidosryhmistä?

- Toisin sanoen, miten luodaan arvoa eri sidosryhmille/ sidosryhmien kanssa?
  - Mitä arvokasta suhteissa on?
  - Mitkä toimintatavat koette suhteita lujittavina?
- Onko suhteissa jotakin erikoista, ainutlaatuista tai vaikeasti kopioitavaa?