



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanni Mikola

Vastuullisuus brändin tukena lattiamateriaalien tuoteryhmässä

Case: Kesko ja sen sidosryhmät yhteisten vastuullisuustavoitteiden
rakentajina

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

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanni Mikola		
Tutkielman nimi:	Vastuullisuus brändin tukena lattiamateriaalien tuoteryhmässä: Case: Kesko ja sen sidosryhmät yhteisten vastuullisuustavoitteiden rakentajina		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anu Bask		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuus on noussut keskeiseksi teemaksi rakennusalailla, jossa toiminnan ympäristövaikutukset, resurssien käyttö ja pitkät arvoketjut tekevät siitä merkityksellisen tarkastelukohteen. Alan toimintaan kohdistuu kasvavia odotuksia lainsäädännön, markkinoiden ja sidosryhmien suunnalta, mikä on lisännyt painetta kehittää vastuullisia käytäntöjä läpi koko arvoketjun. Vastuullisuuden toteutus ja strateginen hyödyntäminen ovat erityisesti vielä kehittymässä. Tämä korostaa tarvetta tarkastella vastuullisuutta laajemmin osana arvonluontia sekä asiakkaalle muodostuvaa arvoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se kytkeytyy brändin rakentamiseen. Tutkimus sijoittuu vastuullisuuden, hankinnan ja brändin tutkimuksen rajapintaan, jossa vastuullisuutta tarkastellaan osana yrityksen arvonluontia ja kilpailukykyä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto koostui Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmän asiantuntijoiden sekä tavarantoimittajan edustajan puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Aineisto analysoitiin teemoittain suhteessa tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat vastuullisuusvaatimuksia arvoketjussa, vastuullisuuden ilmenemistä sekä yhteistyön kehittämismahdollisuuksia.

Tulosten perusteella vastuullisuus on Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa vahvasti operatiivinen ja toimintaa ohjaava tekijä, joka ilmenee erityisesti hankinnassa, toimittajavaatimuksissa, arvoketjun ohjauksessa sekä päätöksenteossa hinnan ja laadun rinnalla. Erityisesti B2B-kontekstissa se näyttäytyy jo selkeänä perusvaatimuksena. Sen sijaan vastuullisuuden rooli brändin rakentamisessa on vielä kehittyvä. Vastuullisuus tunnustetaan kilpailuetuna, mutta se ei konkretisoidu riittävästi asiakkaille, eikä sen arvo välity täysimääräisesti markkinoinnin ja viestinnän kautta. Tutkimus osoittaa, että vastuullisuuden keskeinen haaste liittyykin vastuullisuuden konkretisoimiseen ja merkityksellistämiseen asiakkaille.

Tutkimuksen keskeinen tulos osoittaa, että vastuullisuusbrändi rakentuu ensisijaisesti arvoketjun operatiivisista käytännöistä, mutta sen arvo realisoituu vasta, kun se onnistutaan kääntämään asiakkaille ymmärrettäväksi ja houkuttelevaksi lisäarvoksi. Tulokset korostavat erityisesti vastuullisuusviestinnän, brändin ja hankinnan tiiviimpää integraatiota sekä arvoketjuyhteistyön merkitystä vastuullisuuden kehittämisessä. Tutkimus tuottaa teoreettista ja käytännön tietoa vastuullisuuden hyödyntämisestä brändin rakentamisessa. Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella vastuullisuuden vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin sekä analysoida tehokkaimpia vastuullisuusviestinnän keinoja eri asiakasryhmissä.

AVAINSANAT: arvoketju, brändi, kiertotalous, lattiamateriaalit, sidosryhmät, vastuullisuus, vastuullinen hankinta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja konteksti	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.3	Menetelmät ja aineisto	13
1.4	Tutkimuksen rakenne	14
1.5	Keskeiset käsitteet ja määritelmät	16
2	Vastuullisuus brändin rakentamisessa ja arvoketjussa	18
2.1	Vastuullisuus liiketoiminnassa ja brändin rakentajana	18
2.2	Yritysvastuu ja sidosryhmäyhteistyö	22
2.3	Vastuullinen hankinta arvoketjussa	26
2.4	Ulkoiset vastuullisuusvaatimukset ja ohjausmekanismit	30
2.5	Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys	32
3	Metodologia	36
3.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	36
3.2	Teemahaastattelut vastuullisuuden ja brändin tarkastelun välineenä	38
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	44
4	Vastuullisuus ja brändi Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmässä	47
4.1	Keskon vastuullisuus ja brändi	48
4.2	Keskon hankinta ja lattiamateriaalien arvoketju	49
4.3	Vastuullisuus-, kiertotalous- ja sidosryhmävaatimukset Keskon toiminnassa	51
4.4	Yhteenveto ja kytkeä teoreettiseen viitekehukseen	52
5	Empiiriset havainnot: vastuullisuus ja brändi arvoketjussa	54
5.1	Vastuullisuuden vaatimukset ja käytännöt lattiamateriaalien arvoketjussa	55
5.2	Vastuullisuuden toteutuminen Keskon toiminnassa ja brändissä	62
5.3	Yhteistyö arvoketjussa ja sen kehittäminen	68
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	73
6.1	Yhteenveto keskeisistä havainnoista	73
6.2	Toimenpidesuositukset Keskolle ja sidosryhmille	76

6.3	Tutkimuksen teoreettiset ja käytännön johtopäätökset	77
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	80
6.5	Tekoälyn hyödyntäminen osana työskentelyä	82
7	Lähdeluettelo	83
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelu 1: haastattelukysymykset	91
	Liite 2. Haastattelu 2: haastattelukysymykset	92
	Liite 3. Haastattelu 3: haastattelukysymykset	93
	Liite 4. Haastattelu 4: haastattelukysymykset	95
	Liite 5. Haastattelu 5: haastattelukysymykset	96

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys: vastuullisuus ja brändi arvoketjussa. 34

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot. 42

1 Johdanto

Rakennusalan vastuullisuus on noussut viime vuosina keskiöön, kun yritykset pyrkivät vastaamaan asiakkaiden ja sidosryhmien kasvaviin vastuullisuusodotuksiin (Rakennusteollisuus RT, 2024). Granlundin (2024) rakennusalan markkinatutkimuksen mukaan lähes kaikki alan toimijat pitävät vastuullisuutta strategisena kilpailutekijänä, joka vaikuttaa suoraan brändin maineeseen ja kumppanivalintoihin. Vastuullisuutta käytetään usein synonyyminä kestävyydelle tai kestäväälle kehitykselle, ja sillä viitataan ympäristöstä välittämiseen. Kemperin ja Ballantinen (2019, s. 280) mukaan kestävä kehitys nähdään yleensä kokonaisuutena, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Kestävyteen ja ympäristövastuuseen vaikuttavat keskeisesti tuotannon ja tuotekehityksen käytännöt, sillä pitkälti ne määrittävät tuotteen vaikutukset koko sen elinkaaren ajan.

Rakennusten ja rakentamisen sektori on yksi merkittävimmistä ilmastonmuutosta kiihdyttävistä toimialoista. Globaalisti sektori kuluttaa noin kolmanneksen maailman energiasta ja tuottaa noin 34 % hiilidioksidipäästöistä (UNEP & Global Alliance for Buildings and Construction, 2024). Päästöjä syntyy rakennusten käyttöaikaisesta energiankulutuksesta sekä rakennusmateriaalien valmistuksesta ja rakentamisprosessista, minkä vuoksi koko rakennettu ympäristö muodostaa keskeisen kohteen ilmastotavoitteiden saavuttamiselle. Talvitien ja muiden (2025) tutkimus todentaa, että jopa 70 % uusien rakennusten elinkaaren aikaisista ilmastovaikutuksista syntyy jo rakentamisvaiheessa materiaalien tuotannon ja rakentamisen seurauksena.

Vastuullisuus ja kiertotalous ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi rakennusosalalla, mutta voidaan kuitenkin katsoa kehityksen olevan vielä monilta osin alkutaipaleella. Rakennusmateriaalien tuotanto, pitkät toimitusketjut sekä materiaalien elinkaari-vaikutukset tekevät vastuullisuuskysymyksistä monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia. Strategisia vastuullisuusteemoja ovat vähähiilinen ja ilmastoresilientti rakennettu ympäristö, luontoa huomioiva rakentaminen, elinkaarilähtöinen toiminta, monimuotoinen ja hyvinvoiva henkilöstö sekä läpinäkyvä ja reilu arvoketju (Rakennusteollisuus RT ry, 2024, s.4).

1.1 Tutkimuksen tausta ja konteksti

Tämä tutkimus tarkastelee vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta rakennusalan arvoketjussa sekä tunnistaa keinoja, joilla vastuullisuutta voidaan edistää eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Kesko Oyj:n kanssa, ja sen empiirinen tarkastelu kohdistuu Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmään. Lattiapäällysteiden tuoteryhmä kuuluu osaksi K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan toimialaa sekä K-rauta-ketjua, ja jatkossa tekstissä käytetään nimitystä Kesko viitattaessa tähän yksikköön. Tässä tutkimuksessa lattiamateriaaleilla tarkoitetaan vinyyli-, laminaatti- sekä puupohjaisia lattiaratkaisuja, kuten parkettilattioita. Tarkastelussa huomioidaan Keskon omista tuotemerkeistä erityisesti Cello sekä tavarantoimittajista Bjelin. Cello-brändi muodostaa kiinnostavan tarkastelukohteen vastuullisuuden ja brändimielikuvan näkökulmasta, sillä Keskon omana tuotemerkinä se heijastaa suoraan yrityksen vastuullisuusstrategiaa, hankintakäytäntöjä ja brändijohtamista sekä havainnollistaa niiden toteutumista arvoketjussa (Kesko, 2025d). Tutkimus ei kuitenkaan keskity vain yksittäiseen brändiin, vaan tarkastelee lattiamateriaalien vastuullisuutta laajemmin tuoteryhmän ja arvoketjun tasolla.

Tutkimuksessa vastuullisuuden toteutumista tarkastellaan kolmen keskeisen toimijan näkökulmasta: Keskon, tavarantoimittajien ja asiakkaiden. Asiakkailla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti Keskon B2B-asiakkaita, kuten asennusliikkeitä ja rakennusliikkeitä, jotka hankkivat lattiamateriaaleja rakennus- ja remontointiprojekteihin. Näiden toimijoiden välinen vuorovaikutus muodostaa tutkimuksen keskeisen kontekstin, sillä vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet, odotukset ja käytännöt välittyvät arvoketjun eri tasojen välillä. Keskon rooli on tässä kokonaisuudessa keskeinen, sillä se vastaa tuotteiden valikoimasta, hankintakriteereistä sekä vastuullisuuteen liittyvien linjausten välittämisestä osaksi toimitusketjua. Samalla Kesko toimii asiakkaiden odotusten tulkitsijana ja välittää näitä näkökulmia edelleen toimittajille. Tässä tutkimuksessa arvoketjulla tarkoitetaan lattiamateriaalien hankintaan ja käyttöön liittyvää toimijaverkostoa, johon kuuluvat Kesko, tavarantoimittajat sekä Keskon B2B-asiakkaat. Arvoketjua tarkastellaan

vastuullisuuden ja brändimielikuvan näkökulmasta, keskittyen siihen, miten vastuullisuuden liittyvät käytännöt ja odotukset rakentuvat ja välittyvät näiden toimijoiden välillä.

Kuluttaja-asiakkaat eivät muodosta tutkimuksen varsinaista empiiristä kohderyhmää, mutta heidän odotuksensa ja vaikutuksensa tulevat aineistossa esiin välillisesti Keskon ja tavarantoimittajien tulkintojen kautta. Näin kuluttaja-asiakkaat huomioidaan osana arvoketjuun vaikuttavaa asiakasulottuvuutta, vaikka tarkastelun pääpaino on B2B-kontekstissa. On kuitenkin huomioitava, että B2B- ja kuluttaja-asiakkaat eroavat toisistaan merkittävästi tarpeiden, päätöksentekokriteerien ja vastuullisuusvaatimusten osalta. Tästä huolimatta nämä asiakasryhmät ovat arvoketjussa tiiviisti kytkeytyneitä, sillä B2B-asiakkaiden asiakas on usein kuluttaja, joka toimii tuotteiden loppukäyttäjänä. Näin ollen kuluttaja-asiakkaiden odotukset välittyvät arvoketjussa B2B-asiakkaiden kautta ja vaikuttavat epäsuorasti myös Keskon hankintaan, valikoimaan ja brändin rakentamiseen. Tämän vuoksi kuluttaja-asiakkaat huomioidaan tutkimuksessa välillisenä, mutta merkittävänä arvoketjun osana, jonka vaikutus heijastuu erityisesti B2B-asiakkaiden kautta Keskon toimintaan.

Tutkimus on ajankohtainen laajemman liiketoimintaympäristön muutosten vuoksi. Rakennus- ja sisustusala leimaa tällä hetkellä merkittävä murros, johon vaikuttavat haastava markkina- ja suhdannetilanne sekä kasvavat sääntely- ja vastuullisuusvaatimukset (Rakennusteollisuus RT ry, n.d.). Samanaikaisesti toimialaa ohjataan kohti läpinäkyvämpää ja yhtenäisempää vastuullisuutta. Erityisesti tuoteryhmän hankinta on keskeisessä roolissa yritysvastuun toteuttamisessa, sillä lattiapäällysteiden tuotantoketjut ovat usein ainakin osittain kansainvälisiä ja vastuullisuusvaatimukset voivat liittyä esimerkiksi materiaalien alkuperään, kierrätettävyyteen, hiilijalanjälkeen tai tuotteiden elinkaari-vaikutuksiin (Rakennusteollisuus RT ry, 2025). Tässä tutkimuksessa vastuullisuusvaatimuksilla viitataan erityisesti monivaiheisen arvoketjun tuomiin haasteisiin. Keskon näkökulmasta tämä on merkittävää, koska valtaosa sen päästöistä syntyy ostettavien ja myytävien tuotteiden elinkaaren aikana (Kesko, 2026c). Samalla

vastuullisuus on olennainen osa Keskon brändimielikuvaa vastuullisena ja luotettavan rakentamisen kumppanina.

Rakennusalalla vastuullisuushaasteet voidaan jäsentää ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen sekä hallinnolliseen vastuuseen liittyviin kysymyksiin. Ympäristön näkökulmasta haasteita aiheuttavat muun muassa rakennusmateriaalien korkea hiilijalanjälki, energiatehottomuus ja kiertotalouden hidas eteneminen. Sosiaalisen vastuun haasteita ovat työvoiman ja hankintaketjujen valvonta, työturvallisuus sekä sosiaalinen kestävyys. Hallinnollinen vastuu puolestaan näkyy muun muassa muuttuvina sääntelyvaatimuksina, vastuullisuusraportoinnin velvoitteina ja vastuullisuussiirtymän kustannuksina. (Rakennusteollisuus RT ry, 2024, s.4–13). Näiden haasteiden vuoksi vastuullisuus ei näyttäydy rakennusalalla vain yksittäisinä tekoina, vaan laajana strategisena kysymyksenä, joka liittyy materiaalivalintoihin, toimitusketjuihin, yhteistyöhön ja kilpailukykyyn.

Yritykset eivät enää viesti vastuullisuudesta ainoastaan velvoitteiden täyttämiseksi, vaan sitoakseen sen osaksi brändi-identiteettiään ja kilpailuetuaan (Fan, 2005; Kemper & Ballantine, 2019). Aiempi tutkimus osoittaa, että vastuullisuus voi tukea liiketoiminnan ja brändin menestystä erityisesti silloin, kun se on integroitua, johdonmukaista ja sidottu osaksi yrityksen suorituskykyä eikä näyttäydy irrallisena toimenpidelistana (Halme ja muut, 2020). Rakennus- ja materiaalialalla tämä korostuu entisestään, sillä tuotteiden valmistus, materiaalivalinnat ja toimitusketjut vaikuttavat suoraan ympäristöön, kiertotalouteen ja yhteiskunnalliseen vastuuteen. Samalla sidosryhmien tavoitteiden yhteensovittaminen on tärkeää liiketoiminnan uskottavuuden ja brändin jatkuvuuden kannalta (Freeman, 2010). Yhdenmukaiset vastuullisuustavoitteet voivat parantaa arvoketjujen tehokkuutta, vähentää ristiriitoja ja vahvistaa kaikkien osapuolten brändiarvoa ja uskottavuutta. Vastuullisuus toimii tehokkaimmin brändin rakennusaineena silloin, kun se on jaettava, todennettava ja verkostossa koordinoitua (Sahimaa ja muut, 2024). Yrityksen vastuullisuutta ei määritä vain sen toimet vaan se, miten niistä viestitään sidosryhmille ja asiakkaille. Piskosen ja Syrmanin (2024) mukaan viestintä on keskeinen osa

palvelukokemusta ja brändin arvoa. Se muokkaa asiakkaiden käsitystä yrityksen arvoista ja vastuullisuuden uskottavuudesta.

Rakennusallalla on merkittävä kehityspotentiaali ja kunnianhimoiset strategiset tavoitteet vastuullisuushaasteiden ratkaisemiseksi materiaalivalintojen, kiertotalousratkaisujen ja toimitusketjujen kehittämisen kautta (Rakennusteollisuus RT ry, 2024, s.14–19). Tämän myötä rakennus- ja lattiamateriaalien toimialat tarjoavat perustellun tutkimuskohteen vastuullisuuden tarkastelulle. Lattiamateriaalit muodostavat keskeisen osan rakennusten materiaalivirtoja, ja niiden tuotanto, hankinta ja elinkaari vaikuttavat suoraan rakennusten ympäristövaikutuksiin. Samalla materiaalivalinnat, vastuullisuusmittarit ja toimitusketjujen käytännöt ovat keskeisessä roolissa rakennusalan vastuullisuussiirtymää. Näin ollen tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää, miten vastuullisuus ja brändi voivat kehittyä osana rakennusalan laajempaa muutosta.

Aiemmassa kirjallisuudessa vastuullisuutta, yritysvastuuta, sidosryhmäyhteistyötä ja brändin rakentumista on tarkasteltu laajasti (Aguinis & Glavas, 2012; Freeman, 2010). Rakennusalan kontekstissa tutkimus on kuitenkin painottunut erityisesti materiaalien elinkaari-vaikutuksiin, ympäristövaikutuksiin, toimitusketjujen vastuullisuuteen ja sääntelyyn (Junnila & Horvath, 2003; Seuring & Müller, 2008). Näin ollen vastuullisuuden strateginen rooli brändin rakentamisessa sekä vastuullisuuden ilmeneminen arvoketjun toimijoiden välisissä suhteissa ovat jääneet rakennusalan tutkimuksessa vähäisemmälle huomiolle. Lisäksi lattiamateriaalien tuoteryhmään kohdistuva tutkimus näyttäytyy tämän tutkimuksen kirjallisuustarkastelun perusteella hajanaisena ja rajallisena, sillä rakennusmateriaaleja koskeva tutkimus on painottunut pääasiassa ympäristövaikutuksiin, elinkaarianalyysiin ja kiertotalousratkaisuihin (Junnila & Horvath, 2003; Cabeza ja muut, 2014; Pomponi & Moncaster, 2017). Tästä syystä kirjallisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa laajemmin rakennusalan kontekstissa, sillä aiempi tutkimus kohdistuu pääosin yleiselle materiaalitasolle eikä spesifisti lattiamateriaalien kontekstiin. Laajempi tarkastelu tukee tutkimusaukon tunnistamista ja ilmiön jäsentämistä. Tämä tutkimus

vastaa kyseiseen tutkimusaukkoon tarkastelemalla vastuullisuuden, vastuullisen hankinnan, sidosryhmäyhteistyön ja brändin välistä suhdetta rakennusalan lattiamateriaalien B2B-arvoketjussa Keskon kontekstissa. Tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta tuottamalla toimialasidonnaista empiiristä tietoa siitä, miten arvoketjun keskellä toimiva kaupan alan toimija voi sovittaa yhteen asiakkaiden, toimittajien ja oman brändinsä vastuullisuusodotuksia.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se tukee brändin rakentamista erityisesti omien tuotemerkkien, kuten Cellon, kehittämisessä. Tutkimus keskittyy erityisesti siihen, miten vastuullisuus kytkeytyy osaksi Keskon hankintakäytäntöjä, sidosryhmäyhteistyötä ja brändijohtamista sekä miten nämä tekijät yhdessä vaikuttavat vastuullisen brändimielikuvan muodostumiseen.

Tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan arvoketjun kolmen keskeisen toimijan näkökulmasta: Keskon, tavarantoimittajien ja asiakkaiden. Näiden toimijoiden välinen vuorovaikutus muodostaa keskeisen kontekstin, jossa vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset, käytännöt ja odotukset rakentuvat ja välittyvät. Erytistä huomiota kiinnitetään siihen, miten Kesko arvoketjun koordinoivana toimijana tulkitsee ja yhteensovittaa eri sidosryhmien vastuullisuusodotuksia sekä miten tätä voidaan hyödyntää tuoteryhmän brändin kehittämisessä.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten vastuullinen hankinta ja sidosryhmäyhteistyö voivat toimia keinoina vahvistaa vastuullisuutta arvoketjussa sekä tukea yhtenäisen ja uskottavan brändimielikuvan rakentumista. Samalla tarkastellaan, miten tavarantoimittajien vastuullisuusosaamista voidaan hyödyntää Keskon vastuullisuusbrändin ja kilpailukyvyyn kehittämisessä. Vastuullisuus ymmärretään tässä tutkimuksessa yritys vastuun kokonaisuutena, joka kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudet.

Tutkimusta ohjaavat seuraavat kysymykset, jotka liittyvät vastuullisuusvaatimuksiin, käytäntöihin ja odotuksiin sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja brändin vahvistamiseen vastuullisuuden avulla. Tutkimusta ohjaa keskeinen pääkysymys, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se tukee brändin rakentamista. Pääkysymykseen haetaan vastauksia tarkempien ja tukevien alakysymysten avulla:

1. Millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, käytäntöjä ja odotuksia lattiamateriaalien arvoketjussa esiintyy?
2. Miten vastuullisuus näkyy Keskon lattiamateriaalien hankinnassa ja brändin rakentamisessa?
3. Miten Kesko voi yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa kehittää ja vahvistaa vastuullisuutta lattiamateriaalien arvoketjussa?

Näiden kysymysten avulla tarkastellaan, miten vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset, käytännöt ja odotukset ilmenevät lattiamateriaalien arvoketjussa sekä millainen rooli niillä on brändin rakentamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan, miten Keskon toiminta ja yhteistyö tavarantoimittajien kanssa vaikuttavat vastuullisuuden toteutumiseen ja sen hyödyntämiseen brändin tukena.

Tutkimuskysymyksiin vastataan yhdistämällä teoreettinen tarkastelu ja empiirinen analyysi. Teoreettinen viitekehys rakentuu aiemman kirjallisuuden pohjalta yritys vastuun, Triple Bottom Line -mallin, sidosryhmäteorian, vastuullisen hankinnan sekä brändin rakentamisen keskeisistä näkökulmista. Näiden avulla jäsenetään vastuullisuutta arvoketjun toimijoiden välisissä suhteissa sekä vastuullisuuden merkitystä brändin kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen analyttisenä perustana ja ohjaa empiirisen aineiston tulkintaa.

Lisäksi tutkimuskysymyksiin vastataan laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla temahaastattelulla, jotka kohdistuvat lattiamateriaalien arvoketjun keskeisiin toimijoihin. Haastatteluteemat johdetaan

teoreettisesta viitekehystä, mikä varmistaa tutkimuksen teorian ja empirian välisen johdonmukaisuuden. Aineisto analysoidaan teemoittelemalla, jolloin tunnistetaan vastuullisuuteen, hankintaan, sidosryhmäyhteistyöhön ja brändiin liittyviä keskeisiä ilmiöitä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Keskon julkisia raportteja ja muuta dokumenttiaineistoa kontekstin syventämiseksi ja tulosten tukemiseksi. Näin tutkimuksessa yhdistyvät teoriaan perustuva käsitteellinen analyysi ja käytännön liiketoimintaympäristöön kytkeytyvä empiirinen tarkastelu. Tämän lähestymistavan avulla voidaan tuottaa kokonaisvaltainen ymmärrys vastuullisuuden roolista Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja brändin rakentamisessa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa erityisesti kaupan alan toimijan roolista vastuullisuuden välittäjänä arvoketjussa, jota aiempi tutkimus on käsitellyt rajallisesti.

1.3 Menetelmät ja aineisto

Tutkimus on luonteeltaan osittain todentava ja osittain ratkaisuehdotuksia hakeva. Se toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla Keskon sekä lattiamateriaalien tuoteryhmän sidosryhmien keskeisiltä asiantuntijoilta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto perustuu usein esimerkiksi haastatteluihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti niiden kontekstissa (Eskola & Suoranta, 2000). Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin, sillä siinä hyödynnetään ennalta määriteltyä teemarakennetta, mutta haastattelu etenee joustavasti tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Haastateltavat edustavat lattiamateriaalien arvoketjun keskeisiä toimijoita, joista tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti Keskon sekä tavarantoimittajien näkökulmia. Keskon organisaatiosta haastatellaan tavarakaupan tukioorganisaation vastuullisuustiimin vastuullisuuspäällikköä, lattiapäällysteiden tuotepäällikköä, B2B-myyntipäällikköä sekä kansainvälinen kategorijahtajaa, jonka vastuulla myös lattiamateriaalien tuoteryhmä on. Lisäksi tavarantoimijan näkökulmaa haastatteluissa tuo esille

lattiamateriaalivalmistaja Bjelinin maajohtaja. Tässä tutkimuksessa asiakkaita ei haastatella suoraan. Asiakkaat kuitenkin muodostavat keskeisen osan lattiamateriaalien arvoketjua ja heidän vastuullisuuteen liittyvät odotuksensa vaikuttavat merkittävästi tuotteiden valintaan ja hankintakriteereihin. Asiakasnäkökulmaa tarkastellaan epäsuorasti Keskon edustajien sekä tavarantoimittajan haastattelun kautta. Näiden toimijoiden voidaan katsoa olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tulkitsevan sekä välittävän asiakkaiden odotuksia osaksi tuotteiden valintaa, hankintaa ja yhteistyötä arvoketjussa.

Haastattelut perustuvat ennalta määritettyihin teemoihin, joita käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta kysymysten sanamuotoa ja käsittelyn syvyyttä voidaan sovitaa haastateltavien roolin ja asiantuntemuksen mukaan. Teemojen käyttö tukee aineiston systemaattista analysointia. Haastattelutilanteista pyritään luomaan avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri, jotta haastateltavien näkemykset vastuullisuudesta ja arvoketjun yhteistyöstä saadaan esiin mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 47–48; 98–99). Keskon edustajille suunnattu runko on keskenään yhtenäisempi, kun taas tavarantoimittajan kysymykset on muotoiltu toimittajan näkökulmasta. Haastattelut käsittelevät vastuullista hankintaa, vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, käytäntöjä ja odotuksia, sidosryhmäyhteistyötä sekä vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta muodostetaan käsitys keskeisimmistä tekijöistä vastuullisuuden ja brändin suhteesta sekä siitä, miten sidosryhmäyhteistyö vaikuttaa näiden rakentumiseen. Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu kuvaataan tarkemmin menetelmäluvussa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yritys vastuun (CSR) ympärille, joka toimii tutkimuksen keskeisenä teoreettisena näkökulmana. CSR:n tarkastelua jäsennetään Triple Bottom Line -mallin avulla, jossa vastuullisuus jaetaan kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristövastuu. Näiden

teoreettisten lähtökohtien avulla pystytään jäsentämään, miten vastuullisuus ilmenee yritysten välisessä yhteistyössä sekä brändin rakentamisessa lattiamateriaalien arvoketjussa. Pääteoreettista viitekehystä täydentävät tutkimusta tukevat käsitteet, kuten sidosryhmäteoria, vastuullisuuden ja brändin välinen suhde sekä kiertotalouden ja tuotteiden elinkaariajattelun näkökulmat, jotka auttavat tulkitsemaan tutkimuksen empiirisiä havaintoja.

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa esitellään käytetyt menetelmät ja aineisto sekä kootaan yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta, vastuullisuutta toimitus- ja arvoketjuissa sekä sidosryhmäyhteistyön merkitystä. Lisäksi luvussa käsitellään kiertotalouden ja tuotteiden elinkaariajattelun näkökulmia osana vastuullista liiketoimintaa.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus, aineiston keruu sekä aineiston analyysimenetelmät. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen kontekstia ja tapausorganisaatiota sekä tarkastellaan, miten teoreettisen viitekehysten keskeiset teemat ilmenevät Keskon toiminnassa ja lattiamateriaalien tuoteryhmässä. Luvussa käsitellään Keskon vastuullisuusstrategiaa, vastuullista hankintaa sekä arvoketjun toimijoiden roolia vastuullisuuden toteutumisessa.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset, jotka perustuvat puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin. Tuloksia tarkastellaan vastuullisuuden, brändin sekä arvoketjun yhteistyön näkökulmista. Kuudennessa luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.5 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä on useita. Tässä luvussa käsitteet määritellään niiden aakkostuksen mukaisesti. Keskeisiä käsitteitä ovat arvoketju, brändi, elinkaari, kiertotalous, lattiamateriaalit, sidosryhmät, vastuullisuus sekä vastuullinen hankinta.

Arvoketju

Arvoketju kuvaa organisaatioissa ja niiden välillä tapahtuvia toimintoja, jotka luovat, siirtävät ja lukitsevat arvoa (Simatupang ja muut, 2017, s. 3–4). Arvoketjulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lattiamateriaalien tuotantoon, hankintaan ja käyttöön liittyvää toimijaverkostoa, johon kuuluvat Kesko, tavarantoimittajat sekä Keskon B2B-asiakkaat.

Brändi

Brändillä tarkoitetaan tuotteisiin tai toimintaan liitettyä mielikuvaa, identiteettiä ja arvopuuta, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan (AMA, 2025). Tässä tutkimuksessa brändiä tarkastellaan erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta sekä osana Keskon ja tavarantoimittajien välistä yhteistyötä lattiamateriaalien tuoteryhmässä.

Elinkaari

Tuotteen elinkaari koostuu peräkkäisistä ja toisiinsa liittyvistä vaiheista raaka-aineiden hankinnasta lopulliseen hävittämiseen. Tuotteen elinkaarta voidaan tarkastella arvoketjun ja hankinnan näkökulmasta, jolloin elinkaari ei näy pelkästään teknisenä prosessina, vaan sidosryhmien välisenä vuorovaikutuksena, jossa vastuullisuuteen liittyvät käytännöt ja valinnat rakentuvat koko arvoketjun tasolla. (ISO 14040, 2006; Schaltegger & Burritt, 2017).

Kiertotalous

Kiertotaloudella tarkoitetaan taloudellista toimintamallia, jossa materiaalien käyttöä pyritään tehostamaan ja tuotteiden elinkaarta pidentämään esimerkiksi kierrätyksen, uudelleen käytön ja materiaalitehokkuuden avulla (Euroopan parlamentti, 2023).

Rakennusalalla kiertotalous liittyy erityisesti materiaalivalintoihin, tuotteiden elinkaariajatteluun sekä rakennusmateriaalien uudelleenkäyttöön.

Lattiamateriaalit

Tässä tutkimuksessa lattiamateriaaleilla tarkoitetaan rakennus- ja remontointiprojekteissa käytettäviä vinyyli-, laminaatti- sekä puupohjaisia lattiaratkaisuja, kuten parkettilattioita. Lattiamateriaalit muodostavat keskeisen osan rakennusmateriaalien arvoketjua ja niiden tuotanto sekä hankinta vaikuttavat rakennusalan vastuullisuuteen.

Sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmillä tarkoitetaan toimijoita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa (Hillebrand ja muut, 2015, s.413). Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan erityisesti kahteen keskeiseen sidosryhmään, jotka luokitellaan osaksi ensisijaisia sidosryhmiä: tavarantoimittajiin sekä asiakkaisiin, jotka muodostavat yhdessä Keskon arvoketjun keskeiset toimijat (Clarkson, 1995). Asiakkaat voidaan jakaa B2B-asiakkaisiin sekä kuluttaja-asiakkaisiin.

Vastuullisuus

Vastuullisuudella tarkoitetaan yritysten toimintaa, jossa huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset (Kotlerin ja muut, 2025). Tässä tutkimuksessa vastuullisuus ymmärretään yritysvastuun kokonaisuutena, ja sitä tarkastellaan erityisesti rakennusalan kontekstissa sekä vastuullisen hankinnan, sidosryhmäyhteistyön ja brändin rakentamisen näkökulmista lattiamateriaalien arvoketjussa.

Vastuullinen hankinta

Vastuullinen hankinta tarkoittaa hankintaprosessia, jossa tuotteiden valinnassa ja toimittajayhteistyössä huomioidaan ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja eettisiin toimintatapoihin liittyvät tekijät (Kotlerin ja muut, 2025). Tässä tutkimuksessa vastuullinen hankinta nähdään keskeisenä mekanismina, jonka kautta vastuullisuustavoitteet välittyvät Keskon ja tavarantoimittajien väliseen yhteistyöhön.

2 Vastuullisuus brändin rakentamisessa ja arvoketjussa

Tässä luvussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla tarkastellaan vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta lattiamateriaalien arvoketjussa. Luvun tavoitteena on jäsentää keskeiset käsitteet ja näkökulmat, joiden kautta vastuullisuuden roolia voidaan analysoida osana arvoketjun toimintaa, sidosryhmäsuhteita ja brändin rakentamista. Teoreettinen tarkastelu toimii perustana tutkimuksen empiiriselle analyysille ja ohjaa tutkimusaineiston tulkintaa.

Aiemmassa kirjallisuudessa vastuullisuutta, yritysvastuuta, sidosryhmäyhteistyötä ja brändin rakentamista on tarkasteltu laajasti, ja vastuullisuuden on todettu olevan keskeinen tekijä yritysten arvonluonnissa, kilpailukyvyn vahvistamisessa sekä brändin uskottavuuden rakentamisessa (Aguinis & Glavas, 2012; Freeman, 2010 ; Carroll, 2015). Tässä luvussa nämä näkökulmat yhdistetään tutkimuksen kontekstiin sopivaksi kokonaisuudeksi, jonka avulla tarkastellaan vastuullisuuden roolia Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja brändin rakentamisessa.

Vaikka yritysvastuu esitetään usein positiivisena ja arvoa luovana toimintana, siihen liittyy myös kriittisiä näkökulmia. Yritysvastuun on nähty toimivan mekanismina, jolla yritykset voivat ylläpitää valta-asemaansa ja ohjata vastuullisuuskeskustelua itselleen edulliseen suuntaan (Banerjee, 2018). Tällöin vastuullisuus ei välttämättä johda rakenteellisiin muutoksiin, vaan voi jäädä osittain symboliseksi tai strategiseksi välineeksi liiketoiminnan uskottavuuden vahvistamisessa.

2.1 Vastuullisuus liiketoiminnassa ja brändin rakentajana

Brändin määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan se on kehittynyt ajan myötä eri näkökulmista tarkasteltuna. American Marketing Associationin (AMA, 2025) mukaan brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu tai jokin muu ominaisuus, jonka tarkoituksena on erottaa yrityksen tarjoama kilpailijoista. Nykykäsityksessä brändi ymmärretään kuitenkin

tätä laajemmin, osana yrityksen arvoja, identiteettiä ja sidosryhmäsuhteita (Von Hertzen 2006, s. 17). Fanin (2005) mukaan brändäys voidaan nähdä sidosryhmiin kohdistuvana vuorovaikutuksena ja suhdehallintana, jossa brändin merkitys rakentuu yrityksen toiminnan ja sidosryhmien vastavuoroisuudessa. Myös Kotler (1997) korostaa brändin strategista ja sidosryhmälähtöistä luonnetta. Näin ollen brändi ei muodostu pelkästään yrityksen viestinnästä, vaan se rakentuu laajemmin sidosryhmien kokemusten, odotusten ja tulkintojen kautta. Tämä korostaa brändin tarkastelua sidosryhmälähtöisenä ja strategisena kokonaisuutena. B2B-kontekstissa brändin merkitys ulottuu myös organisaation sisälle. Baumgartnerin ja Schmidtin (2010) mukaan brändiorientaatio vahvistaa henkilöstön sitoutumista, ymmärrystä ja luottamusta brändiin, mikä ohjaa toimintaa brändin mukaisesti ja tukee sen kilpailukykyä. Kun vastuullisuus kytkeytyy osaksi brändiä ja sen arvoja, se heijastuu vastaavasti organisaation toimintaan ja sidosryhmäsuhteisiin. Tämän vuoksi vastuullisuuden tarkastelu brändin yhteydessä edellyttää myös sen jäsentämistä yritysvastuun näkökulmasta.

Vastuullisuus on noussut keskeiseksi tekijäksi liiketoiminnan eri osa-alueilla, ja markkinoinnissa ja brändin rakentamisessa ilmiö näkyy erityisesti strategioiden ja viestinnän tasolla. Vastuullinen brändi voidaan ymmärtää brändinä, joka tuottaa arvoa kestäväällä ja eettisellä tavalla sekä osoittaa sitoutumista yritysvastuuseen organisaation toiminnassa ja sidosryhmäviestinnässä. Vastuullisuus toimii strategisena työkaluna, joka yhdistää riskienhallinnan, asiakasarvon sekä innovoinnin, sekä näyttäytyy osana organisaation ydintoimintaa. Vastuullisuus ei kuitenkaan merkitse pelkästään riskienhallintaa, vaan se toimii myös innovaatioiden ja uusien liiketoimintamallien inspiraationa vastaten asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. (Trkulja ja muut, 2024). Vastuullisuuden strateginen merkitys ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki vastuullisuustoimet tuottaisivat automaattisesti myönteisiä vaikutuksia brändille tai sidosryhmille. Barnettin ja muiden (2020) mukaan vastuullisuusaloitteiden vaikutukset riippuvat siitä, miten huolellisesti ne on suunniteltu, kohdennettu ja kytketty todellisiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Näin ollen vastuullisuus voi jäädä myös rajalliseksi, mikäli se toteutuu irrallisena toimenpiteinä ilman selkeää vaikuttavuutta.

Vastuullista brändiä voidaan tarkastella tarkemmin yritysvastuun viitekehyksen kautta. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Elkingtonin (1997) esittämä Triple Bottom Line -ajattelu (TBL), jonka mukaan vastuullinen liiketoiminta koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Yrityksen suoritusta ei tulisi tarkastella ainoastaan taloudellisten tulosten perusteella, vaan myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja ympäristönäkökulmien huomioimisen kautta (Elkington, 1997). Myöhemmässä kirjallisuudessa vastuullisuutta on jäsenneilty myös ESG-viitekehyksen kautta, jossa korostuvat ympäristöön (Environmental), sosiaalisiin vaikutuksiin (Social) ja hallintotapaan (Governance) liittyvät ulottuvuudet (Kotler ja muut, 2025), joka täsmentää aiempia tulkintoja enemmän vastuullisuuden arviointikriteerejä, mittareita ja raportointivaatimuksia. Aguinis ja Glavas (2012) puolestaan määrittelevät yritysvastuun organisaation käytännöiksi ja linjauksiksi, jotka huomioivat sidosryhmien odotukset sekä taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen suorituskyvyn. Laaja määritelmä korostaa kokonaisvaltaista näkökulmaa, jossa vastuullisuus nähdään liiketoiminnan ydinosaksi yksittäisten hankkeiden ja viestinnällisten tekojen muodostumisen sijaan. Näitä näkökulmia yhdistää ajatus vastuullisuuden kokonaisvaltaisesta integroinnista osaksi liiketoimintaa.

Tässä tutkimuksessa vastuullista markkinointia tarkastellaan erityisesti brändin rakentamisen ja sidosryhmäviestinnän näkökulmasta. Perinteisesti markkinointi on keskittynyt asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, mutta kestävä ja vastuullinen markkinointi korostaa laajempaa kokonaisuutta, jossa huomioidaan yrityksen toiminnan vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vastuullinen ja kestävä markkinointi edellyttää, että yrityksen arvot, toiminta ja viestintä ovat keskenään johdonmukaisia. (Harper, 2025; Kemper & Ballantine, 2019). Trkuljan ja muiden (2024) mukaan markkinointi ei ole pelkästään liiketoiminnallinen väline, vaan sillä on myös laajempi vaikutus yhteiskunnallisiin arvoihin, asenteisiin ja normeihin. Sosiaalisesti vastuullinen markkinointi nähdään strategisena lähestymistapana, jossa markkinointitoiminnot kytketään yritysvastuuseen, eettisiin periaatteisiin ja sidosryhmien huomioimiseen. Tällainen lähestymistapa edellyttää yrityksiltä systemaattista ja strategista vastuullisuuden integrointia osaksi liiketoimintaa ja markkinointia. (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll, 2015). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi

eettistä mainontaa, vastuullista hankintaa, ympäristön huomioimista sekä yhteiskunnallisiin teemoihin kytkeytyviä markkinointialoitteita (Trkuljan ja muut, 2024).

Vastuullisuuden integrointi markkinointiin edellyttää myös sen näkyväksi tekemistä. Yrityksellä voi olla vahva vastuullisuusstrategia ja vakiintunut raportointi, mutta vastuullisuudesta on lisäksi viestittävä läpinäkyvästi ja uskottavasti. Schadewitz ja Niskala (2010) tuovat esiin, että vastuullisuusviestintä lisää yrityksen läpinäkyvyyttä ja voi vaikuttaa positiivisesti sidosryhmien käsityksiin yrityksestä. Vastuullisuutta huomioiva markkinointistrategia yhdistää yrityksen vastuullisuustoimet osaksi brändin narratiivia ja vahvistaa arvoihin perustuvaa viestintää (Kotler ja muut, 2025). Vastuullisuusviestinnän vaikutukset eivät kuitenkaan ole automaattisia.

Tanin ja muiden (2022) mukaan vastuullisuus voi vahvistaa luottamusta yritystä kohtaan, mutta vaikutukset edellyttävät, että markkinointitoimet ovat linjassa organisaation arvojen, strategioiden ja käytännön toiminnan kanssa. Delmas ja Toffel (2008) korostavat, että toiminnan ja viestinnän välinen johdonmukaisuus on keskeistä uskottavuuden rakentamisessa. Näin ollen vastuullisuus toimii brändin rakentumisen kannalta uskottavasti vasta silloin, kun se on johdonmukaisesti integroituna yrityksen toimintaan ja sen viestintään. Vastuullisuusviestintään liittyy kuitenkin myös riski siitä, että näkyväksi tehdään ennen kaikkea yritykselle edullisia ja helposti viestittäviä vastuullisuuden osa-alueita. Barkerin (2025) mukaan vastuullisuusraportointi ja siihen liittyvät käytännöt eivät välttämättä tuota täysin neutraalia kuvaa yrityksen vaikutuksista, vaan ne voivat painottaa mitattavia, raportoitavia ja organisaation kannalta hallittavia teemoja. Tämän vuoksi vastuullisuusviestintää on tärkeää tarkastella myös kriittisesti suhteessa siihen, mitä jää viestimättä.

Edellä esitetyn perusteella vastuullisuus voidaan nähdä keskeisenä tekijänä brändin rakentumisessa, sillä se vaikuttaa organisaation toimintaan sekä sidosryhmien muodostamiin käsityksiin yrityksestä. Vastuullisuus kytkeytyy brändiin erityisesti sidosryhmäsuhteiden kautta, joissa brändin uskottavuus rakentuu toiminnan ja viestinnän

johdonmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa tämä näkökulma on keskeinen, koska vastuullisuutta tarkastellaan arvoketjun toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Brändi ei näin ollen muodostu yksittäisen toimijan näkökulmasta, vaan se rakentuu arvoketjussa jaetusti vastuullisuuteen liittyvien käytäntöjen, odotusten ja tulkintojen kautta. Tämän vuoksi yritys vastuun, sidosryhmäteorian ja vastuullisen markkinoinnin näkökulmat tarjoavat keskeiset teoreettiset välineet analysoida, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se tukee brändin rakentamista. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että vastuullisuus ei ole brändin rakentamisessa ongelmaton tai automaattisesti myönteinen resurssi, vaan sen merkitys riippuu siitä, miten aidosti se näkyy organisaation toiminnassa ja arvoketjun käytännöissä.

2.2 Yritysvastuu ja sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmillä viitataan kaikkiin niihin tahoihin, jotka ovat jollain tavoin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Clarksonin (1995) mukaan sidosryhmät voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin ryhmiin. Ensisijaiset sidosryhmät ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä ja kriittisiä toimijoita, joihin lukeutuvat muun muassa työntekijät, rahoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Toissijaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, mutta joihin yrityksellä ei ole suoraa vaikutusta eikä yritys ole heidän toiminnastaan suoraan riippuvainen. (Clarkson, 1995, s.106–107). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen keskeisenä tavoitteena on tuottaa arvoa useille sidosryhmille samanaikaisesti, ei ainoastaan omistajilleen (Freeman, 2010). Sidosryhmäyhteistyö voidaan nähdä onnistuneena silloin, kun sen kautta kyetään tuottamaan arvoa yritykselle sekä sen sidosryhmille (Harrison & Wicks, 2013).

Sidosryhmäyhteistyöhön kuitenkin voi liittyä useita haasteita ja riskejä erityisesti vastuullisuustyön näkökulmasta. Keskeinen haaste on sidosryhmien erilaisten ja toisinaan ristiriitaisten odotusten yhteensovittaminen, sillä kaikkien vaatimusten samanaikainen täyttäminen ei ole mahdollista. Tällaisissa tilanteissa sidosryhmien tunnistamisen merkitys korostuu. Yritykselle voi tulla tarve priorisoida sidosryhmiään, mikä voi johtaa joidenkin

ryhmien kokemaan ulkopuolisuuteen ja heikentää luottamusta. (Greenwood, 2007, s. 320). Lisäksi sidosryhmäyhteistyöhön liittyy maineeseen kohdistuvia odotuksia, sillä vastuullisuusviestinnällä ja -toimilla on keskeinen rooli yritysten sidosryhmäsuhteiden ja arvon muodostumisessa (Schadewitz & Niskala, 2010). Haasteita aiheuttavat myös yhteistyön vaatimat resurssit sekä sidosryhmien tunnistamisen vaikeus, mikä voi johtaa olennaisien näkökulmien sivuuttamiseen. Lisäksi sidosryhmien väliset valtaerot voivat vaikuttaa siihen, kuinka tasapuolisesti eri näkemykset huomioidaan päätöksenteossa. (Laine ja muut, 2026).

Sidosryhmäteorian näkökulmasta yritysvastuu (CSR) muodostaa keskeisen kehyksen, jonka kautta yritykset vastaavat sidosryhmien odotuksiin ja rakentavat suhteitaan eri toimijoihin. Yrityksiltä vaaditaan aikaisempaa laajempaa ja läpinäkyvämpää vastuunkantoa taloudellisesta, oikeudellisesta, eettisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Tyypillinen yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevä lyhenne on CSR, jota käytetään keskeisenä terminä vastuullisuuden yhteydessä. Lyhenne CSR tulee englanninkielisistä sanoista Corporate Social Responsibility. (Freeman, 2010 ; Carroll, 2015). Käytännössä se tarkoittaa, että yrityksellä on vastuu toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaa, ihmisiin ja ympäristöön. Carrollin (2015) mukaan CSR muodostaa perustan, jonka varaan modernit vastuullisuusviitekehykset rakentuvat, ja on samalla keskeinen vastuullisen brändin määrittelyssä.

Vastuullinen brändi rakentuu yrityksen kyvystä täyttää nämä neljä vastuullisuuden (taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja yhteiskunnallinen) ulottuvuutta johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi. Carroll (2015) korostaa, että CSR toimii yhdistävänä kehyksenä eri vastuullisuusajattelun suuntauksille, mikä tekee siitä vahvan perustan myös brändimielikuvan rakentamiselle. Myös Kujala ja Korhonen (2017) tarkastelevat, miten yritykset voivat luoda arvoa sidosryhmäsuhteiden kautta yritysvastuun (CSR) kontekstissa. Heidän mukaansa sidosryhmien osallistaminen ei ole ainoastaan eettinen velvollisuus, vaan strateginen keino tuottaa taloudellista, sosiaalista ja moraalista arvoa yritykselle ja sidosryhmille. Sidosryhmät ovat olennainen osa yrityksen kannattavan liiketoiminnan

edellytyksiä, ja vastuullisuustyö ulottuu myös heihin. Sidosryhmät tulisi aktiivisesti ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen omien vastuualueidensa ja prosessiensa kautta. Kriittisessä CSR-tutkimuksessa on kuitenkin korostettu, että kaikki sidosryhmät eivät pääse vaikuttamaan vastuullisuutta koskeviin määrittelyihin tasavertaisesti. Banerjee (2018) huomauttaa, että yritys vastuuta koskeva keskustelu voi rakentua tavalla, jossa yrityksillä ja niitä lähellä olevilla toimijoilla on enemmän valtaa määrittää, mitä vastuullisuus käytännössä tarkoittaa. Tällöin osa vastuullisuuteen liittyvistä ongelmista voi jäädä näkymättömiin, vaikka sidosryhmien osallistamista korostetaan periaatteellisella tasolla.

Arvoketjun näkökulmasta sidosryhmillä voi olla jo olemassa olevia vastuullisuuskäytäntöjä ja -prosesseja, joita yritys voi hyödyntää ja soveltaa omassa toiminnassaan. Yrityksen vastuullisuuden kehittyminen voi tapahtua nopeammin ja vaikuttavammin silloin, kun muutospaine nousee sidosryhmien suunnalta. (Hawkins, 2006). Sidosryhmäsuhteet muodostavat keskeisen mekanismin, jonka kautta CSR konkretisoituu, sillä arvonluonti on yhteisluonteista ja perustuu molemminpuoliseen hyötyyn. Kujalan ja Korhosen (2017) esittämän mallin mukaan sidosryhmäyhteistyö voi näkyä esimerkiksi tehokkuuden kasvuna, innovaatioiden syntyminenä, hyvinvoinnin edistämisenä, osaamisen jakamisena sekä luottamuksen ja eettisten toimintatapojen vahvistumisena. CSR-toimien vaikutus näihin ulottuvuuksiin tukee sidosryhmien kokemaa arvonmuodostumista.

Kujala ja Korhonen (2017) korostavat teoksessaan avoimen dialogin ja jatkuvan vuorovaikutuksen merkitystä. Vastuullinen toiminta vahvistaa luottamusta ja pitkäaikaisia suhteita, jotka ovat kestävän kilpailuedun perusta. Vastuullisuus on noussut keskeiseksi osaksi yritysten välistä viestintää, sillä B2B-päätöksenteko perustuu yhä useammin arvopohjaisiin valintoihin. Tämä näkyy erityisesti sisältöstrategioissa, joissa vastuullisuutta korostetaan kokonaisvaltaisesti ja sen eri osa-alueet pyritään tuomaan näkyväksi. Sisälöntuotannon avulla yritykset pyrkivät vahvistamaan muun muassa tasa-arvoa, huomioimaan asiakkaiden moninaisia tarpeita sekä edistämään yhdenvertaisia palvelukokemuksia. Samalla tavoitteena on tuottaa johdonmukaisempaa laatua ja rakentaa yksilöllisempiä, vastuullisuutta heijastavia asiakassuhteita. (Harper, 2025).

Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset brändejä kohtaan ovat kasvussa vastuullisuuden suhteen. Vastuullisuus on noussut keskeiseksi tekijäksi brändiuskollisuuden rakentamisessa nykyisissä liiketoimintaympäristöissä. Vastuullisuus vaikuttaa asiakasuskollisuuden ensisijaisesti muokkaamalla kuluttajien käsityksiä brändin luotettavuudesta, uskottavuudesta ja eettisyydestä. B2B-kontekstissa vastaavat vaikutukset ilmenevät erityisesti luottamuksen, pitkäaikaisten kumppanuuksien sekä hankintapäätösten kautta, joissa vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset ja odotukset korostuvat. Asiakkaiden luottamus brändiin vahvistuu, kun yrityksen vastuullisuustoimet ovat johdonmukaisia, läpinäkyviä ja todennettavia, mikä on keskeinen edellytys pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden muodostumiselle. (Agu ja muut, 2024).

Agun ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan vastuullisuus ei kuitenkaan automaattisesti johda lojaalisuuden kasvuun, vaan sen vaikutus välittyy brändi-imagon ja koetun aitouden kautta. Mikäli vastuullisuutta hyödynnetään lähinnä viestinnällisenä keinona ilman konkreettisia tekoja, voi vaarana olla asiakkaan skeptisyyden kasvaminen ja luottamuksen heikkeneminen, mikä voi heijastua negatiivisesti asiakasuskollisuuteen. Vastuullinen brändi voi synnyttää emotionaalista ja eettistä sitoutumista, kun asiakas kokee brändin edustavan omia arvoja ja periaatteita. Arvojen yhteensopivuus syventää asiakassuhdetta ja vahvistaa lojaalisuutta. Agu ja muut (2024) korostavat emotionaalisen ja eettisen ulottuvuuden erottavan vastuullisuuteen perustuvan brändiuskollisuuden perinteisestä asiakasuskollisuudesta, joka nojaa pääasiassa tyytyväisyyteen tai tottumukseen. Vastuullisuus toimii strategisena resurssina, joka tukee pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista ja vahvistaa brändin kilpailuasemaa markkinoilla (Agu ja muut, 2024).

Edellä esitetyn perusteella sidosryhmäyhteistyö ja siihen liittyvät vastuullisuusodotukset muodostavat keskeisen viitekehyksen tämän tutkimuksen tarkastelulle. Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta ei tarkastella yksittäisen organisaation näkökulmasta, vaan arvoketjussa toimivien sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Sidoryhmäteoria auttaa jäsentämään, miten erilaiset ja osin ristiriitaiset vastuullisuusvaatimukset rakentuvat ja miten niitä tulkitaan ja sovitetaan yhteen arvoketjussa. Erityisesti B2B-kontekstissa

asiakkaiden ja toimittajien rooli korostuu, sillä vastuullisuusvaatimukset välittyvät usein ketjussa eteenpäin ja vaikuttavat suoraan hankintapäätöksiin, yhteistyöhön sekä brändin rakentumiseen. Tämän vuoksi sidosryhmäyhteistyön tarkastelu tarjoaa keskeisen teoreettisen lähtökohdan analysoida, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se kytkeytyy brändin kehittämiseen.

2.3 Vastuullinen hankinta arvoketjussa

Tässä tutkimuksessa arvoketjun tarkastelu on keskeistä, koska vastuullisuutta analysoidaan Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa eri toimijoiden välisenä ilmiönä. Rakennusalan kontekstissa arvoketjulla tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa arvoa tuotetaan vaiheittain raaka-aineiden hankinnasta valmiin rakennuksen käyttöön ja elinkaaren loppuun asti. Arvoketju kattaa kaikki keskeiset toiminnot ja toimijat, jotka osallistuvat rakennusmateriaalien tuotantoon, hankintaan, jakeluun, rakentamiseen ja käyttöön. Arvon muodostuminen tapahtuu useiden toisiinsa kytkeytyvien toimijoiden ja sidosryhmien vuorovaikutuksesta, mikä korostaa arvoketjun kokonaisvaltaista tarkastelua (Freeman, 2010). Rakennusalan arvoketju on tyypillisesti monivaiheinen ja hajautunut, sillä siihen osallistuu useita eri toimijoita. Arvoketjun tarkastelu on keskeistä erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta, sillä ympäristö- ja muut vaikutukset jakautuvat eri vaiheisiin koko rakennuksen elinkaaren aikana (Junnila & Horvath, 2003).

Yrityksen toimitusketjujen vastuullisuudella on keskeinen rooli brändin uskottavuuden rakentumisessa. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaiden myönteiset käsitykset vastuullisuudesta vahvistavat brändin uskottavuutta silloin, kun vastuullisuus nähdään aitona ja johdonmukaisesti integroituna osaksi yrityksen toimintaa ja arkea irrallisen markkinointipanostuksen sijaan (Wang ja muut, 2021; Tan ja muut 2022; Negassa, 2023). Brändin uskottavuus rakentuu näiden tutkimusten mukaan yrityksen kyvystä osoittaa pitkäjänteistä ja strategisesti johdettua vastuullisuutta, joka heijastuu yrityksen viestinnässä ja konkreettisissa teoissa. Yhteiset vastuullisuustavoitteet toimitusketjussa lisäävät kuluttajien kokemaa brändin aitoutta ja luotettavuutta, sillä yhdenmukainen ympäristö- ja

sosiaalisen vastuun linja koko ketjussa vahvistaa mielikuvaa yrityksen johdonmukaisuudesta. (Wang ja muut, 2021; Negassa, 2023).

Toimitusketjulla on keskeinen rooli vastuullisuuden edistämässä, sillä sen kautta voidaan vähentää ympäristövaikutuksia, tukea kestävästä kehitystä ja varmistaa vastuullisuusvaatimusten toteutuminen. Kestävä toimitusketju voi vähentää riskejä, vahvistaa brändiä ja tukea kilpailukykyä. Markkinointi ja toimitusketju ovat vastuullisuuden toteutamisessa erottamattomia, sillä esimerkiksi materiaalivalinnat, pakkausratkaisut ja jake-lukanavat heijastuvat suoraan asiakaskokemukseen, ympäristövaikutuksiin, kustannus-rakenteisiin sekä sääntelyn noudattamiseen. Yrityksiltä edellytetään kykyä tunnistaa kes-tävyysriskit, ennakoida globaalien markkinoiden ja resurssien muutoksia sekä tehdä kompromisseja eri ulottuvuuksien välillä. (Closs ja muut, 2011). Kriittisestä näkökulmasta toimitusketjujen vastuullisuutta ei kuitenkaan tule tarkastella vain kehyksenä kohti pa-rempia käytäntöjä. Yngfalkin (2019) mukaan markkinoilla voidaan ylläpitää vastuullisuu-den kieltä ja käytäntöjä tavoilla, jotka samalla uusintavat olemassa olevia, osin vastuut-tomia toimintamalleja. Tällöin vastuullisuus voi näyttäytyä järjestelmää muuttavan voi-man sijaan myös sen ylläpitämisen välineenä.

Asiakkaat kokevat brändin rehelliseksi ja johdonmukaiseksi, kun yritys ja sen toimittajat noudattavat yhdenmukaisia vastuullisuusperiaatteita, jotka heijastuvat brändin mainee-seen, brändipääomaan sekä asiakkaiden lojaalisuuteen (Tan ja muut, 2022). Toimitusket-jun vastuullisuustavoitteilla on lisäksi merkitystä brändin pitkäaikaisen arvon ja kilpailu-kyvyn rakentamisessa. Yhtenäinen vastuullisuuslinja koko ketjussa tukee asiakkaan käsi-tystä yrityksen vastuullisuustoimien konkretiasta ja lisää sidosryhmien luottamusta brän-diin. Yhteiset vastuullisuustavoitteet muuttuvat keskeiseksi arvonluonnin mekanismiksi vahvistaen brändin asemaa, tukien maineenhallintaa ja lisäten kilpailukykyä markkinoilla. (Wang ja muut, 2021; Tan ja muut, 2022).

Toimitusketjujen tasolla tapahtuva kilpailu siirtää vastuullisuuden painopistettä yrityk-sen sisäisestä toiminnasta koko toimitusverkon kattavaksi lähestymistavaksi.

Vastuullisuuden odotetaan ulottuvan koko ketjuun, mukaan lukien toimittajat ja alihankkijat, jotta yritys voi aidosti toimia vastuullisesti ja saavuttaa kilpailuetua kestävien toimintatapojen avulla (Grant ja muut, 2013, s.127). Vastuullinen toimitusketju perustuu läpinäkyvyyteen ja avoimeen vuorovaikutukseen, jossa kaikki osapuolet ovat tietoisia toimintaprosessien vaikutuksista ja sitoutuvat niiden jatkuvaan parantamiseen. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä toimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Hawkins, 2006). Datan hyödyntäminen toimitusketjujen haavoittuvuuksien tunnistamisessa ja reagointikyvyn vahvistamisessa muodostavat keskeisen osan vastuullisuuden integrointia osaksi yrityksen rakenteita ja toimintamalleja (Sahimaa ja muut, 2021). Kehittäminen näyttäytyy jatkuvana prosessina, joka kytkeytyy yrityksen strategiseen ohjaukseen ja operatiiviseen toimintaan.

Hankinta on keskeinen rajapinta organisaation ja sen ulkopuolisten sidosryhmien välillä erityisesti toimittajaverkostojen osalta (Goebel ja muut, 2018). B2B-kontekstissa hankinta korostuu erityisesti, koska vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset konkretisoituvat nimenomaan toimittajavalinnoissa, sopimuksissa ja yhteistyökäytännöissä. Toimittajien toimintaperiaatteet ja vastuullisuuden taso vaikuttavat suoraan siihen, millaisena ostavan organisaation vastuullisuus näyttäytyy sidosryhmille, sillä hankinnan kohteena olevat tuotteet ja palvelut heijastavat toimittajaverkon käytäntöjä ja arvoja (Krause ja muut, 2009). Krause ja muut (2009) korostavat, että yritys ei voi olla sen toimitusketjua vastuullisempi, mikä tekee toimittajavalinnoista ja hankintojen johtamisesta keskeisiä vastuullisuuden kannalta. Yritykset edellyttävätkin yhä useammin toimia myös toimittajiltaan riskien pienentämiseksi, tehokkuuden parantamiseksi ja mainehaittojen todennäköisyyden vähentämiseksi.

Organisaatioiden ostoprosessit ovat tyypillisesti moniulotteisia ja niihin osallistuu useita eri päätöksentekijöitä. B2B-kontekstissa hankinnat perustuvat usein rationaaliin ja teknisesti vaativiin arviointikriteereihin, ja niihin liittyvät taloudelliset panostukset ovat huomattavia. Ostajan ja myyjän välille muodostuu usein pitkäkestoisia, luottamukseen perustuvia kumppanuussuhteita, minkä seurauksena markkina voidaan nähdä

verkostomaisena kokonaisuutena, jossa toimijat kytkeytyvät toisiinsa jatkuvan vuorovai-
kutuksen ja keskinäisen riippuvuuden kautta. (Weele, 2018, 23–24).

Hankinta nähdään yhä vahvemmin strategisena elementtinä, joka muodostaa keskeisen
osan yritysten kilpailuetua. Kilpailu ei enää kohdistu yksittäisiin toimittajiin, vaan koko-
naisiin toimitusketjuihin, joiden tehokkuus ja kyvykkyydet ratkaisevat yritysten menes-
tystä. Hankinta- ja toimitusketjujen globalisoituminen on seurausta kiristyneestä kilpai-
lusta, markkinoiden kansainvälistymisestä sekä nopeasta teknologian kehityksestä.
(Schoenherr ja muut, 2012). Samalla vastuullinen hankinta on sidoksissa yritysvastuun
motiiveihin, joista keskeisimpiä ovat sidosryhmien asettamat odotukset ja vaatimukset
vastuullisuuden huomioimiselle hankintapäätöksissä. (Maignan ja muut, 2002, s. 641–
643).

Vastuullisuudesta viestiminen sidosryhmille on kasvanut merkittävästi, ja vastuullisuus-
raportointi on muodostunut keskeiseksi välineeksi läpinäkyvyyden varmistamisessa. Sie-
win (2015) mukaan nykyiset raportointityökalut voidaan jäsentää viitekehyksiin, standar-
deihin ja indekseihin, joiden avulla yritykset strukturoivat ja vertailukelpoistavat vastuul-
lisuustietojaan. Vastuullinen hankinta muodostaa keskeisen osan yrityksen vastuulli-
suutta, sillä hankintapäätökset vaikuttavat merkittävästi tuotteiden ja palveluiden koko
elinkaaren aikaisiin ympäristö- ja sosiaalisiin vaikutuksiin. Näin ollen tuotteiden ja palve-
luiden elinkaarivaikutusten tarkastelu ei rajoitu ainoastaan käyttö- ja loppuvaiheeseen,
vaan ulottuu raaka-aineiden hankintaan, tuotantoon ja toimitusketjuun. Tällä tarkoiteta-
taan muun muassa tuotteiden kestävyyttä, kierrätettävyyttä sekä niiden vaikutuksia koko
arvoketjun ajan. Mikäli halutaan lisätä merkitystä liiketoiminnalle ja sidosryhmille, tulee
vastuullisuus integroida osaksi yrityksen strategiaa, tavoitteita ja operatiivista toimintaa.
(Trkulja ja muut, 2024; Sahimaa ja muut, 2021). Kilpailuetua luodaan, kun yrityksen arvot
ja brändi ovat linjassa sidosryhmien odotusten kanssa, minkä myötä on tärkeää huomi-
oida, miten yrityksen toiminta ja hankintaratkaisut heijastavat sidosryhmien näkemyksiä
(Brady, 2003).

Edellä esitetyn perusteella arvoketju, toimitusketjun vastuullisuus ja hankinta muodostavat keskeisen kokonaisuuden tämän tutkimuksen tarkastelulle. Vastuullisuus ei näyttyä yksittäisinä toimenpiteinä, vaan arvoketjussa rakentuvana ilmiönä, jossa eri toimijat vaikuttavat toisiinsa ja välittävät vastuullisuusvaatimuksia eteenpäin. Tässä tutkimuksessa hankinta toimii keskeisenä mekanismina, jonka kautta vastuullisuus konkretisoituu Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmässä. Hankintapäätökset, toimittajavalinnat ja yhteistyökäytännöt määrittävät, miten vastuullisuus toteutuu käytännössä ja miten se välittyy arvoketjussa eteenpäin. Tämän vuoksi arvoketjun ja vastuullisen hankinnan tarkastelu tarjoaa keskeisen teoreettisen perustan analysoida, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se kytkeytyy brändin rakentamiseen. Samalla tämä kytkee vastuullisuuden suoraan brändin rakentamiseen, sillä arvoketjussa toteutuvat vastuullisuuskäytännöt vaikuttavat siihen, miten sidosryhmät muodostavat käsitteitä yrityksen uskottavuudesta ja brändistä.

2.4 Ulkoiset vastuullisuusvaatimukset ja ohjausmekanismit

Kansainväliset ja EU-tason ohjausmekanismit muodostavat keskeisen toimintaympäristön, joka ohjaa yritysten vastuullisuuskäytäntöjä sekä niiden välittymistä arvoketjussa. Suomen YK-liitto määrittelee kestävä kehityksen tarkoittavan kehitystä, joka turvaa nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet (Suomen YK-liitto, n.d.). Vuonna 2015 Yhdistyneet kansakunnat (YK) hyväksyivät kestävä kehityksen tavoitteet, lyhennelmältään SDG-tavoitteet (United Nations, n.d.). YK:n Agenda 2030 -toimintaohjelman tavoitteena on äärimmäisen köyhyyden poistaminen sekä kestävä kehityksen edistäminen siten, että ympäristölliset, taloudelliset ja sosiaaliset näkökulmat huomioidaan tasapainoisesti. Ohjelmaa ohjaa ajatus siitä, että kehityksen tulee hyödyttää kaikkia, ja se myös sitoo kaikkia maita universaalisti. (United Nations, 2015).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät EU-tason ohjausmekanismit ovat kestävyysraportointidirektiivi (CSRD), joka velvoittaa yrityksiä raportoimaan ympäristö- ja sosiaalisen vastuun vaikutuksista koko arvoketjussa (European Union, 2022) sekä

yritysvastuudirektiivi (CSDDD), joka edellyttää huolellisuusvelvoitteen toteuttamista ihmisoikeus- ja ympäristöriskien tunnistamiseksi myös toimittajaverkostoissa (European Union, 2024b). Näitä täydentävät EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä eli taksonomia, joka määrittää kriteerit kestäväälle taloudelliselle toiminnalle ja vaikuttaa materiaalivalintoihin esimerkiksi lattiamateriaaleissa (European Union, 2020). Lisäksi ekosuunnitteluasetus (ESPR) ohjaa kohti läpinäkyvämpiä tuotetietoja ja kiertotalousratkaisuja (European Union, 2024a). Rakennusalan tuotteisiin sovellettavia vaatimuksia määrittelevät rakennustuoteasetus (European Union, 2011) sekä kemikaalisäädäntö REACH- ja CLP-asetusten kautta (European Union, 2006; 2008).

Vastuullisuusvaatimukset ovat keskeisiä brändin uskottavuuden rakentamisessa, sillä ne määrittävät rajat ja standardit, joiden puitteissa yritysten on toimittava koko arvoketjussa. Näihin ulkoiisiin vaatimuksiin vastaaminen vahvistaa sidosryhmien luottamusta ja auttaa yrityksiä erottautumaan markkinoilla, joilla vastuullisuus on yhä keskeisempi kilpailutekijä. Brändi näyttäytyy uskottavana vasta silloin, kun nämä velvoitteet toteutuvat johdonmukaisesti koko arvoketjussa, sillä yritysten on varmistettava näiden velvoitteiden toteutuminen myös omissa toimittajaverkostoissaan. (Delmas & Toffel, 2008). Vastuullisuuteen liittyvä paine heijastuu siten koko arvoketjuun, sillä keskeiset yritykset välittävät omiin velvoitteisiinsa kohdistuvia vaatimuksia toimittajilleen esimerkiksi auditoitien ja sertifikaattivaatimusten kautta (Seuring & Müller, 2008). Tässä tutkimuksessa tämä korostuu erityisesti Keskon kaltaisen toimijan roolissa, jossa yritys toimii sääntelystä nousevien vastuullisuusvaatimusten tulkitsijana ja koordinoijana arvoketjun eri toimijoiden välillä.

Wilhelmin ja muiden (2016) sekä Aguilera ja muiden (2007, s. 855) mukaan maantieteellinen sijainti ja alueellinen sääntely vaikuttavat voimakkaasti toimitusketjujen vastuullisuuteen, sillä esimerkiksi Euroopassa tiukat sääntelyvaatimukset ulottuvat usein automaattisesti myös toimittajiin. Suurilla yrityksillä on lisäksi merkittävä vaikutusvalta toimitusketjuissaan, ja ne voivat edellyttää toimittajilta vastuullisuusstandardien noudattamista esimerkiksi epäeettisten työolosuhteiden ehkäisemiseksi tai erilaisten

resurssiriippuvuuksien vähentämiseksi (Montiel ja muut, 2021). Kuitenkin pelkkä vastuullisuuden raportointi ei riitä, vaan vastuullisuuden tulee näkyä arjen toiminnassa, päätöksenteossa ja olla olennainen osa yrityksen brändiä (Aguinis ja Glavas 2012).

Edellä kuvattu sääntely-ympäristö korostaa yritysten velvollisuutta tunnistaa ja hallita vastuullisuusriskejä koko arvoketjussa sekä lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä. Erityisesti huolellisuusvelvoite, taksonomia ja tuotetietovaatimukset ohjaavat yrityksiä huomioimaan materiaalivalinnan, elinkaarivaikutukset ja toimittajaverkostot entistä systemaattisemmin. Kokonaisuutena tämä vahvistaa tarvetta yhtenäisille vastuullisuuskäytännöille, jotka ulottuvat yrityksestä sen toimittajiin ja asiakkaisiin, tehden vastuullisuudesta keskeisen osan brändin uskottavuutta ja kilpailukykyä.

2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä alaluvussa kootaan yhteen teorialuvun keskeiset näkökulmat ja muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys empiirisen analyysin perustaksi. Viitekehysten teoreettisina lähtökohtina toimivat yritysvastuu (CSR), Triple Bottom Line -malli, sidosryhmäteoria, vastuullinen hankinta sekä vastuullisuuden ja brändin välinen yhteys. Valitut kirjallisuusnäkökulmat edustavat tutkimusaiheen keskeisiä teoreettisia lähestymistapoja, joiden avulla vastuullisuutta voidaan tarkastella strategisena, sidosryhmälähtöisenä sekä arvoketjussa rakentuvana ilmiönä (Aguinis & Glavas, 2012; Freeman, 2010; Seuring & Müller, 2008).

Yritysvastuu toimii tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehysenä, jonka avulla tarkastellaan yritysten vastuullisuutta suhteessa niiden toimintaan ja sidosryhmiin (Carroll, 1991). Vastuullisuutta jäsennetään Triple Bottom Line -mallin kautta, jossa huomio kohdistuu taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen (Elkington, 1997). Näin vastuullisuutta ei tarkastella ainoastaan yksittäisinä käytäntöinä, vaan arvoketjussa rakentuvana ilmiönä, jossa eri toimijat vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi vastuullisen hankinnan näkökulma mahdollistaa sen tarkastelun, miten vastuullisuuteen liittyvät käytännöt ja

vaatimukset välittyvät arvoketjun eri toimijoiden välillä. Sidosryhmäteoria puolestaan auttaa ymmärtämään, miten eri toimijat, kuten tavarantoimittajat, B2B-asiakkaat ja organisaation sisäiset toimijat, vaikuttavat vastuullisuuden toteutumiseen ja siihen liittyvien odotusten muodostumiseen (Hillebrand ja muut, 2015).

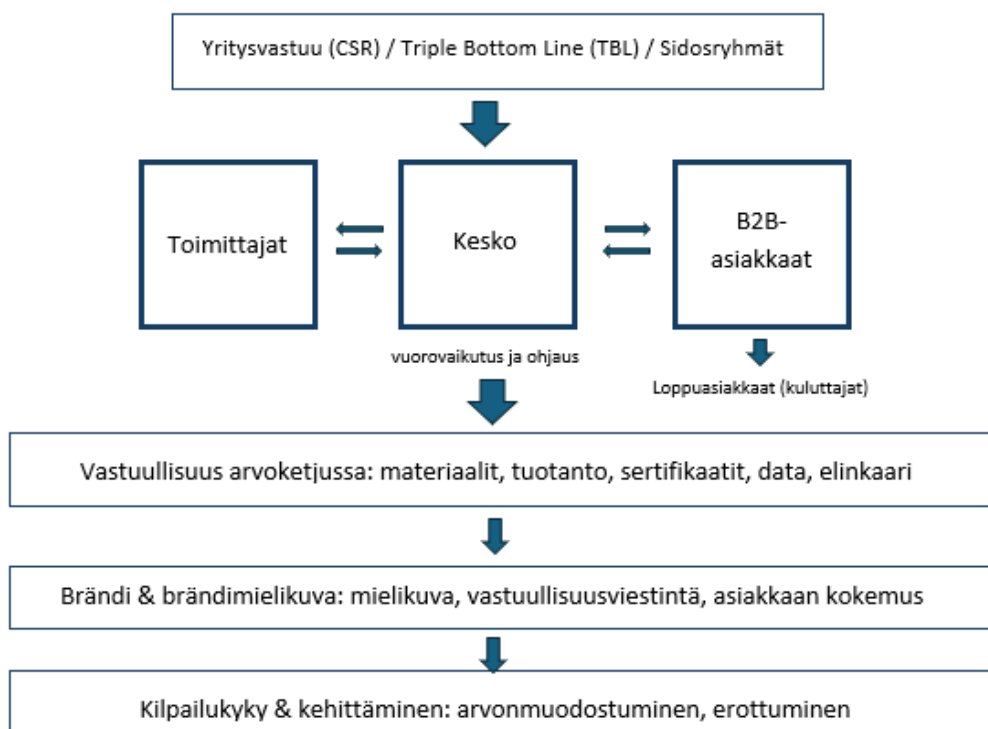
Teorialuvussa tarkasteltiin vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta sekä, sitä miten vastuullisuus voi toimia brändimielikuvaa rakentavana ja vahvistavana tekijänä. Vastuullisuus ei näyttäydy ainoastaan operatiivisena toimintana, vaan myös osana yrityksen viestintää ja mielikuvamarkkinointia, mikä vaikuttaa siihen, miten asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat yrityksen ja sen tuotteet (Kotler & Keller, 2016). Lisäksi kiertotalouden ja elinkaariajattelun näkökulmat korostavat materiaalien ja tuotteiden koko elinkaarimerkitystä vastuullisuuden arvioinnissa erityisesti rakennusalan ja lattiamateriaalien kontekstissa (Junnila & Horvath, 2003).

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että vastuullisuutta, yritysvastuuta, sidosryhmäyhteistyötä, vastuullista hankintaa ja brändin rakentamista on tutkittu laajasti, ja vastuullisuus toimii keskeisenä strategisena tekijänä yritysten arvonluonnissa, kilpailukyvyn vahvistamisessa sekä brändin uskottavuuden rakentamisessa (Freeman, 2010; Aguinis & Glavas, 2012; Carroll, 2015). Rakennusalan kontekstissa tutkimus on kuitenkin painottunut erityisesti materiaalien elinkaarivaikutuksiin, ympäristövaikutuksiin, toimitusketjujen vastuullisuuteen sekä sääntelyyn liittyviin kysymyksiin (Junnila & Horvath, 2003; Seuring & Müller, 2008). Vastaavasti vastuullisuuden strateginen rooli brändin rakentamisessa sekä sen ilmeneminen arvoketjun toimijoiden välisessä yhteistyössä ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämä korostaa tarvetta tarkastella vastuullisuutta erityisesti arvoketjua koordinoivan toimijan näkökulmasta, jossa vastuullisuusvaatimukset eivät ainoastaan toteudu, vaan myös välittyvät eteenpäin arvoketjussa.

Lisäksi lattiamateriaalien tuoteryhmään kohdistuva tutkimus näyttää hajanaisena ja rajallisena, vaikka juuri tässä tuoteryhmässä vastuullisuuteen liittyvät kysymykset, kuten materiaalien alkuperä, sertifiointit, elinkaarivaikutukset, hankintakriteerit ja

toimitusketjujen läpinäkyvyys, ovat keskeisiä (Cabeza ja muut, 2014; Pomponi & Moncaster, 2017). Aiempi tutkimus on painottunut useammin valmistajien, toimitusketjujen tai kuluttajien näkökulmiin kuin arvoketjua koordinoivan kaupan toimijan rooliin vastuullisuusvaatimusten tulkitsijana ja välittäjänä. Tämän näkökulman tarkastelu on keskeistä, sillä koordinoivalla toimijalla on mahdollisuus ohjata vastuullisuutta koko arvoketjussa yksittäisiä toimijoita laajemmin.

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jossa vastuullisuus rakentuu tavarantoimittajien, Keskon ja B2B-asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Viitekehyksessä Kesko toimii keskeisenä toimijana, joka ohjaa vastuullisuuteen liittyviä käytäntöjä erityisesti hankinnan, valikoiman ja brändin kautta. Tämä perustuu vastuullista hankintaa ja toimitusketjujen hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen, jossa korostetaan ostavan organisaation keskeistä roolia vastuullisuuden jalkauttamisessa toimitusverkostoon (Krause ja muut, 2009; Seuring & Müller, 2008).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys: vastuullisuus ja brändi arvoketjussa.

Viitekehyksessä vastuullisuus konkretisoituu arvoketjun tasolla erilaisina käytäntöinä ja vaatimuksina, kuten materiaalivalintoina, sertifikaatteina, datana ja elinkaariajatteluna. Tämä näkökulma pohjautuu toimitusketjujen vastuullisuutta käsittelevään kirjallisuuteen, jossa korostetaan vastuullisuuden rakentumista koko arvoketjun tasolla yksittäisten toimijoiden sijaan (Closs ja muut, 2011; Sahimaa ja muut, 2021). Arvoketjussa rakentuva vastuullisuus kytkeytyy edelleen brändiin ja brändimielikuvaan, jotka muodostuvat sidosryhmien kokemusten, vastuullisuusviestinnän ja asiakaskokemusten kautta. Brändin uskottavuus rakentuu erityisesti toiminnan ja viestinnän johdonmukaisuudesta (Delmas & Toffel, 2008; Tan ja muut, 2022), mikä muodostaa perustan kilpailukyvyyn ja arvomuodostuksen tarkastelulle (Carroll, 2015; Aguinis & Glavas, 2012).

Viitekehys kytkeytyy suoraan tutkimuskysymyksiin. Vastuullisen hankinnan ja arvoketjun näkökulmat tukevat erityisesti sen tarkastelua, millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, käytäntöjä ja odotuksia lattiamateriaalien arvoketjussa esiintyy. Sidoryhmäteoria puolestaan auttaa analysoimaan, miten nämä odotukset muodostuvat ja välittyvät eri toimijoiden välillä. Lisäksi vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta käsittelevä kirjallisuus tarjoaa perustan tarkastella, miten vastuullisuus kytkeytyy brändin rakentamiseen sekä millä tavoin yhteistyö arvoketjussa voi tukea vastuullisuuden kehittämistä. Näin muodostettu viitekehys jäsentää vastuullisuuden tarkastelun arvoketjun, sidoryhmissuhteiden ja brändin rakentamisen kautta, mahdollistaen tutkimuskysymysten systemaattisen analyysin. Samalla viitekehys mahdollistaa myös kriittisen tarkastelun siitä, näyttävätkö vastuullisuus arvoketjussa aidosti toimintaa muuttavana tekijänä vai osittain myös olemassa olevia käytäntöjä ylläpitävänä mekanismina.

3 Metodologia

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia lähtökohtia ja toteutusta. Ensin esitellään laadullinen tutkimusote sekä tulkinnallinen tutkimusparadigma, minkä jälkeen kuvataan teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä, aineistonkeruun käytännön toteutus ja aineiston analyysi. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja kontekstisidonnaisesti (Puusa ja muut, 2020). Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan erilaisia ilmiöitä, tapahtumia tai toimintaa niiden kontekstissa (Eskola & Suoranta, 2000). Koskisen ja muiden (2005, s. 16) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun useiden eri toimijoiden näkökulmista, mikä tukee monipuolisen ja syvällisen ymmärryksen muodostumista (Puusa ja muut, 2020). Laadullinen tutkimusmenetelmä on tässä tapauksessa perusteltu, sillä tavoitteena on ymmärtää, miten vastuullisuus rakentuu osana brändiä sekä millainen rooli sillä on yrityksen ja sen sidosryhmien toiminnassa erityisesti arvoketjun kontekstissa.

Tutkimuksen voidaan kuvata olevan itsessään sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden sekä tutkimuskohteena olevan ilmiön välisen toiminnan kautta (Puusa ja muut, 2020). Tutkimus nojaa tulkinnalliseen eli interpretatiiviseen tutkimusparadigmaan, jossa tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä ja niihin liitettyjä merkityksiä eri toimijoiden näkökulmista. Tulkinnallisessa lähestymistavassa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentavana, ja tutkimuksen kohteena ovat toimijoiden kokemukset, tulkinnat ja merkityksenannot. (Puusa ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten vastuullisuus kytkeytyy brändin rakentamiseen ja millaisia merkityksiä arvoketjun eri

toimijat liittävät vastuullisuuteen osana omaa toimintaansa. Näin tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettäviä lainalaisuuksia, vaan muodostaa syvälinen ymmärrys siitä, miten vastuullisuus rakentuu ja merkityksellistyy sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tulkinnallinen lähestymistapa soveltuu tutkimukseen, koska se muodostaa ilmiön tarkastelun kontekstidonnaisesti sekä useiden eri toimijoiden näkökulmista (Eskola & Suoranta, 2000).

Laadullinen aineisto ei ole numeraalista, vaan koostuu erilaisista tekstuaalisista, kielellisistä ja muista merkityksiä välittävistä aineistoista, jotka mahdollistavat ilmiöiden tulkinna ja kuvaamisen mittaamisen sijaan (Puusa ja muut, 2020). Laadullinen aineisto voi olla muodoltaan vaihtelevaa, eikä rajoitu yhteen aineistotyyppiin, vaan voi sisältää esimerkiksi puhetta, tekstiä tai muuta merkityksellistä materiaalia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa aineisto muodostuu äänitetystä ja litteroidusta haastatteluaineistosta sekä tekstimuotoisesta aineistosta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kerätään esimerkiksi haastattelujen avulla, jolloin ilmiötä voidaan tarkastella sen luonnollisessa toimintaympäristössä (Eskola & Suoranta, 2000). Haastatteluaineiston perusteella muodostetaan kokonaiskuva keskeisistä tekijöistä, jotka liittyvät vastuullisuuden ja brändin väliseen suhteeseen sekä arvoketjun toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava, minkä myötä se soveltuu käytettäväksi useisiin eri tilanteisiin ja palvelee monia tarkoituksia. Haastattelu tutkimusmenetelmänä kohdistuu tutkittavien ajatteluun ja tietoisuuteen, ja sen tavoitteena on tuottaa aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä perusteltuja ja uskottavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa ja muut, 2020). Haastattelumenetelmän haasteena voidaan pitää sen ajankäyttöä sekä tutkijalta vaadittavaa huolellisuutta aineiston keruussa ja analysoinnissa, sillä tutkimusprosessi edellyttää suunnittelua, toteutusta sekä aineiston tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen kontekstissa, jolloin tutkimuskohdetta tarkasteltiin sen luonnollisessa toimintaympäristössä, jolloin tutkimus kohdistuu todellisiin tilanteisiin ja käytäntöihin (Puusa ja muut, 2020). Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on

tutkittavien omien kokemusten, näkemysten ja merkitysten ymmärtäminen, mikä korostuu myös tässä tutkimuksessa keskeisenä aineiston muodostumisen lähtökohtana.

3.2 Teemahaastattelut vastuullisuuden ja brändin tarkastelun välineenä

Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskohteena on yksi organisaatio. Tarkastelu kohdistuu Keskon lattiapäällysteiden tuoteryhmään. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön syvän tarkastelun sen omassa toimintaympäristössään. Tutkimus on luonteeltaan ilmiötä kuvaava ja ymmärrettävä sekä osin kehittämisorientoitunut.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten yritysvastuu ja vastuullisuus kytkeytyvät vastuulliseen hankintaan, arvoketjujen kehittämiseen ja brändin rakentamiseen lattia- materiaalien tuoteryhmässä. Erityinen painopiste on siinä, miten Kesko ja sen keskeiset sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat, rakentavat ja viestivät vastuullisuutta osana arvoketjua sekä miten nämä heijastuvat omien tuotemerkkien kehitykseen. Lisäksi tarkastellaan, miten tavarantoimittajien osaamista voidaan hyödyntää Keskon vastuullisuusbrändien ja kilpailukyvyn vahvistamisessa. Tutkimus lähestyy yrityksen vastuullisuutta hankinnan näkökulmasta ja tarkastelee siihen liittyviä motivaatiotekijöitä, käytäntöjä ja haasteita. Vastuullisuus ymmärretään tutkimuksessa yritys vastuun kokonaisuutena, joka kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudet.

Tutkimusta ohjaa pääkysymys: miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se tukee brändin rakentamista? Tätä täsmennetään seuraavilla alakysymyksillä:

1. Millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, käytäntöjä ja odotuksia arvoketjussa esiintyy?
2. Miten vastuullisuus näkyy Keskon lattiamateriaalien hankinnassa ja brändin rakentamisessa?

3. Miten Kesko voi yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa kehittää ja vahvistaa vastuullisuutta lattiamateriaalien arvoketjussa?

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka on joustava ja monipuolinen tutkimusmenetelmä (Puusa ja muut, 2020). Haastattelu voidaan määritellä tavoitteelliseksi keskusteluksi, jonka avulla kerätään tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa aineisto sisältää tietoa markkinoiden vastuullisuusvaatimuksista, Keskon käytännöistä, tavarantoimittajan näkemyksistä sekä vastuullisuuden kehittämiseen liittyvistä näkemyksistä.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka sijoittuvat strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotoon (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelut perustuivat ennalta määriteltyihin teema-alueisiin, mutta kysymysten muotoilu ja käsitteilyn syvyyttä sovitettiin haastateltavien roolin ja asiantuntemuksen mukaan. Menetelmä mahdollistaa haastateltavien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen sekä tukee aineiston systemaattista analysointia (Hirsjärvi & Hurme, 2022 s. 47–48; 98–99). Haastatteluteemat käsittelivät muun muassa vastuullista hankintaa, vastuullisuusvaatimuksia ja -käytäntöjä, sidosryhmäyhteistyötä, vastuullista markkinointia sekä vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltavien näkemykset tulivat esiin mahdollisimman kattavasti.

3.2.1 Aineiston kerääminen

Haastateltavat edustavat lattiamateriaalien arvoketjun keskeisiä toimijoita. Tässä tutkimuksessa tarkastelu keskittyy erityisesti Keskon sekä tavarantoimittajien näkökulmiin. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että he edustavat tutkimuksen kannalta keskeisiä rooleja lattiamateriaalien arvoketjussa. Keskon organisaatiosta haastateltiin tavarakaupan tukiorganisaation vastuullisuustiimin vastuullisuuspäällikköä, lattia-päällysteiden tuotepäällikköä, B2B-myyntipäällikköä sekä kansainvälistä

kategoriajohtajaa. Lisäksi tavarantoimijan näkökulmaa tutkimukseen tuo lattiamateriaalivalmistaja Bjelinin maajohtaja. Tutkimukseen valittu tavarantoimittaja edustaa lattia- materiaalien arvoketjun keskeistä toimittajaa, jolla on aktiivinen rooli vastuullisuuteen liittyvien käytäntöjen kehittämisessä ja viestimisessä. Tavarantoimittajan valinta perustui siihen, että se toimii tiiviissä yhteistyössä Keskon kanssa sekä osallistuu vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten, käytäntöjen ja ratkaisujen toteuttamiseen arvoketjussa. Näin se tarjoaa relevantin näkökulman siihen, miten vastuullisuus konkretisoituu käytännön tasolla sekä miten se kytkeytyy tuotteisiin, tuotantoon ja brändiin toimittajan näkökulmasta. Lisäksi toimittajalla on tunnistettavia vastuullisuuteen liittyviä painotuksia, mikä tekee siitä perustellun tapauksen tarkastella vastuullisuuden ja brändin välistä suhdetta arvoketjussa. Tämä mahdollistaa myös sen tarkastelun, miten vastuullisuus näyttäytyy osana toimittajan brändiä ja miten se välittyy arvoketjussa eteenpäin.

Asiakkaita ei haastateltu suoraan, vaan asiakasnäkökulmaa tarkastellaan epäsuorasti Keskon edustajien ja tavarantoimittajan haastattelujen kautta. Tämä rajaus on linjassa tutkimuksen viitekehyksen kanssa, jossa tarkastelu kohdistuu ensisijaisesti B2B-arvoketjuun ja sen toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Kuluttaja-asiakkaiden rooli huomioidaan välillisesti, sillä heidän odotuksensa välittyvät arvoketjussa erityisesti B2B-asiakkaiden ja hankintapäätösten kautta.

Keskon edustajille suunnattu haastattelurunko tarkasteli vastuullisuutta tilaajan, brändiomistajan ja vaatimusten asettajan näkökulmasta. Tavarantoimittajalle suunnattu runko painottui vastuullisuuden käytännön toteutukseen, mittareiden yhteensopivuuteen sekä toimittajan rooliin arvoketjussa. Yhteinen teemarakenne mahdollisti aineiston vertailtavuuden, mutta roolikohtaiset painotukset vahvistivat näkökulmien syvyyttä ja kontekstisidonnaisuutta.

Haastattelut toteutettiin 23.2.-24.2.2026 välisellä ajanjaksolla. Haastattelut kestivät enintään 60 minuuttia. Haastattelussa ensin kerrottiin hieman tutkimuksen taustoja, jotka olennaisesti liittyivät myös haastattelukysymysten aiheisiin. Lisäksi haastattelun

alussa jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa sen tallentamiseen äänitteenä tarkempaa analysointia varten. Haastattelun tallentaminen ääninauhoitteeksi mahdollisti haastattelijan keskittymisen keskustelemaan haastateltavien kanssa ilman keskittymisen kohdentamista muistiinpanojen kirjaamiseen. Kysymykset jäsenyivät ydinteemojen ympärille, jotka pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Ensimmäisten haastattelujen aikana tehtyjen havaintojen perusteella haastattelurunkoja täsmennettiin siten, että ne vastasivat entistä tarkemmin tutkimuksen tavoitteisiin ja haastateltavien rooleihin. Tämä on puolistrukturoidulle teemahaastattelulle luonteenomaista, sillä menetelmä mahdollistaa aineistonkeruun joustavan tarkentamisen tutkimusprosessin edetessä ja haastattelutilanteiden mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Kaikkien haastateltavien kanssa ei käsitelty täysin identtisiä ydinteemoja, vaan teemojen painotukset mukautuivat heidän rooliinsa ja vastuualueeseensa. Haastattelurungot perustuivat kuitenkin yhteiseen teemarakenteeseen, jonka tavoitteena oli varmistaa aineiston vertailtavuus, ja tutkimuskysymysten kattava käsittely. Kaikkien teemojen pääpaino oli tutkimuskysymyksiin vastaavan aineiston tuottamisessa. Kunkin teeman alle laadittiin 2–3 avointa kysymystä, ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä aineiston syventämiseksi. Haastattelun lopuksi jokaiselle haastateltavalle esitettiin avoin yleiskysymys, jonka tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin sellaisia näkökulmia, joita ei ollut erikseen käsitelty rungossa, jotka he kuitenkin kokoivat tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi.

Haastattelut ymmärrettiin vuorovaikutustilanteina, joissa tiedon muodostuminen rakentuu haastattelijan ja haastateltavan välisessä dialogissa. Tämän vuoksi haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti perehtymällä etukäteen haastateltavan rooliin, organisaatioon ja julkisiin vastuullisuuslinjauksiin. Valmistautumisen tavoitteena oli mahdollistaa tarkentavat kysymykset sekä luoda luottamuksellinen ja avoin keskusteluilmapiiri. Haastattelutilanteessa pyrittiin neutraaliin ja johdattelemattomaan kysymystenasetteluun, tiedostaen samalla haastattelijan vaikutus aineiston muodostumiseen.

Taulukossa 1 esitetään tutkimukseen osallistuneet haastateltavat sekä heidän roolinsa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen pohjalta. Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa haastateltavien suhdetta tutkimuskohteeseen. Haastateltavien demografisilla tekijöillä, kuten iällä tai sukupuoliella, ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta, vaan keskeisenä valintakriteerinä toimi heidän asiantuntijuutensa ja roolinsa tutkimuskohteen suhteen.

Haastateltava	Työnkuva	Yritys	Haastattelun päiväys	Haastattelun kesto
H1	Sisustamisen ja kalustamisen myyntipäällikkö	Kesko	23.2.2026	47 min
H2	Vastuullisuuspäällikkö rakentamisen ja talotekniikan toimialalla	Kesko	23.2.2026	55 min
H3	Maajohtaja	Bjelin	24.2.2026	44 min
H4	Kategoriapäällikkö, lattiapäällysteet	Kesko	24.2.2026	47 min
H5	Kansainvälinen kategoriajohtaja	Kesko	24.2.2026	45 min

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot.

Kuten taulukosta 1 ilmenee, tutkimuksen otanta koostui viidestä haastateltavasta. Haastattelujen kesto vaihteli 44 minuutista 55 minuuttiin. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain haastateltavien työympäristöissä, ja yksi haastatteluista toteutettiin etäyhteyksin. Aineiston käsittelyn selkeyttämiseksi haastateltavat anonymisoitiin ja nimettiin haastattelujärjestyksen mukaisesti (H1-H5). Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan tekstimuotoon, ja jokaisen haastattelusta muodostettiin oma aineistonsa. Litteroidun aineiston kokonaispituus oli 59 sivua. Haastatteluaineisto tarjoaa monipuolisen kokonaiskuvan vastuullisuuteen liittyvistä vaatimuksista, asiakkaiden odotuksista, sääntely-ympäristöstä sekä Keskon käytännöistä ja kehityskohteista. Lisäksi aineisto tuottaa syvällistä tietoa vastuullisuuden roolista brändin rakentamisessa lattiamateriaalien tuoteryhmässä.

3.2.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa hyödynnettiin moninäkökulmaista arvoketjulähestymistapaa, jossa ilmiötä tarkastellaan useiden toimijoiden kautta. Tällainen lähestymistapa on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen, sillä se mahdollistaa ilmiön tarkastelun eri toimijoiden näkökulmista ja kontekstisidonnaisesti (Puusa ja muut, 2020). Keskon eri rooleista toimivien asiantuntijoiden sekä tavarantoimittajan osallistuminen mahdollisti vastuullisuuden ja brändin rakentumisen tarkastelun useista näkökulmista. Näin voitiin analysoida arvoketjun eri tasojen välisiä suhteita, vaatimuksia ja odotuksia kokonaisuutena. Asiakkaat muodostavat keskeisen osan lattiamateriaalin arvoketjua joko suoraan loppuasiakkaan tai loppuasiakkaan edustajan roolissa, ja heidän vastuullisuuteen liittyvillä odotuksillaan on merkittävä vaikutus tuotteiden valintaan ja hankintakriteereihin. Tässä tutkimuksessa asiakkaita ei kuitenkaan haastateltu suoraan, vaan asiakasnäkökulmaa tarkastellaan epäsuorasti Keskon edustajien ja tavarantoimittajien haastattelujen kautta. Näiden toimijoiden katsotaan olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, minkä myötä heidän nähdään tulkitsevan ja välittävän asiakkaiden odotuksia osaksi tuotteiden valintaa, hankintapäätöksiä sekä arvoketjussa tapahtuvaa yhteistyötä.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittain tutkimuskysymysten ohjaamana. Teemoittelu on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen analyysimenetelmä, jonka avulla aineistosta voidaan tunnistaa toistuvia aihepiirejä ja merkityksiä (Eskola & Suoranta, 2000). Aineiston teemoittelu nojasi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jolloin analyysissä tarkasteltiin erityisesti vastuulliseen hankintaan, sidosryhmäodotuksiin, arvoketjun yhteistyöhön ja brändin rakentumiseen liittyviä merkityksiä. Analyysi eteni vaiheittain siten, että litteroitu aineisto käytiin systemaattisesti läpi ja aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymyksiin liittyviä toistuvia teemoja ja näkökulmia. Tämän jälkeen aineistoa jäsennettiin vertailemalla eri haastateltavien näkemyksiä keskenään sekä suhteuttamalla niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tulkinnalliselle tutkimusotteelle tyypillisesti analyysin tavoitteena ei ollut pelkästään kuvata aineistoa, vaan muodostaa myös syvällisempi ymmärrys siitä, miten vastuullisuus ja brändi rakentuvat arvoketjun eri

toimijoiden näkökulmista (Puusa ja muut, 2020). Näin aineiston analyysi perustui merkitysten tulkintaan ja eri näkökulmien vertailuun, mikä mahdollistaa ilmiön tarkastelun kokonaisvaltaisesti ja kontekstisidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Näiden tarkastelu on olennainen osa laadullista tutkimusprosessia, sillä ne vaikuttavat siihen, kuinka perusteltuina ja hyväksyttävänä tutkimuksen tulokset näyttäytyvät. Tutkimus tulee toteuttaa rehellisesti, huolellisesti ja läpinäkyvästi noudattaen tiedeyhteisön hyväksymiä toimintatapoja kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa (Tähtinen ja muut, 2020). Tutkimuseettiset normit puolestaan määrittelevät ne periaatteet ja arvot, joihin tutkijan odotetaan sitoutuvan tutkimusta tehdessään (Kuula, 2006, s. 58).

Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset näyttäytyvät hyväksyttävänä ja perusteltuina tutkittavien ja tutkimuksen lukijoiden näkökulmista. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessi, menetelmät ja analyysi on toteutettu ja kuvattu. Eettisyys viittaa siihen, että tutkimus toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. (Puusa ja muut, 2020).

Tutkimuksen uskottavuutta on pyritty vahvistamaan usealla tavalla. Ensinnäkin aineisto kerättiin sellaisilta asiantuntijoilta, jotka toimivat tutkimuksen kannalta keskeisissä rooleissa lattiamateriaalien arvoketjussa. Haastateltavat edustivat sekä toimeksiantajayritystä että tavarantoimittajaa, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista. Näin aineisto ei rakentunut vain yhden toimijaryhmän varaan, vaan tarjosi monipuolisen kuvan vastuullisuuteen, hankintaan, brändiin ja yhteistyöhön liittyvistä merkityksistä. Vaikka asiakkaita ei haastateltu suoraan, heidän näkökulmansa tuli esiin epäsuorasti

Keskon ja tavarantoimittajan haastatteluissa. Tämä rajaus heikentää mahdollisuutta tarkastella asiakkaiden kokemuksia ensikäden aineistona, mutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta aineisto arvioidaan riittäväksi, koska haastateltavat toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tulkitsevat heidän odotuksiaan osana hankintaa ja yhteistyötä arvoketjussa. Uskottavuutta on vahvistettu myös siten, että aineiston analyysi ja siitä tehdyt tulkinnat on esitetty systemaattisesti ja perustellusti. Tutkimuksessa on hyödynnetty suoria aineistolainauksia, joiden avulla lukija voi arvioida tulkintojen perusteltavuutta ja niiden suhdetta alkuperäiseen aineistoon. (Puusa ja muut, 2020). Lisäksi aineiston analyysi on sidottu tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mikä on tukenut tulkintojen johdonmukaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman läpinäkyvästi. Menetelmävalinnat, aineistonkeruun toteutus, haastateltavien valintaperusteet ja analyysin eteneminen on perusteltu suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Aineiston analyysi eteni vaiheittain siten, että litteroitu haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi, minkä jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymyksiin liittyviä toistuvia teemoja ja näkökulmia. Tämän jälkeen aineistoa jäsennettiin vertailemalla eri haastateltavien näkemyksiä keskenään ja suhteuttamalla niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, mikä vähensi aineiston tulkintaan liittyvää valikoivuutta ja mahdollisti analyysin huolellisen toteutuksen.

Tutkimuksen eettisyyttä on varmistettu noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujilla oli oikeus kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää osallistumisensa ilman seuraamuksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.7–8; Kuula 2006, s. 61). Haastateltaville annettiin etukäteen riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja aineiston käsittelystä, ja heiltä pyydettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen. Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä noudatettiin tietosuojaa ja yksityisyyden suojaa koskevia periaatteita, sillä tietosuojalainsäädännön mukainen toiminta on jokaisen tutkijan

velvollisuus. (Kuula, 2006, s. 64). Tutkimuksesta ei arvioida aiheutuneen haittaa tutkimukseen osallistuneille henkilöille tai heidän edustamilleen organisaatioille (Puusa ja muut, 2020). Lisäksi tutkimusraportoinnissa on pyritty tekemään selkeä ero aiempaan tutkimukseen perustuvien näkemysten, aineistosta tehtyjen tulkintojen ja tutkijan oman pohdinnan välillä, käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisesti ja ne löytyvät teoksen lähdeluettelosta.

Kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuutta tukevat tutkimusprosessin läpinäkyvä kuvaus, aineiston moninäkökulmaisuus, analyysin systemaattinen eteneminen sekä tutkimuksen eettinen toteutus. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että tutkimuksen kontekstisidonnainen luonne ja rajattu aineisto asettavat rajoja tulosten yleistettävyydelle. Tavoitteena ei kuitenkaan ole tilastollinen yleistettävyys, vaan syvällisen ja perustellun ymmärryksen muodostaminen siitä, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se kytkeytyy brändin rakentamiseen.

4 Vastuullisuus ja brändi Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmässä

Tässä luvussa kuvataan tutkimuskohteena olevan Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmän keskeiset brändit, vastuullisuuslinjaukset sekä arvoketjun rakenne. Tarkastelun tarkoituksena on kontekstualisoida tutkimuksen empiirinen analyysi ja tuoda esiin ne keskeiset rakenteet, joiden puitteissa vastuullisuus ja brändi rakentuvat. Luvussa esitetty kuvaus toimii siten tulkinnallisena taustana, johon empiirisiä havaintoja myöhemmin peilataan.

K-ryhmällä on kymmeniä menestyviä ja vastuullisia ketju- ja tuotebrändejä, joille kullekin on määritelty omat strategiset tavoitteet sekä tavoitemielikuvat. Brändejä rakennetaan ja johdetaan asiakaslähtöisesti K-ryhmän liiketoimintamallit ja rakenne huomioiden. Tässä tutkimuksessa K-ryhmästä käsittelemme rakentamisen ja talotekniikan kaupan ketjuja ja brändejä, joista Suomessa toimivat K-Rauta sekä K-RautaPro. Yhtenäinen K-brändi on vahvasti läsnä, kantaaottava ja osallistuva tekijä yhteisöissä sekä yhteiskunnassa. (Kesko 2025a).

Keskon omiin tuotemerkkeihin kuuluva Cello on keskeinen osa yhtiön rakentamisen ja remontoinnin tuotekategoriaa, erityisesti lattiamateriaalien tuoteryhmässä. Cello-brändi tarjoaa asiakkaille kustannustehokkaita ja helposti saatavilla olevia vaihtoehtoja esimerkiksi laminaatti-, vinyyli- ja parkettilattioissa. (K-RautaPro, 2026). Brändin rooli on vahvistaa Keskon kilpailukykyä tarjoamalla laadultaan tasaisia, mutta hintapisteeltään houkuttelevia tuotteita, jotka täydentävät valikoimaa tunnetumpien valmistajabrändien rinnalla. Lisäksi Cello tukee Keskon strategiaa omien tuotemerkkien kehittämisessä, mahdollistaen paremman katetason hallinnan sekä asiakasuskollisuuden kasvattamisen. (Kesko, 2026d, s. 38). Lattiamateriaalien tuoteryhmässä Keskon valikoimaa täydentää myös Goodiy-brändi, joka asemoituu erityisesti edullisemman hintatason vaihtoehdoksi. Goodiy toimii Cellon rinnalla laajentaen hintaportaita ja mahdollistaen entistä kattavamman asiakastarpeisiin vastaamisen, mutta Cello säilyy keskeisenä ja näkyvämpänä

omana merkkinä lattiaratkaisuissa. Celloa voidaan pitää enemmän brändillisenä ja konseptoidumpana omana tuotemerkkinä, jossa korostuvat muotoilu, kokonaisuudet ja mielikuva. Goodiy edustaa yksinkertaisempaa vaihtoehtoa, joka toimii perusratkaisujen ja kilpailukykyisen hinnan tuotemerkkinä. (K-RautaPro, 2026).

Keskon keskeisimpiä lattiapäällysteiden tavarantoimittajia ovat esimerkiksi Bjelin, Kährs ja Tarkett. Tutkimukseen osallistunut tavarantoimittaja on kansainvälisesti toimiva lattiamateriaalivalmistaja, joka painottaa toiminnassaan muun muassa materiaalitehokkuutta, tuotannon vastuullisuutta ja tuotteiden pitkäikäisyyttä (Bjelin, n.d.). Näin se tarjoaa relevantin näkökulman siihen, miten vastuullisuus näyttäytyy toimittajan tasolla ja kytkeytyy osaksi arvoketjua. Lisäksi toimittajan valinta perustuu sen keskeiseen rooliin Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmässä sekä siihen, että vastuullisuus on integroitunut osaksi sen liiketoimintaa ja brändiviestintää (Bjelin, n.d.).

4.1 Keskon vastuullisuus ja brändi

Useiden kansainvälisten arviointien perusteella Kesko asemoituu yhdeksi Suomen johtavista vastuullisuustoimijoista. Vastuullisuuslinjaukset ovat keskeinen osa sen strategista ohjausta, arvoketjun hallintaa, raportointia sekä eettistä hallintoa (Kesko, 2025c; Kesko, 2025d). Keskon vastuullisuusvisiona on mahdollistaa asiakkaiden vastuulliset valinnat edistämällä kestävää toimintaa koko arvoketjussa tuotannosta kulutukseen (Kesko, 2025c). Keskon vastuullisuusstrategia vuosille 2024–2026 korostaa vastuullisuutta kilpailuetuna ja olennaisena osana yhtiön ydintoimintaa. Strategia rakentuu neljän painopisteen ympärille: ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset sekä hyvä hallinto. Näiden tavoitteena on kannattavan kasvun varmistaminen, kilpailuettujen kirkastaminen sekä Keskon markkina-aseman vahvistaminen. (Kesko, 2025).

Keskon toimintaa ja hankintaa ohjaavat vastuullisuuslinjaukset, joiden avulla suunnataan erityisesti sellaisten tuotteiden hankintaan, jotka sisältävät sosiaalisen ja ympäristö vastuun näkökulmasta kriittisiksi tunnistettuja raaka-aineita. Näihin raaka-aineisiin liittyy

havaittuja ihmisoikeuksiin, ilmastoon ja biodiversiteettiin kohdistuvia riskejä. Esimerkiksi puu- ja paperipohjaisten tuotteiden osalta Kesko tavoittelee sitä, että 100 prosenttia valikoimassa olevista tuotteista on kestävää alkuperää (Kesko, 2026b.)

Kesko osallistuu useisiin kansainvälisiin vastuullisuusarviointeihin, joiden avulla arvioidaan yrityksen suoriutumista ympäristö-, sosiaali- ja hallintotapaan (ESG) liittyvissä kysymyksissä. Keskon (2026d) mukaan yhtiö on mukana muun muassa CDP:n ilmastoarvioinnissa, MSCI ESG -luokituksessa sekä Sustainalyticsin ESG-riskiluokituksessa. Näissä arvioinneissa Kesko on saavuttanut vahvan tason, mikä viittaa vastuullisuuden systemaattiseen integrointiin osaksi liiketoimintaa ja riskienhallintaa. Lisäksi Kesko kuuluu FTSE4Good-indeksiin, joka kokoaa vastuullisesti toimivia yrityksiä sijoittajien käyttöön (Kesko, 2026d). Keskon (2025d) mukaan yhtiö on sijoittunut useissa näistä kansainvälistä arvioinneista toistuvasti parhaiden yritysten joukkoon, mikä osoittaa vastuullisuustyön pitkäjänteisyyttä ja jatkuvaa kehittämistä. Ulkopuoliset arvioinnit täydentävät yrityksen omaa vastuullisuusraportointia tarjoamalla riippumatonta vertailutietoa sen vastuullisuussuoriutumisesta. Näin ne vahvistavat yrityksen läpinäkyvyyttä ja tukevat sidosryhmien mahdollisuuksia arvioida organisaation vastuullisuutta. Tämä korostaa vastuullisuuden roolia strategisena tavoitteena sekä arvoketjussa toteutuvana käytäntönä.

4.2 Keskon hankinta ja lattiamateriaalien arvoketju

Vastuullisuus konkretisoituu erityisesti arvoketjussa, jossa hankinta toimii keskeisenä ohjausmekanismina. Tässä tutkimuksessa arvoketju on keskeisin tarkastelukohde, sillä vastuullinen hankinta ja tavarantoimittajien ohjaaminen muodostavat vastuullisuustyön ytimen lattiamateriaalien tuoteryhmässä. Vaikka arvoketju on keskiössä, Keskon vastuullisuusstrategian eri painopisteet tukevat toisiaan ja muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki osa-alueet ovat keskenään sidoksissa (Kesko, 2025c). Kesko ohjaa tavarantoimittajiaan asettamaan päästötavoitteita, laajentamaan auditointikäytäntöjä sekä kehittämään tuotteiden vastuullisuutta. Vastuullisuuslinjaukset heijastuvat arvoketjuun erityisesti tavarantoimittajien ohjaamisena vahvistamaan korkeita sosiaalisen vastuun ja

eettisen toiminnan standardeja. (Kesko, 2025c). Kaikki tavarantoimittajat eivät toimi riskimaissa, mutta riskiperusteiset valvonta- ja auditointikäytännöt luovat yhtenäiset ja läpinäkyvät toimintaperiaatteet koko toimitusketjuun (Kesko, 2025c; Kesko 2025d).

Keskon tavoite kasvattaa kestävien tuotteiden osuutta liikevaihdosta kannustaa tavarantoimittajia kehittämään ympäristöystävällisempiä materiaaleja, tuotantomenetelmiä ja innovatiivisia ratkaisuja. Samalla asiakkaiden vastuullisten valintojen tukeminen valikoiden ja viestinnän avulla lisää painetta tuotteiden alkuperän ja ympäristövaikutusten läpinäkyvyyteen. Tämä ohjaa keskeisiä sidosryhmiä, erityisesti suurimpia tavarantoimittajia, vahvistamaan omaa vastuullisuusosaamistaan. Kesko tekee yhteistyötä keskeisten sidosryhmiensä kanssa luodakseen yhteisen vastuullisuuden toimintakehyksen, joka tukee luottamusta ja arvoketjun eettisyyttä. Yrityksen keskeinen tehtävä on tarjota asiakkaille heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita ja palveluita siten, että tuotteet ovat turvallisia, tutkittuja ja vastuullisesti valmistettuja. Tämä edellyttää huolellista tavarantoimittajien valintaa sekä kuljetusratkaisujen ympäristövaikutusten huomioimista. (Kesko, 2025a).

Yksi Keskon vastuullisuustyön keskeisistä painopisteistä ovat hankintaketjujen vastuullisuus ja läpinäkyvyys. Hankintaketjujen vastuullisuutta edistetään vastuullisuuslinjauksilla, auditoinneilla sekä tuotteiden vastuullisuussertifioinneilla. Pitkällä aikavälillä Kesko painottaa yhteistyötä sellaisten tavarantoimittajien kanssa, jotka sitoutuvat Keskon arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Eettisten vaatimusten täytyminen voidaan osoittaa luotettavimmin amfori BSCI-auditoinnin tai muulla Keskon hyväksymällä vastaavalla auditoinnilla. (Kesko, 2026a.) Vastuullisuustyön kehys ei ole staattinen, vaan se kehittyy jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Keskolla on mahdollisuus hyödyntää sidosryhmiensä vahvaa vastuullisuusosaamista arvoketjunsä kehittämisessä. Monet lattiamateriaalien tuoteryhmän toimittajat ovat edelläkävijöitä esimerkiksi toimitusketjujen läpinäkyvyydessä, mikä tarjoaa Keskolle mahdollisuuden omaksua ja laajentaa hyviä käytäntöjä koko konsernin tasolle (Kesko, 2025a; Kesko, 2025b). Yhteistyö sidosryhmien kanssa voi synnyttää kaksisuuntaista oppimista, jossa Kesko saa suoraa tietoa

innovatiivisista tuotantotavoista ja sertifiointikäytännöistä samalla, kun toimittajat saavat tukea vastuullisuustyön vaikuttavuuden mittaamiseen ja viestimiseen. Kesko ei aseta pelkästään vastuullisuusvaatimuksia, vaan myös kehittyy yhdessä sidosryhmiensä kanssa ja vahvistaa koko arvoketjun vastuullista suorituskkyä.

4.3 Vastuullisuus-, kiertotalous- ja sidosryhmävaatimukset Keskon toiminnassa

Kesko on sitoutunut tukemaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals) ja tunnistanut toiminnassaan keskeisimmät tavoitteet arvoketjun näkökulmasta. Näihin kuuluvat erityisesti ihmisarvoisen työn ja talouskasvun edistäminen, vastuullinen kuluttaminen ja tuotanto, ilmastotoimet sekä maaekosysteemien hyvinvoinnin turvaaminen (Kesko, 2025c). Keskon vastuullisuustavoitteet konkretisoituvat muun muassa vaatimuksina riskimaissa toimivien tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun auditoinneista sekä kestävien tuotteiden osuuden kasvattamisesta liikevaihdossa. Keskon vastuullisuustyötä ohjaa vahvasti EU:n muuttuva sääntely-ympäristö, joka velvoittaa yrityksiä tarkastelemaan toimintaansa koko arvoketjun tasolla. Keskon kannalta keskeisimpiä sääntely-ympäristön tekijöitä erityisesti lattiamateriaalien tuoteryhmässä, toimitusketjussa ja vastuullisuusraportoinnissa ovat EU:n kestävyysraportointidirektiivi (CSRD) sekä yritys vastuudirektiivi (CSDDD). Kestävyysraportointidirektiivi edellyttää, että Kesko raportoi ympäristö- ja sosiaalisen vastuun vaikutuksista oman ja toimitusketjunsä osalta, mikä korostaa yhteismitallisten vastuullisuusmittareiden tarvetta.

Kesko pyrkii kokonaisvaltaisesti vähentämään ympäristövaikutuksia, edistämään vastuullisuutta arvoketjussaan sekä omassa organisaatiossaan. Vastuullisuustyön keskiössä ovat sidosryhmät, sillä Keskon toiminnan ja yhteiskuntavastuun vaikutuksia tarkastellaan laajasti eri toimijoiden näkökulmasta. Keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, erityisesti B2B-asiakkaat tämän tutkimuksen kontekstissa, sijoittajat ja Keskon omistajat, Keskon henkilöstö, kauppiat ja kauppohenkilökunta, tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat, media, viranomaiset sekä kansalais- ja muut järjestöt. (Kesko 2025a). Kiertotalous ja vastuullisuus

kytkeytyvät Keskon toiminnassa tiiviisti hankintaan ja arvoketjuun. Kesko tukee asiakkaitaan vastuullisten valintojen tekemisessä tarjoamalla kestäviä vaihtoehtoja, hyödyntämällä dataa sekä vahvistamalla vastuullisuusviestintää. Samalla vastuullisuusvaatimukset ja sidosryhmäyhteistyö luovat yhteisen toimintakehyksen, joka tukee läpinäkyvyyttä, luottamusta ja brändin uskottavuutta koko arvoketjussa (Kesko, 2025c).

4.4 Yhteenveto ja kytkentä teoreettiseen viitekehykseen

Edellä esitetty tapauskuvaus osoittaa, että vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategista toimintaa, hankintaprosesseja ja brändin rakentamista. Keskon vastuullisuusstrategia, vastuullisuuslinjaukset ja arvoketjuun kohdistuvat vaatimukset heijastavat luvussa 2 esitettyjä vastuullisen liiketoiminnan ja brändin rakentamisen periaatteita, joissa vastuullisuus nähdään kilpailuetuna, sidosryhmäsuhteita vahvistavana tekijänä sekä osana arvoketjujen hallintaa.

Keskon vastuullinen hankinta ja tavarantoimittajien ohjaaminen vastaavat teoreettista näkemystä arvoketjujen vastuullisuuden merkityksestä brändiarvon muodostumisessa. Auditointikäytännöt, vastuullisuussertifiointit sekä riskiperusteinen valvonta tukevat läpinäkyvyyttä ja luottamusta arvoketjussa, mikä on keskeistä vastuullisen brändin uskottavuuden kannalta. Samalla sidosryhmäyhteistyö ja yhteisten vastuullisuustavoitteiden edistäminen konkretisoi teoriaosuudessa käsiteltyä verkostomaista vastuullisuutta. Lisäksi Keskon kiertotalous- ja vastuullisuustavoitteet sekä sitoutuminen ulkoisiin vaatimuksiin, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, osoittavat, miten markkina- ja säätelypaineet ohjaavat yrityksiä kohti entistä kokonaisvaltaisempaa vastuullisuutta. Nämä tekijät muodostavat toimintaympäristön, jossa vastuullisuus kytkeytyy tiiviisti brändiin, hankintaan ja arvoketjun kehittämiseen.

Tämä luku luo perustan tutkimuksen empiiriselle osuudelle, jossa tarkastellaan, miten edellä kuvatut strategiset linjaukset ja toimintamallit näyttäytyvät käytännössä Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmän sidosryhmien näkökulmasta. Empiirinen tarkastelu

mahdollistaa sen arvioimisen, missä määrin strategisella tasolla asetetut vastuullisuustavoitteet ja -vaatimukset konkretisoituvat hankintakäytännöissä, sidosryhmäyhteistyössä sekä vastuullisuus- ja kiertotalousmittarien hyödyntämisessä osana brändin rakentamista. Näin vastuullisuus ei näyttäydy yksittäisenä toimintona, vaan arvoketjun läpileikkaavana ilmiönä, joka kytkeytyy samanaikaisesti hankintaan, sidosryhmäsuhteisiin ja brändin rakentamiseen. Tämä kokoaa yhteen luvussa kuvatut näkökulmat ja jäsentää vastuullisuuden roolia kokonaisvaltaisena osana Keskon liiketoimintaa.

5 Empiiriset havainnot: vastuullisuus ja brändi arvoketjussa

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset empiiriset havainnot ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Luvun rakenne noudattaa tutkimuksen keskeisiä teemoja. Ensin käsitellään vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, käytäntöjä ja odotuksia arvoketjussa. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon toiminnassa ja brändin rakentamisessa. Lopuksi analysoidaan yhteistyötä arvoketjussa sekä siihen liittyviä kehittämistarpeita.

Aineiston perusteella vastuullisuus kytkeytyy tiiviisti lattiamateriaalien tuoteryhmän hankintaan, valikoimapäätöksiin, toimittajayhteistyöhön ja brändimielikuvaan. Haastateltavien näkemykset olivat monilta osin samansuuntaisia, mutta aineisto toi esiin myös jännitteitä erityisesti vastuullisuuden, hinnan, viestinnän ja asiakasodotusten välillä. Tuloksissa vastuullisuus näyttäytyy Triple Bottom Line -ajattelun mukaisesti taloudellisena, sosiaalisena ja ympäristöön liittyvänä ilmiönä, vaikka ympäristövastuuseen liittyvät teemat korostuivat aineistossa selkeimmin, ja taloudellinen vastuu näyttäytyy erityisesti hintaan ja kustannuspaineisiin liittyvinä jännitteinä. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvät teemat, kuten työolot, auditoinnit ja toimitusketjun eettisyys, nousivat aineistossa esiin, mutta jäivät vähemmälle painoarvolle verrattuna ympäristövastuuseen. Samalla aineisto viittaa siihen, että vastuullisuuden käytännön toteutuminen ei ole ristiriidatonta, vaan siihen sisältyy jännitteitä myös sen välillä, missä määrin vastuullisuus näkyy aidosti toimintaa muuttavana tekijänä ja missä määrin se näyttäytyy osana markkinoiden ja organisaatioiden olemassa olevia toimintalogiikoita.

Analyysin perusteella voidaan tunnistaa neljä keskeistä havaintoa. Ensinnäkin vastuullisuusvaatimukset näyttäytyvät monisuuntaisina ja useista lähteistä tulevina. Toiseksi vastuullisuudesta on tullut hankinnan keskeinen lähtökohta. Kolmanneksi vastuullisuuden ja hinnan välillä ilmenee jännite, joka vaikuttaa konkreettisesti päätöksentekoon. Neljänneksi asiakasryhmien välillä on merkittäviä eroja siinä, miten vastuullisuus ymmärretään ja hyödynnetään valintatilanteissa. Näitä havaintoja tarkastellaan seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

5.1 Vastuullisuuden vaatimukset ja käytännöt lattiamateriaalien arvoketjussa

Vastuullisuus näyttäytyy lattiamateriaalien arvoketjussa keskeisenä osana liiketoiminnan ydintä. Haastatteluaineiston perusteella vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset eivät muodostu yhdestä lähteestä, vaan niitä ohjaavat samanaikaisesti lainsäädäntö, asiakkaiden odotukset, markkinakäytännöt sekä suurten toimijoiden omat vastuullisuuskriteerit. Tätä näkemystä tukevat erityisesti Keskon vastuullisuutta, hankintaa ja tuoteryhmää edustavat haastateltavat, jotka kuvasivat vastuullisuuden rakentuvan yhtä aikaa sääntelyn, sopimusten, asiakkaiden vaatimusten ja yrityksen omien linjausten varaan (H1; H2; H4; H5). Aineiston perusteella vastuullisuus näyttäytyy arvoketjussa erityisesti ympäristövastuuseen liittyvinä materiaalien, päästöjen ja sertifiointien kysymyksinä. Samalla aineistossa nousee esiin myös sosiaaliseen vastuuseen liittyviä teemoja, kuten toimitusketjujen auditoinnit, työolosuhteiden valvonta sekä riskimaihin liittyvät eettiset kysymykset. Näitä korosti erityisesti H2, joka kuvasi auditointien ja valvonnan roolia vastuullisuuden varmentamisessa. Tämä korostaa sosiaalisen vastuun merkitystä osana arvoketjun vastuullisuutta, sillä työoloihin ja ihmisoikeuksiin liittyvät kysymykset eivät näy suoraan tuotteessa, mutta muodostavat keskeisen osan vastuullisuuden kokonaisuutta. Taloudellinen vastuu puolestaan näyttäytyy aineistossa erityisesti hinnan, kilpailukyvyn ja kustannuspaineiden kautta. (H1; H2; H4; H5).

*”Jos toimittaja on näiltä listatuilta (World Bankin WGI-indeksin mukaisesti listatut riskimaat) riskimailta, niin edellytetään pakollisena sosiaalisen vastuun auditointi.”
(H2, vastuullisuuspäällikkö, Kesko)*

Aineiston perusteella asiakasvaatimuksissa on viime vuosina tapahtunut muutos kohti vastuullisempia ratkaisuja, minkä myötä tuoteryhmään kohdistuneet vastuullisuusvaatimukset ovat kasvaneet. Muutos toistui useissa haastatteluissa, mutta painotukset vaihtelivat. H1 korosti B2B-kysynnän ja markkinoiden muutosta, H4 asiakassegmenttien eroja ja H5 sääntelyn vaikutusta (H1; H4; H5). Pintamateriaalien arvoketjussa keskeisiä asiakkaita ovat pintaaurakoitsija sekä suuret rakennusliikkeet, kuten valtakunnalliset

toimijat. Lisäksi asiakaskuntaan kuuluu pienempiä kuluttaja-asiakkaita sekä keskisuuria toimijoita, jotka asioivat joko vähittäiskaupan tai yritysmyyntin kautta. Tätä asiakaskunnan rakennetta kuvasi erityisen tarkasti H1, ja sitä täydensi H4:n erottelu kuluttaja- ja B2B-asiakkaiden erilaisista vastuullisuusodotuksista. (H1; H4). Muutos ei kuitenkaan ole yhtenäinen kaikissa asiakasryhmissä, vaan vastuullisuuden painoarvo vaihtelee asiakkaan koon, osaamisen ja hankkeen vaatimusten mukaan (H3; H4; H5).

Vastuullisuus näkyy konkreettisesti hankinnassa ja tuotevalikoiman kehittämisessä. Valikoimaa rakennetaan kokonaisuutena, jossa huomioidaan markkinatrendit, asiakaspalaute, erilaiset hintapisteet ja käyttökohteet sekä tuotteiden tekniset ominaisuudet, kuten kulutuskestävyys, käyttökohteen soveltuvuus, liukkausluokat ja asennettavuus. Tätä hankinnan kokonaislogiikkaa kuvasivat erityisesti tuoteryhmän ja hankinnan näkökulmasta puhuvat H4 ja H5, kun taas H1 toi esiin asiakaslähtöisyyden ja kysynnän merkityksen valikoiman rakentumisessa. (H1, H4; H5). Hankinnan näkökulmasta osa vaatimuksista on ehdottomia, mikäli tuotteelta puuttuu jokin keskeinen vastuullisuuselementti, sitä ei voida valita osaksi Keskon valikoimaa. Tämä havainto toistui vahvemmin H2:n, H4:n ja H5:n kertomassa, joissa vastuullisuus näyttäytyi sopimukseen, sertifikaatteihin ja auditointeihin sidottuna vähimmäisvaatimuksena eikä vain tavoitteellisena lisänä. (H2; H4; H5).

Jos tärkeällä toimittajalla havaitaan puutteita vastuullisuudessa tai kehitys ei etene odotetusti, Kesko pyrkii ohjaamaan, tukemaan ja tarvittaessa painostamaan toimittajaa kehittämään toimintaansa vaadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kuvasi erityisen selvästi H2, ja sama ajatus näkyi myös H5:n kertomassa toimittajien ohjaamisesta ja vastuullisuuden edellyttämisestä. (H2; H5). Tämä viittaa siihen, että vastuullisuus rakentuu arvoketjussa useiden sidosryhmien odotusten ja vaatimusten kautta, eikä ainoastaan yrityksen omista lähtökohdista. Samalla tuotevalikoimassa säilyy asiakaslähtöisyys, sillä tarjonnan tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja kysyntään, vaikka valikoiman muodostumiseen vaikuttaisivat myös asiakkaiden näkökulmasta ulkopuolelta tulevat vaatimukset. (H1; H4).

Arvoketjussa korostuvat erityisesti tuotteiden materiaalisältöön, turvallisuuteen ja alkuperään liittyvät vastuullisuuskriteerit. Tämä on yksi aineiston vahvimista toistuvista havainnoista, sillä kaikki haastateltavat nostivat esiin dokumentoidut tuotetiedot, sertifikaatit ja alkuperän osoittamisen (H1; H2; H3; H4; H5). B2B-asiakkaiden vaatimukset kohdistuvat esimerkiksi haitallisten aineiden välttämiseen, päästöttömyyteen ja tuotteen dokumentoituun turvallisuuteen. Päästöttömyys on vakiintunut tuoteryhmässä perusvaatimukseksi, mikä näkyy muun muassa M1-luokituksen yleisyytenä. Lisäksi keskeisiä vastuullisuuskriteerejä ovat EPD, FSC- ja PEFC-sertifiointi, tehdasauditoinnit, jäljitettävyys sekä toimittajien energiaan ja vedenkäyttöön liittyvät käytännöt. Kaikki haastateltavat kuvasivat näitä tekijöitä, mutta eri painotuksin. H1 korosti asiakasvaatimuksia, H2 ja H3 toimittajan vastuullisuusnäyttöä, H4 hankinnan dokumentaatiotarpeita ja H5 valintakriteerien strategista merkitystä. Myös vastuullisuusmerkit, kuten Joutsenmerkki ja Allergialiiton merkki, voivat toimia valintaa tukevinä tekijöinä (H1; H5).

Raaka-ainevalinnoilla on aineiston perusteella merkittävä rooli vastuullisuuden arvioinnissa. Erityisesti puu näyttäytyy oikein käsiteltynä ympäristön kannalta myönteisenä materiaalina. Tämä havainto nojaa ennen kaikkea toimittajapuolen näkökulmaan, sillä H3 kuvasi vastuullisuutta puuraaka-aineen, metsänhoidon, materiaalitehokkuuden ja pitkän käyttöiän kautta erittäin yksityiskohtaisesti. H5 puolestaan tuki tätä näkemystä yleisemmällä tasolla nostamalla esiin materiaalivalintojen kestävyiden ja erottuvan vastuullisuuslisäarvon merkityksen. (H3; H5). Toimittajapuolella vastuullisuus kytkeytyy resurssi- ja materiaalitehokkuuteen, tuotannon teknologiaratkaisuihin sekä tuotteiden pitkään käyttöikänsä. Vastuullisuutta pyritään vahvistamaan esimerkiksi hyödyntämällä sertifioitua puuraaka-ainetta, kehittämällä materiaalitehokkaampia tuotantotapoja sekä parantamalla tuotteiden kestävyttä, kosteudenkestävyyttä, akustisia ominaisuuksia ja kuljetustehokkuutta. Tämän perusteella vastuullisuus ei näyttäyty aineistossa ainoastaan sääntelyn noudattamisena, vaan myös tuotannollisena ja teknologisenä kehittämisenä. (H3; H5).

Toimitusketjun läpinäkyvyys näyttäytyy aineistossa keskeisenä vastuullisuuden ehtona. Toimittajilta edellytetään kykyä osoittaa vastuullisuutensa asianmukaisella dokumentaatiolla, ja tietyissä kanavissa vastuullisuus näyttäytyy jo kilpailukyvyn edellytyksenä. Tämä havainto toistui useissa haastatteluissa, erityisesti H2:n, H4:n ja H5:n kertomassa, joten sitä voidaan pitää aineistossa vahvasti jaettuna näkemyksenä. (H2; H4; H5). Samalla aineisto tuo esiin useita haasteita, kuten puutteet dokumentaation saatavuudessa, sertifiointikäytäntöjen luotettavuudessa sekä läpinäkyvydessä kaikkien tuotteiden alkuperän suhteen. Haasteet toistuivat useissa haastatteluissa, mutta eri painotuksin. H2 korosti tiedon ja auditointien rajallisuuksia, H3 toi esiin jopa väärennettyihin sertifikaatteihin liittyviä ongelmia, ja H4 sekä H5 painottivat dokumentaation keskeneräisyyttä ja asiakkaiden vaikeuksia tulkita tietoa. Tämä heikentää markkinoiden läpinäkyvyyttä, vaikeuttaa tuotteiden vertailua ja lisää viherpesun riskiä. (H2; H3; H4; H5). Tämän perusteella vastuullisuus näyttäytyy aineistossa vahvasti dokumentoitavana ja todentavana ilmiönä. Samalla havainto viittaa siihen, että vastuullisuuden arviointi rakentuu pitkälti sen varaan, mitä voidaan osoittaa sertifikaatein, auditoinnein ja tuotetiedoin, jolloin osa vastuullisuuden käytännön vaikutuksista voi jäädä taka-alalle.

Lattiamateriaalien tuoteryhmässä vastuullisuutta ei seurata yksittäisellä mittarilla, vaan käytännössä vaaditun dokumentaation, sertifikaattien ja hiilijalanjälkitietojen kautta. Vaikka mittareilla on vaikutusta päätöksentekoon, lopullinen päätösvalta on usein tilaajalla tai rakennuttajalla. Tämä korostaa arvoketjun monitoimijuutta, sillä tuotteiden vastuullisuus ei ratkaise valintaa yksin, vaan siihen vaikuttavat myös urakoitsijat, tilaajat ja muut hankkeeseen osallistuvat toimijat. (H1; H4; H5). Samalla aineisto osoittaa, että Keskon asema markkinoilla voi synnyttää mielikuvan edullisempien tuotteiden toimittajasta, mikä voi heikentää vastuullisempien ja korkeamman hintapisteen tuotteen kysyntää, vaikka niitä olisi valikoimassa (H1).

Aineiston keskeinen jännite liittyy vastuullisuuden ja hinnan väliseen suhteeseen. Tämä on yksi haastatteluaineiston johdonmukaisimmin toistuvista teemoista, joka tuli esiin erityisesti H1:n, H4:n ja H5:n haastatteluissa, joista H3 lisäksi viittasi vastuullisuuden ja

hinnan epätasaiseen painoarvoon eri asiakasryhmissä. (H1; H3; H4; H5). Vaikka vastuullisuuden huomioiminen on lisääntynyt ja vaatimukset ovat kasvaneet, kustannuspaineet rajoittavat edelleen vastuullisempien vaihtoehtojen käyttöä. Erityisesti B2B-myyntissä vastuullisuuskriteerit vaikuttavat suoraan siihen, millaista tarjontaa voidaan muodostaa, mutta asiakkaiden korkeat vastuullisuusvaatimukset eivät aina toteudu, jos budjetti on rajallinen. Tällöin vastuullisemmat vaihtoehdot voivat karsiutua prosessin aikana kustannussyistä. Näin markkinatilanteella ja hintakilpailulla on keskeinen vaikutus siihen, miten vastuullisuus lopulta toteutuu käytännössä. (H1; H4; H5). Toisaalta tuotteet, jotka tarjoavat markkinoilla erottuvaa lisäarvoa vastuullisuuden näkökulmasta, voivat vaikuttaa positiivisesti valintapäätöksiin. Tätä korostivat erityisesti H3 ja H5, joiden kertomassa vastuullisuus näyttäytyi myös kilpailullisena vahvuutena eikä vain kustannusrasitteena. (H3; H5). Havainto osoittaa, että vastuullisuus ei aineiston perusteella syrjäytä markkinalogiikkaa, vaan joutuu jatkuvasti perustelemaan paikkaansa suhteessa hintaan ja kustannuksiin. Näin vastuullisuus näyttäytyy käytännössä osin ehdollisena tavoitteena, jonka toteutuminen on sidoksissa taloudellisiin reunaehtoihin.

”Usein hinta on se törmäyskohta. Vaatimukset voivat olla korkealla esimerkiksi kierrätyspitoisuuden tai tuotantopaikan suhteen, mutta budjetti ei mahdollista sitä tai hinnan pitäisi olla edullisin mahdollinen.” (H1, sisustamisen ja kalustamisen myyntipäällikkö, Kesko)

Sääntelyn kiristyminen ja markkinan muutos lisäävät vastuullisuuteen kohdistuvia odotuksia koko arvoketjussa. Suuret toimijat, kuten Kesko, ohjaavat markkinaa asettamalla vaatimuksia ja aikatauluja tavarantoimittajille. Tätä markkinaa ohjaavaa roolia kuvasivat erityisesti H2, H3 ja H5, joiden havaintoja voidaan pitää aineistossa toistuvina. Vaatimukset koetaan pääosin perustelluiksi, sillä ne nojaavat lainsäädäntöön ja sen kiristymiseen. (H2; H3; H5). Samalla alan keskeisiksi haasteiksi tunnustetaan kilpailu edullisten tuotteiden segmentissä, raaka-ainekustannusten nousu, ammattiasentajien puute, rajallinen innovaatiotaso sekä sääntely- ja kestävyysvaatimukset (H5). Sertifikaattien ja vastuullisuusmerkkien suuri määrä sekä niiden kansalliset erot vaikeuttavat viestintää ja

vastuullisuuden selkeää hahmottamista. Erityisesti hiilidioksidipäästöihin liittyvät mittarit aiheuttavat epäselvyyttä asiakkaiden keskuudessa. (H4; H5).

Vastuullisuuteen liittyvät odotukset vaihtelevat asiakasryhmittäin ja markkinoittain. Aineiston perusteella julkisen ja yksityisen tai paikallisen ja kansainvälisen hankinnan välillä ei ilmene jyrkkiä eroja, vaan vaihtelu liittyy ensisijaisesti ja asiakas- ja hankekohtaisiin linjauksiin. Myöskään lattiamateriaalien välillä ei B2B-näkökulmasta ole suuria eroja, vaikka tuotekohtaisia vaihteluita esiintyy. (H1). Sen sijaan asiakasryhmien väliset erot toistuivat useissa haastatteluissa. Suuret toimijat, kuten Kesko ja suuret rakennusliikkeet, asettavat korkeita vastuullisuusvaatimuksia, kun taas pienemmillä toimijoilla korostuvat hinta ja riittävä laatu. B2B-markkinassa vastuullisuus ei enää näyttäydy valinnaisen lisänä, vaan osana hankinnan perusvaatimuksia. (H3; H4; H5).

”B2B-asiakkaiden kohdalla vastuullisuus ei ole enää valinnainen asia: heidän täytyy hankkia vastuullisia tuotteita, vain vaatimukset täyttäviä, sertifioituja tuotteita.” (H4, kategoriapäällikkö lattiapäällysteet, Kesko)

Asiakasrajapinnassa vastuullisuus konkretisoituu kuitenkin eri tavoin, sillä ammattilaisille se näyttäytyy yksityiskohtaisena dokumentaationa, kun taas kuluttajille korostuvat mielikuvat turvallisuudesta, alkuperästä ja yleisestä vastuullisuudesta. Tämä oli aineistossa johdonmukainen havainto. Erityisesti H4 ja H5 kuvasivat sitä selvästi, ja H3 täydensi havaintoa nostamalla esiin nuorempien kuluttajien ja arkkitehtien korkeampaan kiinnostukseen vastuullisuutta kohtaan. Kuluttajapuolella vastuullisuus ei näyttäydy yhtä systemaattisena tai tietoisena vaatimuksena kuin ammattilaisten keskuudessa, vaikka sen merkitys kilpailukyvyille ja myynnille on kasvussa. Erityisesti nuoremmat kuluttajat ja ammattilaisryhmät, kuten arkkitehdit, näyttäytyvät aineistossa valveutuneempina vastuullisuuskysymyksissä. (H3; H4; H5).

”B2B-puolella asiakkaat tietävät hyvin, mitä rakentamisessa vaaditaan: esimerkiksi EPD, hiilijalanjälkilaskenta, alkuperä ja M1-luokitus. Myös tuoteturvallisuus

ja vähäpäästöisyys ovat tärkeitä. Kuluttajapuolella tilanne vaihtelee. Peruskuluttaja ei välttämättä mieli vastuullisuutta yhtä tietoisesti, mutta nuoremmat sukupolvet ovat selvästi valveutuneempia ja hakevat vastuullisempia vaihtoehtoja.” (H4, kategoriapäällikkö lattiapäällysteet, Kesko)

Keskeinen haaste asiakasrajapinnassa liittyy vastuullisuusviestinnän monitulkintaisuuteen ja eriytyneisiin tiedontarpeisiin. B2B-asiakkaat edellyttävät tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa, kun taas kuluttajille riittää usein yleinen kokemus vastuullisesta tuotteesta. Aineisto osoittaa, että ero todellisen vastuullisuuden ja asiakkaiden mielikuvien välillä liittyy erityisesti ymmärryksen syvyyteen. Kuluttajien käsitys vastuullisuudesta jää usein pinnalliseksi ja keskittyy esimerkiksi raaka-aineen alkuperään, kun taas ammattiasiakkaat ovat huomattavasti perehtyneempiä vastuullisuuskriteereihin. Tätä analyysia tukivat erityisesti H1, H4 ja H5, joista H5 kuvasi erityisen selvästi eroa kuluttajien pintapuolisemman ja ammattiasiakkaiden syvemmän vastuullisuusymmärryksen välillä. (H1; H4; H5).

”Asiakas mahdollisesti tietää jonkin sertifikaattimerkin, onko kierrätettävissä ja missä tehty. Co2 -tietoisuus kasvaa mutta on vielä peruskuluttajalle abstrakti käsite, monille rakentajille jo tärkeä seurattava kriteeri.” (H5, kansainvälinen kategoriajohtaja, Kesko)

Kokonaisuutena vastuullisuus näyttäytyy lattiamateriaalien arvoketjussa monitasoisena vaatimuskokonaisuutena, jota ohjaavat lainsäädäntö, markkinakäytännöt, asiakkaiden odotukset sekä suurten toimijoiden omat vastuullisuuskriteerit. Erityisesti B2B-markkinassa vastuullisuus on siirtynyt lisäarvon tuottamisesta kohti perusvaatimuksia, mikä näkyy dokumentaation, sertifikaattien ja jäljitettävyyden korostumisena. Tätä kokonaislinjaa tukivat useat haastateltavat, erityisesti H2, H4 ja H5, ja sitä täydensivät H1:n ja H3:n asiakas- ja toimittajanäkökulmat. Samalla aineisto osoittaa vastuullisuuden toteutumista rajoittavan edelleen hinta ja kustannuspaineineet. Näin vastuullisuus ei näyttäyty arvo- ketjussa yksiselitteisesti toimintaa ohjaavana tekijänä, vaan tavoitteena, jonka painoarvo vaihtelee asiakasryhmän, hankkeen ja markkinatilanteen mukaan. (H1; H3; H4; H5).

5.2 Vastuullisuuden toteutuminen Keskon toiminnassa ja brändissä

Haastatteluiden perusteella vastuullisuus toteutuu Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmässä ennen kaikkea käytännön toimintaa ohjaavana periaatteena, mikä korostui erityisesti Keskon edustajien H2, H4, H5 kuvauksissa integroituna hankintaan, toimittajavalintoihin ja valikoiman kehittämiseen. Tulosten perusteella vastuullisuus toteutuu Keskolla vahvemmin operatiivisina rakenteina kuin asiakkaille näkyvänä brändimielikuvana.

”Nämä ovat nykyään kuin pyhä kolminaisuus. Kesko isona toimijana ei voi riskeerata laatua. Vaikka tietenkin hintataso on tärkeä ja hyvin vaikuttava tekijä, emme koskaan voi ohittaa sen vuoksi laatua tai vastuullista hankintaa. Media ja isot B2B-asiakkaat seuraavat toimintaamme tarkasti. Tuotteiden valinnassa ja suunnittelussa alusta alkaen sertifikaatit, materiaalivalinnat ja lajit ovat oleellinen osa.” (H5, kansainvälinen kategoriajohtaja, Kesko)

Keskon laaja valikoima kattaa useita lattiamateriaalikategorioita, kuten laminaatit, parketit, kovapuulattiat sekä vinyylilattiat, mikä tekee vastuullisuuden hallinnasta laaja-alaisen kysymyksen. Valikoiman toteutuminen asiakasrajapinnassa ei kuitenkaan ole täysin yhtenäinen, sillä kauppakohtaiset ratkaisut vaikuttavat siihen, mitä tuotteita myymälöissä on esillä. Tämän vuoksi vastuullisuustiedon merkitys korostuu digitaalisissa kanavissa ja tuotetiedon saatavuudessa. Erityisesti B2B-segmentissä vastuullisuustiedon ja tuotekohtaisen datan saatavuus jo ennen tuotetoimitusta näyttäytyy tärkeänä, vaikka tiedon näkyvyys ei vielä kaikilta osin vastaa asiakkaiden tarpeita. Tämä havainto nousi esiin erityisesti myynnin ja hankinnan näkökulmista. (H1; H5).

Keskon vastuullisuustyötä ohjaavat sisäiset ja ulkoiset rakenteet. Vastuullisuusasiantuntijat tukevat hankintaa koulutusten, sääntelyn tulkinnan ja uusien vaatimusten jalkauttamisen kautta, mutta toiminta on samalla kaksisuuntaista, sillä myös tuoteryhmien asiantuntijat tuovat esiin käytännön tarpeita ja kysymyksiä. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuus on Keskolla integroitunut osaksi organisaation toimintaa, mikä korostui erityisesti vastuullisuus- ja hankintatoimintojen rajapinnassa. (H2; H4). Toimittajavalinnoissa

vastuullisuus konkretisoituu sopimuksellisina velvoitteina, kun tavarantoimittajat sitoutuvat Keskon Code of Conductiin, sopimukseen sisällytetään vastuullisuusliite ja omien tuotemerkkien kohdalla voidaan asettaa tarkempia vaatimuksia esimerkiksi sertifikaateista, auditoinneista tai päästötavoitteista. Erityisesti riskimaiden auditointien merkitys korostuu, ja niiden tavoitteena on tukea jatkuvan parantamisen mallia. Näihin sisältyvät myös sosiaalisen vastuun näkökulmat, kuten työoloihin ja eettisiin toimintatapoihin liittyvät vaatimukset, jotka varmistetaan esimerkiksi auditointien kautta. (H2; H4; H5).

”Tavarantoimittajasopimukseen liittyy aina tavarantoimittajien Conductin allekirjoittaminen. Sen lisäksi on erillinen vastuullisuusliite, jossa määritellään vielä yksityiskohtaisemmin vastuullisuuteen liittyviä odotuksia.” (H2, vastuullisuuspäällikkö, Kesko)

Kesko asettaa tavarantoimittajille vastuullisuusvaatimuksia myös tuotetietojen raportoinnin, sertifiointin ja seurannan kautta. Omien tuotemerkkien kohdalla vastuullisuus kytkeytyy erityisen tiiviisti hankintaan, sillä tuotteita hankitaan vain auditoiduilta tehtailta ja niiltä edellytetään vaadittuja sertifikaatteja ja dokumentaatiota. Omien tuotemerkkien nähdään muodostavan valikoiman perustan, jota ulkopuoliset brändituotteet täydentävät. Samalla Kesko voi vaikuttaa omissa tuotemerkeissään tuotteiden designiin, laatuun ja ominaisuuksiin siten, että ne vastaavat Suomen markkinoiden tarpeita. Sertifikaattien ajantasaisuuden seuranta, auditointien voimassaolon valvonta ja esimerkiksi kierrätysmateriaalien hyödyntäminen näyttäytyvät samalla tuotemerkkien kehittämisessä strategisena sekä kaupallisina kysymyksinä. Näissä korostuivat erityisesti vastuullisuustiimin näkemykset hankinnan tukemisesta ja valvonnasta. (H2; H4; H5).

Toiminnan tasolla vastuullisuus rakentaa myös luottamusta. Toimitusketjun läpinäkyvyyden ei aineistossa nähty vaikuttavan suoraan myyntityöhön, mutta sen katsottiin vahvistavan asiakkaiden luottamusta Keskon toimintaan. Luottamusta tukee myös se, että Keskon vastuullisuustavoitteet ovat pörssiyhtiönä julkisesti saatavilla. Samalla toimintaa tarkkaillaan aktiivisesti esimerkiksi median ja suurten B2B-asiakkaiden toimesta, mikä

lisää painetta tehdä vastuullisia ja perusteltuja valintoja. Näin vastuullisuus toimii yhtä aikaa operatiivisena vaatimuksena, riskienhallinnan välineenä ja institutionaalista uskottavuutta rakentavana tekijänä. (H1; H2; H5).

Brändin näkökulmasta vastuullisuus näyttäytyy tärkeänä, mutta osin epätasaisesti näkyvänä osana Keskon lattiamateriaalien valikoimaa. Keskon yleinen vastuullisuusmielikuva näyttäytyy aineistossa vahvana, mutta tuotetasolla ja erityisesti omien tuotemerkkien kohdalla vastuullisuus ei erotu vielä yhtä selkeästi. (H1; H5). Brändi saatetaan mieltää edulliseksi tai laadultaan heikommaksi vaihtoehdoksi, vaikka sen alle kuuluu todellisuudessa eri hintatasojen tuotteita. Brändien laajuus heikentää sen kohdennusta, sillä esimerkiksi Cello kattaa useita tuoteryhmiä, mutta siitä ei muodostu yhtä selkeää mielikuvaa kuin kapeammin rajatuista toimittajabrändeistä. Tämä korostuu erityisesti arkkitehtien ja suunnittelijoiden näkökulmasta. Goodiy puolestaan näyttäytyy selkeämmin edullisemmän hintatason ja itse rakentamisen -tuotemerkkinä. Tämä tulkinta perustui erityisesti myynnin näkökulmaan (H1), mutta sitä tukivat myös hankinnan havainnot brändien asemoinnista (H4).

”Siinä meillä on haaste: CELLO ei aina riitä mielikuvana korkeamman tason rakentamiseen. Sitä joudutaan joskus jopa piilottamaan, tai käymään keskustelua asiakkaan kanssa siitä, miten tuote nimetään kohteessa, jos ei haluta nimetä Cellona.”
(H1, sisustamisen ja kalustamisen myyntipäällikkö, Kesko)

Aineiston perusteella Keskon omat tuotemerkit rakentavat valikoimaa eri hintaan, käytötarkoitukseen ja kohderyhmään perustuvia tasoja. Epäselväksi jää kuitenkin se, missä määrin vastuullisemman tai arvokkaamman tason erottuminen välittyy asiakkaille riittävästi. Tämä viittaa siihen, että omien tuotemerkkien kohdalla vastuullisuus tukee kilpailukykyä, mutta ei vielä yksin määritä brändimielikuvaa. Keskeisimpiä tekijöitä ovat edelleen hinta, saatavuus, toimitusaika ja malliston laajuus, vaikka vastuullisuuden merkityksen arvioidaan kasvavan markkinoiden ja sääntelyn kehittyessä. (H1; H4; H5).

Bränditoimittajien kohdalla vastuullisuus näyttäytyy usein selkeämmin osana brändin identiteettiä. Toimittajabrändien vastuullisuus voi kytkeytyä esimerkiksi tuotannon sijaintiin, materiaalien alkuperään tai valmistusmaahan. Monet toimittajabrändit ovat erikoistuneet yhteen tuoteryhmään, joten niiden vastuullisuusviestintä ja bränditarina voivat näyttäytyä kohdennetumpana kuin Keskon omissa merkeissä. Esimerkiksi Bjelinin nähdään premium-segmentin toimijana, jonka tunnettuus ja vahva brändi tuovat lisäarvoa myös jälleenmyyjille (H1; H3; H4). Samalla aineisto kuitenkin osoittaa, että vastuullisuusvaatimusten näkökulmasta toimittajabrändit eivät ratkaisevasti eroa Keskon omista tuotemerkeistä, sillä vastuullisuus on Keskolla lähtökohtaisesti kaikkia tuotteita koskeva perusvaatimus (H4).

Aineiston perusteella vastuullisuuden ja brändin välinen suhde rakentuu erityisesti luotamuksen, näkyvyyden ja tiedon varaan. Keskon vastuullisuusstrategian painopisteet, muodostavat viitekehysten, joka tukee vastuullisuuden kytkemistä myös brändiin. Kaikissa haastatteluissa ilmeni, kuinka vastuullisuuden merkitys on viime vuosina muuttunut: aiemmin se saatettiin nähdä enemmän vapaaehtoisena brändiä tukevana tekijänä, kun taas nykyisin lainsäädäntö ja asiakkaiden odotukset ohjaavat toimintaa yhä vahvemmin. Tämän vuoksi vastuullisuus nähdään samanaikaisesti kilpailuetuna ja riskienhallinnan välineenä. (H1; H2; H3; H4; H5). Sääntelyn kiristyminen lisää kuitenkin myös painetta sille, että vastuullisuus voidaan osoittaa todeksi. Näin dokumentoitu vastuullisuustieto ja elinkaariajattelu tukevat paitsi operatiivista toimintaa myös uskottavaa brändiviestintää. (H2; H5).

”Jos aiemmin vastuullisuus saatettiin nähdä enemmän brändiin vaikuttavana vapaaehtoisena tekemisenä, niin nyt fokus on ollut vahvasti lainsäädännössä.” (H2, vastuullisuuspäällikkö, Kesko)

Keskeinen jännite liittyy siihen, että vastuullisuutta toteutetaan Keskon toiminnassa systemaattisesti, mutta se ei vielä kaikilta osin näy asiakkaille yhtä vahvasti brändimielikuvassa. K-Raudan markkinointi näyttäytyy aineistossa edelleen vahvasti hintaan ja

kampanjalähtöisyyteen painottuvana, mikä voi vahvistaa mielikuvaa ensisijaisesti edullisista tuotteista. Tämän seurauksena esimerkiksi Cello-brändin vastuullisuus ja laatutaso eivät välttämättä hahmotu asiakkaalle toivotulla tavalla, vaikka taustalla tehtävä vastuullisuustyö olisi laaja. (H1; H5). Tämän perusteella vastuullisuudessa näyttäytyy aineiston perusteella myös eräänlainen ongelma, sillä vastuullisuus on vahvasti läsnä rakenteissa, mutta sen arvo ei siirry automaattisesti brändimielikuvaan. Näin vastuullisuustyö voi jäädä asiakkaan näkökulmasta osittain näkymättömäksi, vaikka sen merkitys organisaation sisällä olisi suuri.

”Brändimielikuvan näkökulmasta meillä on haaste: K-Rauta näkyy mainonnassa usein edullisena toimijana. Moukarimarkkina-tyyppinen viestintä vahvistaa mielikuvaa halvasta tuotteesta. Jos halutaan nostaa brändiä vastuullisuuden näkökulmasta, pitäisi olla myös muuta markkinointia kuin pelkkä ”edullinen hinta”. (H1, sisustamisen ja kalustamisen myyntipäällikkö, Kesko)

”Nykyinen brändimielikuva ei kuitenkaan vastaa todellista vastuullisuustyötä, vaan tietoisuutta tulisi lisätä edelleen. Lattiapäällysteissä sekä kuluttajilla, suunnittelijoilla että ammattiasiakkailla on vielä paljon opittavaa ja tiedon lisäämistä.” (H5, kansainvälinen kategoriajohtaja, Kesko)

Aineisto osoittaa myös, että vastuullisuuden näkyvyyttä heikentää muiden valintakriteerien vahva asema. Hinta, saatavuus, toimitusaika ja malliston laajuus säilyvät usein ratkaisevina tekijöinä erityisesti kuluttajapuolella. B2B-markkinassa vastuullisuus on selkeämmin vaatimus, mutta kuluttajapuolella sen merkitys on epätasaisempi ja usein sidoksissa helpommin ymmärrettäviin tekijöihin, kuten sertifikaatteihin, kierrätettävyyteen tai valmistusmaahan. Hiilidioksidipäästöihin liittyvä tietoisuus on kasvussa, mutta se on monille kuluttajille edelleen vieraampi käsite. Tämä tekee vastuullisuusviestinnästä haastavaa, sillä viestinnän tulisi samanaikaisesti olla tarkka, todentavaa ja eri asiakasryhmille ymmärrettävää. (H1; H4; H5).

”Samaan aikaan moni kuluttaja ei ole valmis maksamaan vastuullisuudesta enemmän. B2B-asiakkaiden kohdalla vastuullisuus ei ole enää valinnainen asia. Heidän täytyy hankkia vastuullisia tuotteita, vain vaatimukset täyttäviä, sertifioituja tuotteita.” (H4, kategoriapäällikkö lattiapäällysteet, Kesko)

Toinen keskeinen jännite liittyy vastuullisuuden sanoittamiseen. Haastattelujen perusteella vastuullisuutta tulisi tuoda nykyistä näkyvämmiin osaksi brändimielikuvaa, mutta sen viestiminen edellyttää tarkkuutta, jotta vältetään viherpesun riskit. Tämä koskee esimerkiksi sitä, mitä voidaan sanoa, mitä sertifikaattilogoja voidaan käyttää ja millä tavoin vastuullisuustekijöitä voidaan tuoda esiin markkinoinnissa. Vaikka markkinoinnin asiantuntijat ovat kiinnostuneita vastuullisuudesta, käytännössä viestintä painottuu usein tuotteeseen, hintaan ja visuaalisiin ominaisuuksiin. Tämän vuoksi mielikuvamarkkinoinnin ja vastuullisuusviestinnän roolin nähtiin vaativan vahvistamista esimerkiksi ideakuvastoja, suunnittelusisältöjen, tuotekohtaisen datan ja muun arvolähtöisen viestinnän kautta. (H1; H2; H4; H5).

Aineiston perusteella vastuullisuusviestinnän haaste ei liity vain viestinnän määrään, vaan myös siihen, mitä vastuullisuudesta voidaan uskottavasti sanoa ja millaisin keinoin se voidaan tehdä näkyväksi ilman liioittelun riskiä. Tämä korostaa, että vastuullisuuden viestiminen on samalla myös rajaamista ja valikointia. Haasteita tuottaa myös markkinan epätasaisuus. Asiakkailla ja ostajilla on erilaisia vastuullisuuteen liittyviä odotuksia, eikä markkinoilta löydy täysin asiakkaiden toiveita vastaavia vaihtoehtoja. Toimittajien näkökulmasta vastuullisuusvaatimusten ennakointi voi olla vaikeaa, sillä esimerkiksi auditointien, sertifikaattien tai muiden vastuullisuuskriteerien painoarvo vaihtelee ostajittain. Lisäksi sääntely asettaa toiminnalle yhä tarkempia vaatimuksia, mutta sen tulkinta ja toimeenpano voivat olla haastavia. Tämä lisää tarvetta yleispäteville mittareille, jatkuvalla dialogilla ja paremmin hyödynnettävälle vastuullisuustiedolle. (H2; H4; H5).

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että vastuullisuus on Keskon lattiamateriaaleissa vahvemmin sisäänrakennettuna toimintaa ohjaaviin rakenteisiin kuin asiakkaalle näkyvään

tuotebrändimielikuvaan. Se toteutuu käytännössä hankinnan, toimittajaohjauksen, auditointien, omien tuotemerkkien kehittämisen ja vastuullisuustiedon hallinnan kautta, mutta brändin tasolla sen näkyvyys jää vielä osin hinnan, saatavuuden ja muun taktisen viestinnän varjoon. Tämän perusteella vastuullisuuden vahvistaminen osana brändiä edellyttää näkyvämpää, tarkemmin kohdennettua ja todennettavaan tietoon perustuvaa viestintää sekä jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaiden, toimittajien ja Keskon välillä. (H1; H2; H4; H5).

5.3 Yhteistyö arvoketjussa ja sen kehittäminen

Haastatteluaineiston perusteella yhteistyö näyttäytyy keskeisenä keinona vahvistaa vastuullisuutta lattiamateriaalien arvoketjussa, mikä toistui sekä Keskon H4 ja H5, että toimittajan H3 näkemyksissä. Kesko ei asemoidu aineistossa passiiviseksi välikädeksi, vaan aktiiviseksi toimijaksi, joka ohjaa, tukee ja valvoo vastuullisuuden toteutumista yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa. Yhteistyö perustuu käytännössä auditointeihin, tehdaskäynteihin, toimittajatapaamisiin, dokumenttivaatimuksiin sekä jatkuvaan vuoropuheluun. Nämä liittyvät erityisesti sosiaalisen vastuun varmentamiseen, kuten työolosuhteiden, turvallisuuden ja eettisten toimintatapojen valvontaan toimitusketjussa. Erityisesti private label -tuotteissa Keskon rooli korostuu, sillä sen vastuulla on varmistaa, että tuotteet täyttävät vastuullisuusstrategian, sertifiointien ja markkinavaatimusten mukaiset kriteerit. Tuotteita ei hyväksytä valikoimaan ilman vaadittuja testejä, sertifiointeja ja tarvittaessa lisäselvityksiä esimerkiksi raaka-aineiden alkuperästä. Aineiston perusteella yhteistyö on rakenteellisesti ohjattua ja vastuullisuuden näkökulmasta systemaattista. (H2; H3; H4; H5).

”Se on hyvin ohjaava, erityisesti sellaisille yrityksille, joille vastuullisuus ei vielä ole arkipäivää.” (H3, maajohtaja, Bjelin)

”Meidän tekeminen kohdistuu tosi paljon siihen, että pyritään vaikuttamaan siihen, miten valmistajat toimii.” (H2, vastuullisuuspäällikkö, Kesko)

Kesko näyttäytyy myös toimijana, jolla on kokonsa ja markkina-asemansa vuoksi mahdollisuus vaikuttaa arvoketjun kehityssuuntaan laajemmin. Se kykenee asettamaan toimittajille tavoitteita ja aikatauluja sekä tukemaan lainsäädännöllisissä muutoksissa. Tämä on aineiston perusteella erityisen merkittävää sellaisten toimittajien kohdalla, joille vastuullisuus ei vielä ole täysin vakiintunut osa toimintaa. (H2; H3; H5). Samalla tavarantoimittajat voivat tuoda Keskon valikoimaan lisäarvoa esimerkiksi resurssitehokkaasti tuotettujen, pitkäikäisten ja laadukkaiden tuotteiden kautta. Yhteistyö ei siten rakennu yksisuuntaiselle ohjaukselle, vaan molemminpuoliselle lisäarvolle, jossa Kesko asettaa reunaehdot ja toimittajat täydentävät valikoimaa vastuullisuusperusteisesti perustelluilla ratkaisuilla. (H4; H5). Toimittajan näkökulmasta tämä näyttäytyi erityisesti yhteistyön tasapainoisuutena (H3).

”Keskolla on ammattitaitoinen organisaatio, ja yhteistyö tuntuu aidosti yhteistyöltä: kehitetään yhdessä parempaan suuntaan niin, että molemmat hyötyvät.”
(H3, maajohtaja, Bjelin)

Aineisto kuitenkin osoittaa, että yhteistyön haasteet eivät liity ensisijaisesti muodollisten käytäntöjen puuttumiseen, vaan vastuullisuuden käytännön toteuttamisen ehtoihin. Keskeinen jännite liittyy vastuullisuustavoitteiden ja kustannusraamien väliseen suhteeseen. Kohdekohtaisesti vastuullisuuden toteutumiseen vaikuttavat muun muassa logistiikka, rakennusprosessin läpimenoajat, jätteiden lajittelu, työturvallisuus ja materiaalien uudelleenkäyttö. Esimerkiksi purkujätteen vastuullinen hyödyntäminen voi lisätä kustannuksia, mikä rajoittaa sen toteutumista käytännössä. Vastaavasti tuotannon sijainti muodostaa vastuullisuuden näkökulmasta merkittävän kysymyksen, sillä Aasiassa tapahtuva tuotanto voi olla kustannustehokasta, mutta pitkät kuljetusmatkat kasvattavat ympäristövaikutuksia. Tämän vuoksi aineistossa nähdään, että tuotannon siirtäminen lähemmäs Eurooppaa voisi olla yksi tulevaisuuden kehityssuunta, mutta se ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, muut resurssit huomioon ottaessa. Tämä jännite nousi esiin myynnin H1, ja toimittajan H3 näkökulmista. Havainto osoittaa, että vastuullisuuden vahvistaminen

arvoketjussa ei riitä vain tahtotilasta, vaan myös kustannusrakenteista, logistisista ratkaisuista ja markkinatilanteesta (H1; H3; H5).

Toinen keskeinen haaste liittyy vastuullisuustiedon saatavuuteen, tulkittavuuteen ja hyödyntämiseen. Aineiston perusteella vastuullisuustiedon tuominen näkyväksi asiakkaille koetaan keskeiseksi kehitystarpeeksi, erityisesti B2B-segmentissä, sekä rakennusalan ammattilaiset tarvitsevat tarkkaa tietoa tuotteiden elinkaarivaikutuksista jo suunnittelu- ja laskentavaiheessa. Haaste ei kuitenkaan liity vain tiedon puutteeseen, vaan myös siihen, että saatavilla oleva tieto ei aina ole riittävän yhdenmukaista, ajantasaista tai helposti tulkittavaa. Esimerkiksi EPD- ja hiilijalanjälkitietoja pidetään usein vaikeaselkoisina ja hankalasti vertailtavina. Lisäksi joidenkin toimijoiden osalta dokumentaation toimittamisen nopeuteen toivotaan parannusta. Tämän perusteella voidaan tulkita, että yhteistyön kehittämisen keskeinen pullonkaula ei ole pelkästään datan tuottaminen, vaan sen muokkaaminen sellaiseen muotoon, että se tukee aidosti asiakkaiden, myyjien ja muiden arvoketjun toimijoiden päätöksentekoa. Näkemykset korostuivat erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien ja hankinnan edustajien kertomassa. (H1; H4; H5).

Aineistossa korostuu myös vastuullisuusviestintään liittyvä epävarmuus. Markkinatasolla asiakkaiden voi olla vaikea erottaa aidosti vastuullisia ratkaisuja viestinnästä, jossa vastuullisuutta tuodaan esiin eri tavoin. Tämä lisää viherpesuun liittyvää epäselvyyttä ja heikentää vastuullisuusväitteiden uskottavuutta. Haaste korostuu erityisesti siinä, että bränditoimittajat pystyvät usein tarjoamaan yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa tuotteidensa vastuullisuudesta kuin toimija, joka välittää tietoa valmistajalta eteenpäin. Tämän vuoksi yhteistyön kehittämisessä korostuu tarve vahvistaa vastuullisuusviestintää niin, että loppuasiakkaat ymmärtäisivät nykyistä paremmin tuotteiden vastuullisuusominaisuudet. Samalla myös Keskon omien tuotemerkkien vastuullisuutta tulisi pystyä tuomaan näkyvämmäksi niissä rajoissa, jotka sertifikaattien, markkinointisääntelyn ja hyväksyttävän viestinnän näkökulmasta ovat mahdollisia. (H3; H4; H5). Tämä viittaa siihen, että yhteistyön kehittämisessä ei ole kyse vain tuotteiden vastuullisuudesta, vaan myös siitä,

miten vastuullisuus tehdään näkyväksi uskottavasti ja ymmärrettävästi. Erityisesti toimitajapuoli toi esiin markkinan luotettavuuteen liittyviä haasteita. (H3).

”Lähinnä se, että on tosi paljon viherpesua ja jopa väärennettyjä sertifikaatteja markkinoilla yleisesti.” (H3, maajohtaja, Bjelin)

Yhteistyön kehittämisen näkökulmasta aineisto nostaa esiin erityisesti viestinnälliset, tiedolliset ja materiaalisiin ratkaisuihin liittyvät kehitystarpeet. Vastuullisuudesta tulisi pystyä viestimään nykyistä selkeämmin kuluttajille ja B2B-asiakkaille, ja myös myyjien osamista tulisi vahvistaa, jotta he kykenevät tulkitsemaan ja välittämään vastuullisuustietoa asiakasrajapinnassa. Digitaaliset kanavat näyttävät tässä keskeisenä kehittämisaikana. Vastuullisten valintojen hyötyjä tulisi pystyä konkretisoimaan nykyistä selkeämmin esimerkiksi referenssien, helposti saatavan tiedon ja vertailtavien tuotetietojen avulla, mikä korostui erityisesti myynnin ja asiakasrajapinnan näkökulmissa. (H1; H4; H5).

Kehitystarpeita tunnistetaan myös materiaalivalinnoissa ja kiertotalouteen liittyvissä ratkaisuissa. Aineiston perusteella esimerkiksi PVC-vapaiden vaihtoehtojen lisääminen, kierrätysmateriaalien osuuden kasvattaminen, vähähiilisten ratkaisujen kehittäminen ja pakkausmateriaalien ympäristövaikutusten pienentäminen näyttävät keskeisinä tulevaisuuden painopisteinä. Samalla kiertotalouden ratkaisut ovat lattiamateriaalien osalta edelleen kehitysvaiheessa, eikä markkinoilla ole vielä vakiintuneita käytäntöjä esimerkiksi materiaalien kierrättämiseen. Tämä osoittaa, että yhteistyön kehittäminen ei rajoitu pelkästään nykyisten käytäntöjen tehostamiseen, vaan edellyttää myös uusien toimintamallien rakentamista koko arvoketjussa. (H3; H4; H5).

”Kiertotaloudessa ei ole oikein päästy kuin vasta alkuun, vaikka lattiamme ovat täysin kierrätettäviä. Tuotannossa me kuitenkin kierrätämme ja hyödynnämme materiaalit mahdollisimman tarkasti.” (H3, maajohtaja, Bjelin)

Haastatteluaineiston perusteella yhteistyötä voidaan vahvistaa myös tiivistämällä suoraan vuorovaikutusta Keskon, toimittajien ja asiakkaiden välillä. Yhteiset tapaamiset, tehdaskäynnit, messuosallistumiset, koulutukset, tuotelanseeraukset, asiakastapaamiset ja verkkosisältöjen kehittäminen näyttäytyvät keinoina, joilla vastuullisuusviestintää voidaan syventää ja tiedon läpinäkyvyyttä lisätä. Erityisesti arkkitehtien ja suunnittelijoiden tarpeiden ymmärtäminen korostuu, sillä nämä vaikuttavat merkittävästi materiaavaintoihin ja kohteiden vastuullisuustavoitteisiin. Tämän perusteella voidaan tulkita, että yhteistyön syventäminen ei tarkoita ainoastaan toimittajavaatimusten kiristämistä, vaan myös sellaisten vuorovaikutuskäytäntöjen rakentamista, jotka mahdollistavat vastuullisuuden liittyvän tiedon yhteisen tulkinnan, soveltamisen ja hyödyntämisen. (H1; H3; H4; H5).

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että yhteistyö arvoketjussa muodostaa keskeisen mekanismin vastuullisuuden kehittämiseksi lattiamateriaalien tuoteryhmässä. Kesko toimii vastuullisuutta ohjaavana ja mahdollistavana toimijana, joka asettaa vaatimuksia, tukee toimittajia ja kykenee vaikuttamaan markkinan kehityssuuntaan. Yhteistyön suurimmat kehitystarpeet liittyvät vastuullisuustiedon hallintaan, viestinnän selkeyteen, materiaaliratkaisujen kehittämiseen ja kiertotalouden käytäntöjen vahvistamiseen. Näin vastuullisuuden vahvistaminen arvoketjussa ei näyttäyty yksittäisen toimijan tehtävänä, vaan yhteisenä prosessina, jossa tiedon laatu, vuorovaikutus ja yhteistyö ratkaisevat, kuinka hyvin vastuullisuustavoitteet voidaan muuttaa konkreettisiksi toimintatavoiksi. (H1; H2; H3; H4; H5). Yhteistyö toimii samalla välineenä, jonka kautta arvoketjun toimijat voivat yhdessä kehittää vastuullisuutta, tiedon läpinäkyvyyttä ja brändin uskottavuutta. Samalla tulokset osoittavat, että vastuullisuuden vahvistuminen arvoketjussa ei poista siihen liittyviä jännitteitä, vaan vastuullisuus rakentuu jatkuvassa neuvottelussa taloudellisten reunaehtojen, tiedon rajallisuuden ja eri toimijoiden vaikutusvallan välillä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa vahvasti operatiivisena ja toimintaa ohjaavana tekijänä, mutta sen potentiaali brändin rakentamisen välineenä on vielä osittain hyödynnetty. Vastuullisuus on integroitunut syväälle hankintaan ja arvoketjun hallintaan, mutta sen arvo ei välity täysimääräisesti asiakkaalle, koska se ei konkretisoidu riittävästi markkinoinnissa ja brändiviestinnässä. Havainto on linjassa aiemmin kirjallisuuden kanssa, jossa vastuullisuuden on todettu integroituvan yhä vahvemmin yritysten ydintoimintoihin (Aguinis & Glavas, 2012). Samalla tulokset osoittavat, ettei vastuullisuus näytty yksiselitteisesti toimintaa ohjaavana tai brändiä vahvistavana voimavarana, vaan sen merkitys rakentuu jännitteisesti suhteessa hintaan, viestinnän valintoihin, markkinalogiikkaan ja eri toimijoiden vaikutusvaltaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa ja miten se kytkeytyy brändin rakentamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja empiirinen aineisto koostui Keskon lattiamateriaalien tuoteryhmän asiantuntijoiden sekä tavarantoimittajan haastatteluista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymys kohdistui vastuullisuuden ilmenemiseen arvoketjussa ja sen rooliin brändin rakentamisessa. Tätä täsmennettiin kolmella alakysymyksellä, jotka käsittelivät vastuullisuusvaatimuksia, niiden näkyvyyttä hankinnassa ja brändissä sekä yhteistyön kehittämismahdollisuuksia. Seuraavaksi tutkimustulokset tiivistetään ja tulkitaan näiden kysymysten kautta.

6.1 Yhteenveto keskeisistä havainnoista

Tutkimustulosten perusteella vastuullisuus näyttäytyy Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa monitasoisena ilmiönä, jossa yhdistyvät sääntely, markkinavaatimukset, asiakasodotukset sekä yrityksen omat strategiset linjaukset. Tämä vastaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan vastuullisuus rakentuu institutionaalisten paineiden ja

sidosryhmäodotusten kautta (Delmas & Toffel, 2008). Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten voidaan todeta, että vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset ovat monilähteisiä ja samanaikaisesti vaikuttavia. Erityisesti B2B-asiakkaiden kohdalla vastuullisuus on vakiintunut selkeäksi hankinnan lähtökohdaksi, jossa sertifikaatit, päästötiedot ja tuoteturvallisuus ovat keskeisiä kriteerejä. Tulokset viittaavat kuitenkin myös siihen, että vastuullisuus rakentuu käytännössä pitkälti sen varaan, mitä voidaan dokumentoida, todentaa ja vertailla, jolloin vastuullisuuden laajemmat tai vaikeammin hahmottuvat vaikutukset voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa vastuullisuuden kriteerien on todettu integroituvan osaksi hankintaprosesseja (Maignan ja muut, 2002). Samalla vastuullisuuden ja hinnan välillä ilmenee jatkuva jännite, joka vaikuttaa konkreettisesti valintatilanteisiin. Kuluttajapuolella vastuullisuuden merkitys on kasvussa, mutta sen ymmärtäminen on edelleen hajanaisempaa ja osin abstraktia, mikä tukee näkemystä siitä, että vastuullisuuden vaikutus edellyttää viestinnällistä konkretisointia (Kemper & Ballatine, 2019).

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen vastuullisuus on integroitunut Keskon hankintakäytäntöihin ja toimii osana päätöksenteon perusrakennetta yhdessä hinnan ja laadun kanssa. Sen sijaan vastuullisuuden rooli brändin rakentamisessa näyttäytyy vielä kehittyvänä. Tämän perusteella vastuullisuuden ja brändin välinen yhteys ei näyttäyty suoraviivaisena, vaan edellyttää aktiivista kääntämistä asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Muutoin vastuullisuus voi jäädä organisaation sisällä vahvaksi, mutta asiakkaalle osin näkymättömäksi. Vastuullisuus nähdään kilpailuetuna ja tärkeänä osana brändiä, mutta se ei silti tällä hetkellä ole markkinoinnin keskiössä samalla tavalla kuin hinta ja laatu. Tämä näkyy erityisesti siinä, että vastuullisuuteen liittyvä viestintä jää usein tuotetietojen tasolle eikä konkretisoidu asiakkaille helposti ymmärrettäväksi lisäarvoksi. Fanin (2005) mukaan vastuullisuus voi vahvistaa brändiä vain silloin, kun se onnistutaan viestimään uskottavasti.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että Kesko toimii arvoketjussa koordinoivana toimijana, joka vaikuttaa toimittajien vastuullisuuskäytäntöihin

vaatimusten, auditointien ja yhteistyön kautta. Tämä vastaa kestävästä toimitusketjun hallintaa, jossa yrityksen rooli nähdään keskeisenä vastuullisuuden ohjaamisessa (Seuring & Müller, 2008). Yhteistyö näyttää kuitenkin myös dialogisena ja kehittäväksi, ei pelkästään kontrolliin perustuvana. Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti vastuullisuuden integroinnissa osaksi tuoteryhmäkohtaista päätöksentekoa, tiedon läpinäkyvyydessä sekä vastuullisuusviestinnän yhtenäistämässä. Kokonaisuutena vastuullisuus toimii arvoketjussa jo selkeänä toimintaa ohjaavana periaatteena, mutta sen potentiaali brändin rakentamisen välineenä ei ole vielä täysin realisoitunut. Keskeinen havainto on, että vastuullisuus ei ole Keskon tapauksessa puuttuva elementti, vaan ennemminkin näkymättömämpi. Se toteutuu laajasti hankinnan, vaatimusten ja yhteistyön tasolla, mutta ei muutu asiakkaalle tunnistettavaksi arvoksi ilman aktiivista viestintää ja konkretisointia. Näin ollen vastuullisuuden haaste ei ole ensisijaisesti tekemisessä, vaan sen näkyväksi tekemisessä. Vastuullisuuden tulisi näyttää asiakkaalle houkuttelevana ja vahvemmin valintaan vaikuttavana tekijänä ostopäätöksessä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus tuottaa aiempaan kirjallisuuteen nähden erityisesti sen havainnon, että vastuullisuuden keskeinen haaste ei Keskon lattiamateriaalien arvoketjussa liity ensisijaisesti vastuullisuuden puutteeseen, vaan sen epätasaiseen näkyvyyteen arvoketjun eri tasoilla. Vastuullisuus on tulosten perusteella vahvasti läsnä hankinnassa, toimittajaohjauksessa ja vaatimuksissa, mutta sen muuttuminen asiakkaalle tunnistettavaksi brändiarvoksi jää osittain kesken. Tämä täsmentää aiempaa tutkimusta, jossa vastuullisuuden ja brändin välinen yhteys on usein esitetty melko suoraviivaisena, siten että vastuullisuuden nähdään vahvistavan brändin arvoa ja mainetta (Fan, 2005). Tämän tutkimuksen perusteella yhteys näyttää kuitenkin ehdollisempaan ja edellyttää vastuullisuuden kääntämistä asiakaslähtöisesti ymmärrettävään muotoon. Näin ollen vastuullisuus ei näyttyä tutkimuksen perusteella automaattisesti brändiarvoa tuottavana tekijänä, vaan sen vaikutus on ehdollinen ja sidoksissa siihen, miten vastuullisuus kytkeytyy markkinatilanteeseen, viestintään ja asiakkaiden tulkintoihin.

6.2 Toimenpidesuositukset Keskolle ja sidosryhmille

Tulosten perusteella vastuullisuus jää usein hinnan varjoon, ei siksi että se olisi vähemmän tärkeää, vaan siksi että se ei ole yhtä helposti tulkittavissa ja vertailtavissa kuin hinta. Hinta on yksiselitteinen ja välittömästi ymmärrettävä tekijä, kun taas vastuullisuus edellyttää tiedon tulkintaa. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia viestinnälle, sillä vastuullisuus tulee kääntää asiakkaalle konkreettisiksi ja helposti ymmärrettäviksi valintakriteereiksi. Näkemys saa tukea vastuullisuusmarkkinoinnin kirjallisuudesta (Kemper & Ballantine, 2019). Tämän vuoksi vastuullisuuden vahvistaminen ei ole pelkästään viestinnällinen kysymys, vaan liittyy myös siihen, millä tavoin markkinoilla arvotetaan hintaa, laatua ja vastuullisuutta suhteessa toisiinsa.

Tutkimuksen perusteella voidaan tunnistaa kolme keskeistä kehittämiskokonaisuutta, jotka liittyvät vastuullisuuden ja brändin vahvempaan yhdistämiseen. Ensinnäkin vastuullisuusviestintää tulisi kehittää konkreettisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tällä hetkellä vastuullisuuteen liittyvä tieto on saatavilla, mutta se edellyttää asiakkaalta aktiivista tiedonhakua ja kykyä tulkita teknisiä tietoja. Tulosten perusteella vastuullisuutta tulisi viestiä nykyistä selvemmin asiakkaalle merkityksellisinä hyötyinä, kuten tuotteen pitkäikäisyytenä, turvallisuutena, vähäpäästöisyytenä ja kokonaiskustannustehokkuutena. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuustiedon yksinkertaistamista tuotetason viesteiksi, visuaalisten ja vertailtavien merkintöjen kehittämistä tai vastuullisuustiedon tuomista näkyvästi digitaalisiin kanaviin ja myyntimateriaaleihin, teknisten dokumenttien ohelle. Tämä edellyttää siirtymistä pelkästä informoinnista kohti tulkittua ja asiakasta ohjaavaa viestintää (Brady, 2003).

Toiseksi vastuullisuus tulisi integroida vahvemmin osaksi brändiviestintää. Tulosten perusteella nykyinen markkinointi painottuu vahvasti hintaan, mikä ohjaa myös brändimielikuvaa. Vastuullisuuden systemaattisempi tuominen osaksi mielikuvamarkkinointia voisi vahvistaa Keskon erottautumista ja tukea brändiarvon kasvattamista. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuuden tuomista osaksi kampanjoita ja konseptiviestintää tuotetietojen ohelle, vastuullisuuteen liittyvien teemojen hyödyntämistä inspiroivassa

sisällössä, kuten referenssikohteet, käyttökohteet tai suunnitteluratkaisut, tai siirtymistä pelkästä hintaviestinnästä kohti arvopohjaista brändiviestintää, jossa vastuullisuus toimii yhtenä keskeisenä viestinnällisenä kulmana. Aiemman tutkimuksen mukaan vastuullisuus voi vahvistaa brändin arvoa ja uskottavuutta silloin, kun se kytketään osaksi brändi-identiteettiä (Fan, 2005).

Kolmanneksi yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa tulisi kehittää erityisesti vastuullisuuden näkyväksi tekemisen näkökulmasta. Tulosten perusteella tavarantoimittajat ovat usein onnistuneet konkretisoimaan vastuullisuuden osaksi omaa brändiään ja viestintäänsä Keskon omia tuotemerkkejä näkyvämmiin. Kesko voisi hyödyntää tätä vahvemmin esimerkiksi kehittämällä yhteisiä vastuullisuusviestinnän malleja ja käytäntöjä toimittajien kanssa, luomalla yhtenäisempiä merkintöjä ja tapoja esittää vastuullisuustietoa eri brändien välillä tai hyödyntämällä toimittajien vahvaa vastuullisuusviestintää osana omaa asiakasviestintäänsä. Samalla omien merkkien, kuten Cellon, vastuullisuusulottuvuutta tulisi tehdä näkyvämmäksi, jotta ne voivat kilpailla myös mielikuvatasolla eivätkä pelkästään hinnalla.

Kokonaisuutena tulokset viittaavat siihen, että vastuullisuutta tulisi kehittää suuntaan, jossa se näyttäytyy asiakkaalle paitsi tärkeänä myös konkreettisenä ja houkuttelevana ominaisuutena. Vastuullisuus voi lisätä maksuhalukkuutta silloin, kun se koetaan tuottavan arvoa (Goebel ja muut, 2018). Tällöin vastuullisuus ei toimi vain rationaalisenä valintakriteerinä, vaan osana tuotteen koettua arvoa. Kun vastuullisuus onnistutaan viestimään konkreettisenä, ajankohtaisena ja asiakkaan arvoihin kytkeytyvänä tekijänä, se voi muuttua valintaa ohjaavaksi prioriteetiksi.

6.3 Tutkimuksen teoreettiset ja käytännön johtopäätökset

Tutkimus tuottaa teoreettista kontribuutiota erityisesti yhdistämällä vastuullisuuden, brändin rakentamisen ja arvoketjun näkökulmat samaan analyysikehikkoon. Aiemmassa tutkimuksessa vastuullisuutta on tarkasteltu joko strategisena tai viestinnällisenä ilmiönä,

kun taas tämä tutkimus osoittaa, että vastuullisuusbrändi rakentuu ensisijaisesti operatiivisen toiminnan kautta arvoketjun eri vaiheissa (Fan, 2005). Näin ollen brändin uskottavuus ei perustu pelkästään viestintään, vaan siihen, miten vastuullisuus toteutuu konkreettisesti hankinnassa, toimittajayhteistyössä ja vaatimuksissa. Tämä tukee aiempaa tutkimusta vastuullisuuden integroitumisesta liiketoiminnan ydintoimintoihin (Aguinis & Glavas, 2012), mutta tarkentaa sitä arvoketjulähtöisestä näkökulmasta.

Keskeinen teoreettinen havainto liittyy vastuullisuuden operatiivisen toteutuksen ja brändillisen hyödyntämisen väliseen jännitteeseen. Tutkimus osoittaa, että vastuullisuus voi olla organisaatiossa pitkälle kehittynyttä ja systemaattisesti toteutettua ilman, että se kääntyy asiakkaalle näkyväksi brändiarvoksi. Tämä täydentää vastuullisuusmarkkinoinnin kirjallisuutta, jossa on korostettu viestinnän merkitystä vastuullisuuden arvon realisoitumisessa (Kemper & Ballantine, 2019), tuomalla esiin, että keskeinen haaste ei välttämättä ole vastuullisuuden puute vaan sen kääntäminen ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi asiakasarvoksi. Tutkimus tuottaa myös havaintoja, jotka osittain haastavat aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Aiemmassa vastuullisuus- ja bränditutkimuksessa on usein oletettu, että vastuullisuuden vahvistuminen organisaation toiminnassa heijastuu suhteellisen suoraviivaisesti myös brändimielikuvaan ja asiakasarvoon. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, vaikka vastuullisuus on Keskon tapauksessa pitkälle integroitunut operatiiviseen toimintaan ja arvoketjun hallintaan, se ei automaattisesti muutu asiakkaalle näkyväksi tai valintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuuden ja brändin välinen yhteys edellyttää aktiivista kääntämistä asiakasymmärrettävään muotoon.

Tutkimus täydentää myös sidosryhmä- ja toimitusketjukirjallisuuteen osoittamalla, että vastuullisuus ei rakennu yksittäisen toimijan päätöksissä, vaan monitoimijaisena prosessina, jossa vaatimukset, odotukset ja käytännöt muodostavat eri toimijoiden vuorovaikutuksessa. Kesko näyttäytyy tässä kontekstissa koordinoivana toimijana, joka ohjaa ja mahdollistaa vastuullisuuden toteutumista arvoketjussa. Tämä tukee kestävän toimitusketjun hallinnan näkemyksiä (Seuring & Müller, 2008), mutta tuo siihen

käytännönläheisen näkökulman siitä, miten vastuullisuus konkretisoituu hankinnan ja toimittajayhteistyön tasolla. Lisäksi tutkimus tuo uutta näkökulmaa vastuullisuuden roolin muutokseen. Tulokset viittaavat siihen, että vastuullisuus on siirtymässä kilpailuedusta kohti toimialan perusvaatimuksia, erityisesti B2B-kontekstissa. Tällöin yritysten välinen erottautuminen ei enää perustu siihen, toteutetaanko vastuullisuutta, vaan miten se onnistutaan tekemään näkyväksi, ymmärrettäväksi ja asiakkaalle merkitykselliseksi. Tämä havainto täydentää aiempaa kirjallisuutta vastuullisuuden strategisesta roolista (Tan ja muut, 2022) tuomalla esiin sen dynamiikan eri kehitysvaiheissa.

Lisäksi tutkimus tuo uuden näkökulman rakentamisen kontekstiin, jossa vastuullisuus näyttäytyy vahvemmin standardoituna ja teknisesti määrittävänä vaatimuksena kuin erottumisen välineenä. Toisin kuin monilla kuluttajamarkkinoilla, joissa vastuullisuus voi toimia brändin keskeisenä erottautumistekijänä (Kemper & Ballantine, 2019), rakentamisen arvoketjussa vastuullisuus ilmenee ensisijaisesti sertifikaattien, dokumentaation ja sääntelyn täyttämisenä (Seuring & Müller, 2008). Tällöin sen rooli brändin rakentamisessa on epäsuorempi ja sidoksissa siihen, miten tekninen vastuullisuustieto onnistutaan muuntamaan asiakkaille merkitykselliseksi. Tämä havainto laajentaa vastuullisuusbrändin tutkimusta kontekstiin, jossa nämä tekijät muokkaavat vastuullisuuden merkitystä eri tavoin kuin perinteisissä kuluttajamarkkinoissa. Samalla tulokset viittaavat siihen, että vastuullisuus voi rakentua organisaatioissa myös hallinnollisena, dokumentoitavana ja sääntelyyn sidottuna käytäntönä ilman, että se vielä sellaisenaan muuttaa asiakkaan kokemaa brändiarvoa (Fan, 2005).

Käytännön tasolla tutkimus korostaa, että vastuullisuuden tehokas hyödyntäminen edellyttää operatiivisen toteutuksen ja brändiviestinnän parempaa integrointia. Vastuullisuus näyttäytyy Keskon tapauksessa jo vahvana osana hankintaa ja arvoketjun hallintaa, mutta sen potentiaali brändin rakentamisessa jää osittain hyödyntämättä. Näin ollen keskeinen johtopäätös on, että vastuullisuuden arvo syntyy vasta silloin, kun se onnistutaan kääntämään asiakaslähtöisesti viestityksi, konkreettiseksi ja erottautuvaksi arvoksi.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen keskeinen rajoite liittyy sen laadulliseen ja tapauskohtaiseen luonteeseen. Aineisto perustuu rajattuun määrään haastatteluja yhden organisaation kontekstissa, minkä vuoksi tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin toimialoihin, tuoteryhmiin tai organisaatioihin. Lisäksi aineisto painottuu Keskon ja yhden tavarantoimittajan näkökulmiin, eikä tutkimus sisällä suoraa asiakasnäkökulmaa. Tämä on merkityksellinen rajoite erityisesti siksi, että tutkimuksen keskeinen havainto liittyy vastuullisuuden näkyvyyteen asiakkaalle. Myös toimittajanäkökulma jää rajatuksi, sillä yhden toimittajan perusteella ei voida tehdä laajoja johtopäätöksiä koko toimittajakentästä. Lisäksi tutkimus kohdistuu nimenomaan lattiamateriaalien tuoteryhmään, jossa vastuullisuuskysymykset, sääntely ja markkinakäytännöt voivat poiketa muista rakennusalan tuoteryhmistä.

Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella vastuullisuuden vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin kvantitatiivisin menetelmin sekä analysoida, millaiset vastuullisuusviestinnän keinot vaikuttavat tehokkaimmin eri asiakasryhmissä. Erityisen hyödyllistä olisi vertailla tarkemmin B2B-asiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden vastuullisuuteen liittyviä odotuksia, tiedontarpeita ja maksuhalukkuutta, sillä tämän tutkimuksen perusteella asiakasryhmien välillä on merkittäviä eroja siinä, miten vastuullisuus ymmärretään ja hyödynnetään valintatilanteissa. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin vastuullisuusmittareiden ja brändiarvon välistä yhteyttä sekä vertailla eri tuoteryhmien välisiä eroja vastuullisuuden hyödyntämisessä brändin rakentamisessa.

Jatkotutkimusta voitaisiin toteuttaa myös samassa yrityskontekstissa tarkastelemalla, näyttäytyvätkö tässä tutkimuksessa tunnistetut ilmiöt samalla tavoin muissa Keskon rakentamisen ja talotekniikan toimialan tuoteryhmissä. Esimerkiksi muiden pintamateriaalien tuoteryhmät voisivat tarjota kiinnostavia vertailukohtia. Tällöin voitaisiin analysoida, missä määrin vastuullisuus näyttäytyy eri tuoteryhmissä samalla tavoin hankintaa ohjaavana periaatteena, ja missä määrin tuoteryhmäkohtaiset erityispiirteet, kuten materiaalikoostumus, sääntely, sertifiointit tai toimitusketjun rakenne, muuttavat vastuullisuuden roolia. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös useamman

tavarantoimittajan näkökulmaa ja vertailla, miten vastuullisuus rakentuu erilaisissa toimittajasuhteissa. Vastaavasti voitaisiin analysoida vastuullisuuden ilmenemistä useamman kaupan alan toimijan arvoketjuissa vertailevalla asetelmalla.

Laajemmalla tasolla jatkotutkimus voisi kohdistua koko rakentamisen alan kontekstiin. Tällöin olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi, miten vastuullisuus rakentuu eri toimijoiden, kuten kaupan alan toimijoiden, valmistajien, urakoitsijoiden, rakennusliikkeiden, suunnittelijoiden ja rakennuttajien välisissä suhteissa. Samalla voitaisiin analysoida, missä määrin vastuullisuus on siirtymässä kilpailuedusta toimialan perusvaatimukseksi ja millaisia vaikutuksia tällä muutoksella on brändien erottautumiseen. Kvalitatiivisesti jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten vastuullisuusmerkitykset rakentuvat toimitusketjun eri tasoilla tai miten eri toimijat tulkitsevat vastuullisuusvaatimuksia käytännön päätöksenteossa. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin haastatella useampia tavarantoimittajia, rakennuttajia, urakoitsijoita, arkkitehteja tai asiakkaita ja tarkastella, millaisia jännitteitä, ristiriitoja ja yhteisiä tavoitteita vastuullisuuteen liittyy arvoketjun eri vaiheissa. Kvantitatiivisesti puolestaan voitaisiin tarkastella esimerkiksi vastuullisuus-kriteerien vaikutusta ostopäätöksiin, eri vastuullisuusviestien uskottavuutta, asiakkaiden maksuhalukkuutta sekä vastuullisuuden eri ulottuvuuksien yhteyttä brändimielikuvaan.

Toimitusketjun näkökulmasta jatkotutkimuksessa olisi lisäksi perusteltua tarkastella, millaisia vastuullisuusmittareita arvoketjussa käytetään ja missä määrin niitä voitaisiin yhdenmukaistaa. Tämän tutkimuksen perusteella vastuullisuus rakentuu pitkälti dokumentaation, sertifikaattien, auditointien varaan, mutta mittaristo näyttäytyy edelleen osin hajanaisena ja vaikeasti vertailtavana. Jatkotutkimuksessa olisi siten hyödyllistä selvittää, mitä mittareita rakennusalan toimitusketjuissa tulisi vakiinnuttaa, jotta vastuullisuutta voitaisiin arvioida nykyistä selkeämmin ja läpinäkyvämmiin. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi hiilijalanjälkeen, materiaalien alkuperään, jäljitettävyyteen, kierrätettävyyteen, tuoteturvallisuuteen, auditointeihin ja sosiaalisen vastuun toteutumiseen liittyvät mittarit. Samalla olisi tärkeää tutkia, miten nämä mittarit voidaan esittää eri toimijaryhmille niin, että ne tukevat hankinnan ja toimittajayhteistyön lisäksi myös asiakasviestintää.

6.5 Tekoälyn hyödyntäminen osana työskentelyä

Tutkimusprosessin aikana hyödynsin tekoälypohjaista työkalua (ChatGPT-5.3) ideoinnin, tekstin jäsentämisen sekä kielellisen tarkistamisen ja lähteiden tukena. Lisäksi tekoälyä käytettiin tekstin selkeyttämiseen ja vieraankielisten tekstien kielellisen ymmärtämisen tukena, sillä iso osa lähdemateriaalista on tutkijan kotimaisesta kielestä poikkeavaa. Tutkija vastaa työn sisällöstä, lähteiden oikeellisuudesta sekä tutkimuksen laadusta kokonaisuudessaan.

7 Lähdeluettelo

- Agu, E.E., Lyelolu, T. V., Idemudia, C., & Ijomah, T. I. (2024). Exploring the relationship between sustainable business practices and increased brand loyalty. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2463-2475.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. Noudettu 11.3.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- American Marketing Association. (2025). Brand and Branding. Noudettu 28.11.2025 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Banerjee, S. B. (2018). Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, 71(6), 796–821.
- Barker, R. (2025). Corporate sustainability reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 49, 107280.
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brands in the workforce? An empirically-tested model of "internal brand equity" in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1250-1260. Noudettu 16.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>
- Bjelin. (n.d.) Vastuullisuus ja ympäristö. *Bjelin Finlands*. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://fi.bjelin.com/fi/vastuullisuus-ymparisto>
- Brady, A. K. O. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 279–289

- Cabeza, L. F., Rincón, L., Vilariño, V., Pérez, G., & Castell, A. (2014). Life cycle assessment (LCA) and life cycle energy analysis (LCEA) of buildings and the building sector: A review. *Renewable & sustainable energy reviews*, 29, 394-416. Noudettu 16.4.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.08.037>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics* (2015) 44, 87–96.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101- 116.
- Delmas, M.A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.701>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Tampere: Vastapaino*.
- Euroopan parlamentti, (2023). Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä? Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>
- European Union. (2006). Regulation (EC) No 1907/2006 concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH). *Official Journal of the European Union*, L 396.
- European Union. (2008). Regulation (EC) No 1272/2008 on classification, labelling and packaging of substances and mixtures (CLP). *Official Journal of the European Union*, L 353.
- European Union. (2011). Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised conditions for the marketing of construction products. *Official Journal of the European Union*, L 88.

- European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. *Official Journal of the European Union*, L 198.
- European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*, L 322.
- European Union. (2024a). Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council establishing a framework for setting ecodesign requirements for sustainable products. *Official Journal of the European Union*.
- European Union. (2024b). Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability due diligence. *Official Journal of the European Union*.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341-350.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. New York.
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., Sichtmann, C., & Bals, L. (2018). Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, 62(1), 44–58.
- Granlund Oy. (2025). Markkinatutkimus: rakennusalan vastuullisuus kehittyy hitaasti Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.granlund.fi/uutinen/vastuullinen-rakentaminen-markkinatutkimus/>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315–327. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J. S., Lankoski, L., & Kuisma, M. (2020). When Is There a Sustainability Case for CSR? Pathways to Environmental and Social Performance Improvements. *Business & Society*, 59(6), 1181–1227.

- Harper, D. (2025). Kestävän markkinoinnin merkitys brändin rakentamisessa. Markkina-
tutkimusliitto. Noudettu 14.12.2025 osoitteesta <https://markkinatutkimusliitto.fi/kestavan-markkinoinnin-merkitys-brandin-rakentamisessa/>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hawkins, D. E. (2006). Corporate social responsibility: balancing tomorrow's sustainability and today's profitability. *Basingstoke: Palgrave Macmillan*.
- Hillebrand, B., Driessen, P. & Koll, O. 2015. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 43:411–428. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. *Gaudeamus*.
- International Organization for Standardization. (2006). ISO 14040: Environmental mangement - Life cycle assessment - Principles and framework.
- Junnila, S., & Horvath, A. (2003). Life-cycle environmental effects of an office building. *Journal of Infrastructure Systems*, 9(4), 157-166.
- Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of marketing management*, 35(3-4), 277-309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>
- Kesko. (2025a). *K-ryhmä on brändien talo*. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.kesko.fi/yritys/brandit/>
- Kesko. (2025b). *Rakentamisen ja talotekniikan kaupan strategia*. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/rakentamisen-ja-talotekniikan-kaupan-strategia/>
- Kesko. (2025c). *Vastuullisuus*. Noudettu 12.12.2025 osoitteesta <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/>
- Kesko. (2025d). *Vuosiraportti 2024*. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta https://www.kesko.fi/493454/globalassets/03sijoittaja/raporttikeskus/2025/q1/vuosiraportti-2024/kesko_vuosiraportti_2024.pdf

- Kesko. (2026a). *Kestävä hankinta*. Noudettu 12.1.2026 osoitteesta <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/arvoketju/kestava-hankinta/>
- Kesko. (2026b). *Vastuullisuuslinjaukset*. Noudettu 12.1.2026 osoitteesta <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/arvoketju/vastuullisuuslinjaukset/>
- Kesko. (2026c). *Vastuullisuusstrategia*. Noudettu 5.1.2026 osoitteesta <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/vastuullisuus-kssa/vastuullisuusstrategia/>
- Kesko. (2026d). *Vuosiraportti 2025*. Noudettu 2.3.2026 osoitteesta <https://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/vuosiraportit/>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. 7. painos. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Kotler, P., Keller, K.L., & Chernev, A. (2025). *Marketing management (17th ed.)* Pearson.
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *The Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18–25. Noudettu 4.3.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03173.x>
- K-RautaPro. (2026). *Yritysassiakasvalikoima 2026*. Kesko Oyj. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.k-rauta.fi/k-rauta-pro/2026/sisustus-ja-kalustaminen-yritysassiakasvalikoima-2026/?page=8>
- Kujala, J., Korhonen, A., & Sachs, S. ;. K. (2017). *Value-Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_4
- Kuula-Luumi, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Laine, M., Tregidga, H., & Unerman, J. (2026). *Sustainability accounting and accountability* (4th ed.). Routledge.
- Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal* (20) no. 6, 641–648

- Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R. & Husted, B. W. (2021). Implementing the United Nations' Sustainable Development Goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 999–1030. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>
- Negassa, D. (2023). The role of corporate social responsibility in enhancing brand loyalty and corporate reputation. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 70–90.
- Pomponi, F., & Moncaster, A. (2017). Circular economy for the built environment: A research framework. *Journal of cleaner production*, 143, 710–718. Noudettu 16.4.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.055>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudamus.
- Rakennusteollisuus RT ry. (n.d). *Suhdannekatsaukset*. Noudettu 7.1.2026 osoitteesta <https://rt.fi/tietoa-alasta/tilastot-ja-suhdanteet/suhdannekatsaukset/>
- Rakennusteollisuus RT ry. (2024). *Rakennusteollisuuden vastuullisuusohjelma*. Noudettu 9.3.2026 osoitteesta <https://rt.fi/wp-content/uploads/2024/11/Rakennusteollisuuden-vastuullisuusohjelma-loppuraportti-2024.pdf>
- Rakennusteollisuus RT ry. (2025). *Vastuullisuus*. Noudettu 7.1.2026 osoitteesta <https://rt.fi/tietoa-alasta/vastuullisuus/>
- Sahimaa, O., Miller, E. M., Halme, M., Niinimäki, K., Tanner, H., Mäkelä, M., Rissanen, M., Härrä, A., & Hummel, M. (2024). From Simplistic to Systemic Sustainability in the Textile and Fashion Industry. *Circular Economy and Sustainability*, 4(2), 1115–1131.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Business Strategy and the Environment*. Routledge.
- Schadewitz, H., & Niskala, M. (2010). Communication via responsibility reporting and its effect on firm value. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Schoenherr, T., Modi, S., Benton, W.C., Carter, C., Choi, T., Larson, P., Leenders, M., Maibert, V., Narasimhan, R. & Wagner, S. (2012). Research opportunities in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research* (50) nr. 6, 4556-4579

- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Siew, R. (2015) A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, (164) 180-195.
- Simatupang T., Piboonrunroj P., Williams S. 2017. The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*. 01/2017. pp. 1–17.
- Suomen YK-liitto. (n.d.). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>
- Talvitie, I., Amiri, A., Junnila, S. & Vimpari, J. (2025). Land use and housing policy implications on building whole life carbon. *Environmental Research Letters*, 20(8), 084002. Noudettu 9.3.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ade60a>
- Tan, Y., Qin, L., & Han, L. (2022) CSR communication and consumer responses: The mediating role of brand trust. *Sustainability*, 14(10), 6038.
- Trkulja, Ž. M., Primorac, D. & Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Setting. *Administrative Sciences*, 14(4), 66. Noudettu 19.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi. *Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja*. 3/2019.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulokinnan perusteita. *Turun yliopiston kasvatustieteiden julkaisuja C: 22*.
- UNEP & Global Alliance for Building and Construction. (2024). Global Status Report for Buildings and Construction 2024. *Nairobi: United Nations Environment*

- Programme*, Noudettu 9.3.2026 osoitteesta https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction?utm_source
- United Nations. (2015). The 2030 Agenda for Sustainable Development. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations. (n.d.) Sustainable Development Goals (SDGs). Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- Von Herten, R. (2006). *Brändit ja yrityskuva*. Helsinki: Talentum.
- Wang, Y., Ma, H., & Lai, K.-H. (2021). The effects of corporate social responsibility on brand loyalty: The mediating role of brand credibility. *Sustainability*, 13(12), 6673
- Weele, A. (2018). *Purchasing and supply chain management (Seventh edition.)*. Cengage.
- Wilhelm, M., Blome, C., Wieck, E. & Xiao, C. Y. (2016). Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers. *International Journal of Production Economics*, 182, 196–212. Noudettu 3.4.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.006>
- Yngfalk, C. (2019). Subverting sustainability: market maintenance work and the reproduction of corporate irresponsibility. *Journal of Marketing Management*, 35:17-18, 1563-1583.

Liitteet

Liite 1. Haastattelu 1: haastattelukysymykset

1. Millainen on sinun roolisi ja vastualueesi Keskolla?
2. Miten työsi liittyy lattiamateriaalien brändeihin, vastuullisuuteen ja Keskon tarjoamaan käytännössä? Millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia suuret B2B-asiakkaat tällä hetkellä asettavat lattiamateriaaleille?
3. Eroavatko vaatimukset asiakkaittain? jos kyllä, miten? Onko eroa julkisen hankinnan, isojen paikallisten tai isojen kansainvälisen rakennusliikkeiden välillä?
4. Ketä on myynnin näkökulmasta isot asiakkaat, keskisuuret tai pienet asiakkaat?
5. Onko asiakasvaatimuksissa tapahtunut muutosta viime vuosina?
6. Millaisia kohdekohtaiset vastuullisuuskriteerit tyypillisesti ovat?
7. Miten vastuullisuuskriteerit vaikuttavat siihen, millaista tarjontaa pystytte tekemään B2B-myyntissä?
8. Ilmeneekö tilanteita, joissa kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa vastuullisuusvaatimusten vuoksi?
9. Mihin tarkoituksiin mittareita hyödynnetään (esim. raportointi, hankinta, ohjaus)?
10. Mitkä mittarit koetaan erityisen merkityksellisiksi arvoketjun ja brändin näkökulmasta? Miten Keskon vastuullisuusmittarit ja -vaatimukset vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin? Miten asiakkaat ovat tietoisia mielestäsi näistä?
11. Onko joillakin brändeillä selkeä kilpailuetu vastuullisuuden näkökulmasta? Ja mikä se on, jos sellaista ilmenee?
12. Eroavatko vastuullisuusvaatimukset eri lattiamateriaalien välillä B2B-asiakkaisen silmissä?
13. Miten Cello-brändi näyttäytyy vastuullisuuden näkökulmasta verrattuna muihin brändeihin?
14. Miten Cellon brändi voisi rakentaa entisestään vastuullisuuskulmalla? Kuinka merkittävä tekijä vastuullisuus on omien merkkien, kuten Cellon, kilpailukyvyyn kannalta? Mitä muita merkittäviä tekijöitä on omilla merkeillä, kun niitä tehdään?
15. Millaisia vastuullisuushaasteita näet: toimittajatasolla? Keskon omassa toiminnassa? Asiakasrajapinnassa?
16. Miten toimitusketjun läpinäkyvyys vaikuttaa myyntityöhön toimitusketjussa?
17. Miten Kesko voisi paremmin tukea B2B-myyntiä vastuullisuuden näkökulmasta? Miten yhteistyötä toimittajien ja asiakkaiden kanssa voisi kehittää vastuullisen ja yhtenäisen brändimielikuvan vahvistamiseksi? Onko jotakin käytännön esimerkkiä?
18. Mitkä ovat kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta vastuullisuuden ja brändin näkökulmasta B2B-segmentissä? Onko eroa toimittajan brändillä ja omilla brändeillä?
19. Onko jokin vastuullisuuteen, brändeihin tai B2B-asiakasvaatimukseen liittyvä asia, joka on mielestäsi keskeinen, mutta jota emme vielä käsitelleet
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.

Liite 2. Haastattelu 2: haastattelukysymykset

1. Millainen on sinun roolisi ja vastualueesi Keskona?
2. Miten työsi linkittyy lattiamateriaalien brändeihin, hankintaan ja päätöksentekoon?
3. Miten kuvailisit Keskon vastuullisuusstrategian keskeisiä periaatteita?
Miten vastuullisuus jäsentyy Keskon näkökulmasta, esimerkiksi lainsäädännön, riskienhallinnan ja brändin kannalta?
4. Miten vastuullisuustiimin työ näkyy käytännössä arjessa hankinnan tukena?
Miten EU:n vastuullisuuteen liittyvä sääntely vaikuttaa Keskon toimintaan? Onko jotakin erityistä vaikutusta lattiapäällysteissä?
5. Miten lainsäädäntö ja sääntely käytännössä välittyvät hankintaan ja toimittajavaatimuksiin? Miten se erityisesti välittyy lattiapäällysteiden tuoteryhmään?
6. Miten teillä sääntelyn muutoksia seurataan ja ennakoidaan?
7. Kesko on listattu maailman vastuullisimpien yritysten joukkoon, mitä siitä voisit kertoa?
8. Miten vastuullisuus huomioidaan, kun hankinta tekee toimittajavalintoja?
9. Mikä on vastuullisuustiimin rooli silloin, kun tuotteita tuodaan EU:n ulkopuolelta?
10. Miten auditointivaatimukset määritellään ja valvotaan?
11. Mitä tapahtuu, jos toimittaja ei täytä asetettuja vastuullisuuskriteereitä?
12. Miten asiakasvaatimukset näkyvät vastuullisuustiimin työssä?
13. Nähdäänkö vastuullisuus Keskona enemmän riskienhallintana vai kilpailuetuna?
14. Miten vastuullisuus vaikuttaa Keskon brändiin? (uskottavuuden näkökulmasta)
Millaisia vastuullisuushaasteita näet lattiamateriaalien tuoteryhmässä: toimittajatasolla? Keskon omassa toiminnassa? Asiakasrajapinnassa?
15. Missä kohdin sääntely, käytäntö ja liiketoiminta kohtaavat haasteellisesti?
16. Miten toimitusketjujen läpinäkyvyyttä pyritään vahvistamaan?
17. Miten vastuullisuuden osa-alueen ja hankinnan välistä yhteyttä voisi kehittää?
Mitkä ovat kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta vastuullisuuden näkökulmasta tällä hetkellä mielestäsi lattiamateriaalien tuoteryhmässä tai yleisesti sisustuspintamateriaaleissa?
18. Onko jokin vastuullisuuteen, hankintaan tai brändiin liittyvä tema, joka mielestäsi on keskeinen mutta jäi käsittelemättä?
19. Miten vastuullisuuden osa-alueen ja hankinnan välistä yhteyttä voisi kehittää?
Mitkä ovat kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta vastuullisuuden näkökulmasta tällä hetkellä mielestäsi lattiamateriaalien tuoteryhmässä tai yleisesti sisustuspintamateriaaleissa?
Onko jokin vastuullisuuteen, hankintaan tai brändiin liittyvä tema, joka mielestäsi on keskeinen mutta jäi käsittelemättä?

Liite 3. Haastattelu 3: haastattelukysymykset

1. Millainen on sinun oma roolisi Bjelinillä? Millainen on Bjelin yrityksenä?
2. Miten kuvailisit Bjelinin brändiä lattiapäällystemarkkinoilla?
3. Millaisen brändimielikuvan haluatte antaa markkinoille?
4. Millainen on teidän brändistä saatava vastuullisuusmielikuva?
5. Miten näette asemanne suhteessa muihin suuriin lattiabrändeihin? Onko jokin selkeä erottumistekijä?
6. Kuinka keskeinen osa vastuullisuus on Bjelinin brändiä?
Miten vastuullisuus näkyy konkreettisesti? (tuotteissa, materiaalivalinnoissa, tuotannossa, viestinnässä)
- 7.
8. Onko vastuullisuus teille kilpailuetu vai markkinavaatimus (vai molempia)?
9. Mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat teillä keskeisimpiä toiminnassa?
10. Millaisia vastuullisuusodotuksia markkinoilla tällä hetkellä on?
11. Eroavatko odotukset B2b-asiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden välillä?
Koetteko, että asiakasodotukset ohjaavat vastuullisuuskehitystänne, vai toisinpäin, te ohjaatte markkinaa vastuullisuudella?
- 12.
13. Millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia Kesko asettaa teille?
14. Eroavatko nämä vaatimukset muista jälleenmyyjistä tai markkinoista?
15. Miten näette Keskon roolin: A) ohjaavan toimijana B) vaatimusten asettajana C) yhteistyökumppanina
16. Vaikuttavatko Keskon tuote- ja hankintapäätökset siihen, miten kehitätte tuotteita tai brändiä?
17. Miten Keskon loppuasiakkaiden vastuullisuusvaatimukset näkyvät?
18. Millaisia vastuullisuus- ja kiertotalousmittareita teillä on käytännössä?
19. Miten Keskon vastuullisuusvaatimukset ja mittarit näyttäytyvät teidän näkökulmastanne?
20. Mitkä mittarit koette erityisen tärkeiksi yhteistyössä Keskon kanssa?
Millaisia vastuullisuushaasteita koette: A) omassa toiminnassanne? B) yhteistyössä Keskon kanssa? C) loppuasiakkaiden suuntaan?
- 21.
22. Miten toimitusketjun läpinäkyvyys toteutuu käytännössä?
23. Miten toimitusketjun läpinäkyvyyttä pyritään vahvistamaan?
24. Miten näette oman brändinne aseman suhteessa Keskon omiin lattiamerkkeihin?
Eroavatko vastuullisuusvaatimukset mielestänne bränditoimittajien ja Keskon omien tuotemerkkien välillä?
- 25.
26. Koetteko, että bränditoimittajalta odotetaan enemmän vastuullisuuden osoittamista?
27. Miten Bjelinin vastuullisuus tuo lisäarvoa Keskon valikoimaan?
Miten Keskon ja toimittajien välistä yhteistyötä tulisi kehittää, jotta vastuullinen ja yhtenäinen brändimielikuva vahvistuisi?
- 28.
29. Millaisen mielikuvan haluatte, että asiakkaat liittävätkin brändiinne vastuullisuuden näkökulmasta?
Näettekö, että vastuullisuus on teille selkeä erottumistekijä lattiabrändien joukossa, vai enemmän markkinan perusvaatimus?
- 30.
31. Millainen rooli vastuullisuusmielikuvan rakentamisella on teidän markkinoinnissa?
32. Millä tavoin hyödynnätte vastuullisuutta brändinne mielikuvamarkkinoinnissa?
33. Miten Kesko vaikuttaa siihen, millainen vastuullisuusmielikuva brändistänne muodostuu Suomessa?
Korostatteko vastuullisuudessa enemmän tuotteen ominaisuuksia (esim. materiaalit, sertifikaatit) vai arvolähtöistä tarinaa (esim. luonnollisuus, kestävyys, pitkäikäisyys)?
34. Tuleeko mieleen jotakin keinoja, millä Keskon kanssa vastuullisuuteen liittyvä brändiviestintä on linjassa vastuullisuuslinjausten ja brändimielikuvan kanssa?
- 35.

36. Eroaako vastuullisuuteen liittyvä mielikuvamarkkinointi B2B-asiakkaille ja kuluttajille?
Tunnistatko joitakin konkreettisia puutteita? (A kuten tavoitteissa, mittareissa, viestinnässä, B asiakas-
rajapinnassa)
37. Mikä on Keskon ja mikä toimittajan rooli vastuullisen brändimielikuvan rakentamisessa?
Mitkä ovat kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta vastuullisuuden ja brändin näkökulmasta yhteistyössä
38. Keskon kanssa?
Onko jokin vastuullisuuteen tai brändiin liittyvä teema, joka mielestänne on tärkeä mutta jäi käsittelemättä?
39. mättä?
- 40.

Liite 4. Haastattelu 4: haastattelukysymykset

1. Millainen on sinun roolisi ja vastualueesi Keskona?
Miten työsi liittyy lattiamateriaalien hankintaa, vastuullisuuteen tai brändiin (omat tuotemerkit ja bränditoimittajat)?
2. Millä periaatteilla lattiapäällysteiden valikoimaa rakennetaan? Ja mitkä erityisesti ovat valikoimatyön merkittävimmät tekijät vastuullisuusnäkökulman kannalta?
3. Miten vastuullisuuskriteerit vaikuttavat tuotevalintoihin?
4. Miten asiakasodotukset vaikuttavat Keskon vastuullisuuslinjauksiin ja hankintakriteereihin?
5. Eroavatko vaatimukset eri asiakassegmenteissä (esim. B2B vs. kuluttajat)?
6. Onko asiakasvaatimuksissa tapahtunut muutosta viime vuosina?
7. Millaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia asiakkailta on lattiapäällysteiden osalta?
8. Miten vastuullisuus vaikuttaa myyntiin tai kilpailukykyyn?
Mitä lattiapäällysteiden omat merkit tarkoittavat käytännössä (private label) ja mikä niiden rooli on konaisvalikoimassa?
9. Mikä on Keskon strategia omien merkkien kehittämisessä lattiapäällysteiden tuoteryhmässä?
10. Onko esimerkiksi Cello-brändillä erityinen strateginen rooli vastuullisuuden näkökulmasta?
11. Voisiko Celloa kehittää erityisesti vastuullisuuskulmalla, miten?
12. Miten arvioitte bränditoimittajien, kuten Bjelinin vastuullisuutta?
13. Miten näet Bjelinin brändinä suhteessa Keskon omiin merkkeihin?
14. Missä kohdin bränditoimittajan vastuullisuus tuo lisäarvoa Keskon valikoimaan?
15. Miten Kesko voi tukea heidän vastuullisuusviestintäänsä ja brändiä
16. Millaisia vastuullisuusmittareita Kesko käyttää lattiamateriaalien tuoteryhmässä?
17. Mihin tarkoituksiin mittareita hyödynnetään (esim. raportointi, hankinta, ohjaus)?
18. Mitkä mittarit koetaan erityisen merkityksellisiksi arvoketjun ja brändin näkökulmasta?
19. Miten Keskon vastuullisuusmittarit ja -vaatimukset välittyvät tavarantoimittajille?
Millaisia vastuullisuushaasteita näet: toimittajatasolla? Keskon omassa toiminnassa? Asiakasrajapinnassa?
20. Miten toimitusketjun läpinäkyvyyttä pyritään vahvistamaan?
Miten Keskon ja toimittajien välistä yhteistyötä tulisi kehittää, jotta vastuullinen ja yhtenäinen brändimielikuva vahvistuisi?
21. Tunnistatko joitakin konkreettisia puutteita? (kuten tavoitteissa, mittareissa, viestinnässä, asiakasrajapinnassa)
22. Mikä on Keskon ja mikä toimittajan rooli vastuullisen brändimielikuvan rakentamisessa?
23. Millainen rooli vastuullisuudella on lattiapäällysteiden brändimielikuvan rakentamisessa?
Pitäisikö vastuullisuuteen liittyvää mielikuvamarkkinointia mielestänne vahvistaa tai kehittää tulevaisuudessa? Miksi / miksi ei?
24. Onko vastuullisuus mielestänne selkeä erottumistekijä vai enemmän markkinan perusvaatimus?
Pitäisikö vastuullisuuteen liittyvää mielikuvamarkkinointia mielestänne vahvistaa tai kehittää tulevaisuudessa? Miksi / miksi ei?
25. Miten Kesko voisi vielä tukea vastuullisuuteen liittyvää viestintää tai mielikuvamarkkinointia? Miksi / miksi ei?
26. Mitkä ovat kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta vastuullisuuden näkökulmasta lattiapäällysteissä? A) asiakas - Onko eroa, että onko loppuasiakas kuluttaja-asiakas vai b2b-asiakas? B) tavarantoimittaja
27. Onko jokin vastuullisuuteen, hankintaan tai brändiin liittyvä teema, joka mielestäsi on keskeinen mutta jäi käsittelemättä?

Liite 5. Haastattelu 5: haastattelukysymykset

1. Millainen on sinun roolisi ja vastualueesi Keskolla?
Miten työsi liittyy lattiamateriaalien hankintaa, vastuullisuuteen tai brändiin (omat tuotemerkit ja bränditoimittajat)?
2. Miten EU:n vastuullisuuteen liittyvä sääntely vaikuttaa lattiapäällysteiden tuoteryhmään?
3. Miten nämä vaatimukset näkyvät käytännössä tuotteissa ja toimittajayhteistyössä?
4. Miten vastuullisuus näkyy tällä hetkellä Keskon lattiamateriaalien brändimielikuvassa?
5. Onko vastuullisuus tietoinen osa brändin rakentamista vai enemmän taustalla?
6. Miten tärkeä vastuullisuus on brändin rakentamisessa verrattuna hintaan ja laatuun?
7. Kuinka hyvin nykyinen brändimielikuva vastaa todellista vastuullisuustyötä?
8. Millainen olisi "onnistunut vastuullisuusmielikuva" asiakkaan silmissä?
9. Millainen rooli mielikuvamarkkinoinnilla on vastuullisuuden viestimisessä tällä hetkellä?
10. Onko markkinointi tällä hetkellä enemmän hintalähtöistä vai mielikuvia rakentavaa?
Kuinka paljon markkinoinnin asiantuntijat hyödyntävät teidän (lattiamateriaalien asiantuntijoiden) näkökulmaa kampanjoissa ja viestinnässä?
11. Mitä vastuullisuudesta halutaan viestiä – ja mitä ei?
12. Mikä tekee vastuullisuuden viestimisestä haastavaa?
13. Miten asiakkaat ymmärtävät vastuullisuuden lattiamateriaaleissa tällä hetkellä?
14. Missä asioissa asiakkailla on eniten epäselvyyttä?
15. Mikä on suurin ero todellisen vastuullisuuden ja asiakkaan mielikuvan välillä?
16. Miten vastuullisuusviestintä eroaa bränditoimittajien ja omien tuotemerkkien välillä?
17. Millaista vastuullisuusviestintää pitäisi tehdä enemmän yhdessä toimittajien kanssa?
18. Miten vastuullisuutta voisi hyödyntää vahvemmin Keskon brändissä?
19. Mitkä ovat 2–3 tärkeintä kehityskohdetta vastuullisuuden ja brändin näkökulmasta?
20. Missä Kesko voisi onnistua paremmin kuin kilpailijat?
21. Jos katsotaan 3 vuoden päähän, miltä vastuullisuus näyttää lattiamateriaalien brändeissä?