

Yritysbrändin maineenhallinta kriisin aikana Case Marimekko

Kadri Teider

Opinnäytetyö

Markkinointi

19.12.2013



| | |
|---|---|
| <p>Tekijä tai tekijät Kadri Teider</p> | <p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p> |
| <p>Raportin nimi Yritysbrändin maineenhallinta kriisin aikana Case Marimekko</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 68+24</p> |
| <p>Opettajat tai ohjaajat Mia-Maria Salmi</p> | |
| <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee suurten ja yhteiskunnallisesti vaikuttavien yritysbrändien maineenhallintaa kriisin aikana. Keskeisen huomion saa suomalainen muotoiluyritys Marimekko, joka kohtasi kesällä 2013 ennennäkemättömän laajan kriisin plagiointikohujen vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda selkeä kuva Marimekon kriisistä sekä selvittää minkälaisia kriisiviestintäratkaisuja yrityksen edustajat tekivät sen aikana. Tutkimustuloksilla haluttiin osoittaa maineen merkityksen tärkeys yritysbrändien rakentamisessa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään nykyaikaisen ja pitkäjänteisen brändikompetenssin rakentamiseen sekä esitellään menestyksekkään maineenhallinnan välineet. Teoriaosuudessa käsitellään myös vastuullisten liiketoimintaprosessien luomista, mikä auttaa taustoittamaan laajemmin käsiteltävää tapausta. Tutkimuksen empiriaosuus koostuu suomalaisista medialähteistä kerätyistä Marimekon edustajien lausunnoista, jotka annettiin yrityskriisin aikana.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelminä on käytetty diskurssi- ja sisällönanalyysia. Tutkimusaineisto on kerätty Marimekon kriisin etenemisen aikana 29.5.–30.9.2013 ja se koostuu lehdistötiedotteista, sanomalehti- ja televisiohaastatteluista sekä sosiaalisessa mediassa tehdyistä huomioista.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Marimekko laiminlöi kriisin aikana useita kriisiviestintän lainalaisuuksia, mikä johti kriisin eskaloitumiseen. Suurin virhe oli se, ettei yritys pyrkinyt aktiivisesti täyttämään tietotyhjiöitä vaan luotti siihen, että tilanne korjaantuisi omalla painollaan. Yritys ajautui näin median ja internetin ristituleen ja joutui vastaamaan syytöksiin, joilta olisi todennäköisesti välttytty oma-aloitteisella tiedottamisella. Positiivisena asiana voidaan pitää sitä, että Marimekon edustajat ilmaisivat useaan otteeseen tuomitsevansa plagioinnin. Vaikka yritys pyysi useasti anteeksi kriisin aikana, niin sen vahva ja perinteikäs maine joutui silti koetukselle ristiriitaisen toiminnan ja toimitusjohtajan heikon esiintymisen vuoksi.</p> | |
| <p>Asiasanat Brändi, maineenhallinta, kriisiviestintä, markkinointiviestintä</p> | |

Degree Program for Multilingual Management Assistants

| | |
|--|--|
| <p>Authors Kadri Teider</p> | <p>Group or year of entry 2010</p> |
| <p>The title of thesis Reputation Management of Corporate Brands during Crisis Case Marimekko</p> | <p>Number of pages and appendices 68+24</p> |
| <p>Supervisor(s) Mia-Maria Salmi</p> | |
| <p>This thesis discusses the reputation management of influential corporate brands during a crisis. The study focuses on an established Finnish design brand, Marimekko, which suffered from an unforeseen plagiarism scandal in summer 2013. The main objective of the research was to form a comprehensive view about Marimekko's situation and to examine the measures that the company took during the crisis from a marketing communication standpoint. The aim of the research results was to be able to depict the importance of well-managed reputation in brand building and protection.</p> <p>The theoretical framework of this thesis concentrates on the creation and management of the assets that are required in building long-term brand competence. The issue of creating socially responsible business models has been discussed in depth in order to achieve a better understanding of Marimekko's supposed preconditions prior to this crisis. Furthermore, the theoretical framework introduces the key elements for successful reputation management. The empirical part of this thesis consists of the statements that were made by Marimekko's representatives.</p> <p>The research work was conducted with qualitative methods, by using discourse and content analyses. The research material was collected from different Finnish media during the period of 29.5.2013 to 30.9.2013. It consists of Marimekko's press releases and interviews from newspapers and television, as well as remarks from social media.</p> <p>The results regarding Marimekko's crisis indicated that the company's representatives failed to meet some of the most important cornerstones of crisis communications, which resulted in escalating problems. The biggest mistake was that Marimekko did not try to proactively fill information voids during the crisis but instead assumed that the situation would be forgotten over time. By doing this, the company lost its ability to manage its reputation properly on the Internet and in the eyes of the media, something that could have been prevented by more open communication. Although Marimekko's representatives did express their apologies during the crisis it was clear that the company's contradictory actions and the CEO's conduct negatively affected its previously strong reputation.</p> | |
| <p>Key words Brand, reputation management, crisis communications, marketing communications</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Kaiken takana on maine | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajausta..... | 2 |
| 1.3 | Tutkimusongelma..... | 2 |
| 1.4 | Tutkimusote | 3 |
| 1.5 | Tutkimuksen rakenne | 4 |
| 1.6 | Keskeiset käsitteet | 5 |
| 2 | Marimekko – suurten suomalaisten yritysbrändien suunnannäyttäjä..... | 7 |
| 2.1 | Muotoilualan kehitys Suomessa | 7 |
| 2.2 | Marimekon historian vaiheet | 9 |
| 2.3 | Vahvojen johtajien aikakausi..... | 11 |
| 2.4 | Kukoistuksesta kohujen keskelle..... | 12 |
| 3 | Yritysbrändin ja sen maineen rakentuminen..... | 15 |
| 3.1 | Vahvan yritysbrändin luominen ja suojaaminen..... | 15 |
| 3.2 | Aineeton pääoma yritysbrändin arvon nostattajana..... | 19 |
| 3.3 | Uudenlaisten arvonmuodostusprosessien hallinta | 20 |
| 3.4 | Yritysvastuu ja maine | 21 |
| 3.4.1 | Yritysten yhteiskunnallinen merkitys..... | 23 |
| 3.4.2 | Innovatiivisuus ja läpinäkyvyys..... | 25 |
| 4 | Yritysbrändin maineenhallinta kriisin aikana..... | 27 |
| 4.1 | Kriisin ehkäiseminen..... | 27 |
| 4.2 | Kriisiviestintä..... | 28 |
| 4.3 | Strategisen kriisinhallinnan työkalut | 31 |
| 4.3.1 | Integroitu toiminta | 31 |
| 4.3.2 | Kriisijohtaminen | 32 |
| 4.3.3 | Sidosryhmävuoropuhelu..... | 33 |
| 4.4 | Mainekriisistä selviytyminen | 35 |
| 5 | Tutkimusmenetelmä..... | 36 |
| 5.1 | Tutkimusote | 36 |
| 5.2 | Aineiston analysointimenetelmät | 37 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Sisällönanalyysi..... | 37 |
| 5.2.2 | Diskurssianalyysi..... | 37 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 38 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 40 |
| 6.1 | Tutkimusaineisto | 40 |
| 6.2 | Aineiston raportointi ja analysointi..... | 41 |
| 6.2.1 | Marimekon johto | 45 |
| 6.2.2 | Suunnittelijat..... | 47 |
| 6.3 | Empiirisen tutkimuksen yhteenveto | 48 |
| 7 | Johtopäätökset | 49 |
| 7.1 | Marimekon brändi- ja mainepääoma ennen kriisiä | 49 |
| 7.2 | Tutkimusongelmaan vastaaminen..... | 50 |
| 7.3 | Johtopäätösten yhteenveto..... | 52 |
| 8 | Lopuksi..... | 56 |
| | Lähteet..... | 58 |
| | Liitteet | 69 |
| | Liite 1. Kopiointikohujen vaiheet aikajanalla | 69 |
| | Liite 2. Tutkimusaineisto | 71 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysbrändien maineenhallintaa kriisin aikana. Tutkimus rakentuu suomalaisen muotoiluyritys Marimekon plagiointikriisin ympärille, joka sai alkunsa toukokuussa 2013. Työssä esille tuotujen näkökulmien avulla pyritään ilmentämään sitä, mitä suuria linjoja vahvojen brändien rakentamisessa ja ylläpitämisessä kannattaa hyödyntää, jotta ne olisivat valmiita kohtaamaan ajan mukanaan tuomat haasteet jo ennen mahdollisia kriisejä ja niiden aikana.

1.1 Kaiken takana on maine

Benjamin Franklin on aikoinaan todennut: ”Posliini ja maine rikkoutuvat molemmat helposti, eikä niitä koskaan hevillä korjata.” Korkeasta moraalista ja hyveellisestä elämästä tunnettu 1700-luvun tiedemies ja filosofi on luonut paljon ajattomia mietteitä, jotka sopivat hyvin käytettäväksi edelleen. Yrityksen maine on jotain, mikä ei synny itsestään vaan sen eteen tulee tehdä töitä. Kun on saavuttanut positiivisen maineen sidosryhmien silmissä, niin yhtä tärkeää kuin sen saavuttaminen on siitä huolehtiminen, sillä pienikin särö maineessa voi aiheuttaa korvaamatonta menetystä.

Maineen merkitystä 2000-luvun yritysmaailmassa on vaikeaa olla huomioimatta. Aikakautena, jolloin brändejä assosioidaan ihmisten arvoihin, asenteisiin ja kokonaiseen elämäntyyliin, on yritysten oltava tarkkoja siitä, minkälaiset mielikuvat johdattavat kuluttajien ostokäyttäytymistä. Etenkin kun otetaan huomioon vuoden 2008 jälkeisen taloustilanteen vaikutukset kuluttajiin, on selvää, että epäsuotuisat mielikuvat yrityksestä auttavat tekemään tietynlaisia valintoja. Parhaassa tapauksessa mainekriisit nostattavat yleistä keskustelua epäkohdista, pahimmassa tapauksessa kuitenkin yhden yrityksen maineen menetys voi mustata koko toimialan maineen.

Maailman johtavan brändiarvottajan Interbrandin toimitusjohtaja Jez Frampton (2012) on todennut, että useimmat yritykset eivät käytä tarpeeksi aikaa ja rahaa ymmärtääkseen omien brändiensä arvoa. Framptonin mukaan yritysten tulisi käyttää enemmän resursseja perehtyäkseen brändiensä käyttäytymiseen, jonka kautta ne voisivat luoda tuotteisampia liiketoimintaprosesseja innovaation ehdoilla. Oman brändin tuntemus auttaa

yrittäjiä rakentamaan parempaa mainetta, sillä halusivat ne sitä tai eivät niin maine on aina olemassa. Brändituntemuksen kautta yritykset voivat itse vaikuttaa lopputulokseen. Syvällisen brändiymmärryksen ja menestyksekkään maineenhallinnan konkreettiset tulokset ovat nähtävissä yritysten tilinpäätöksessä asti, jossa *goodwill* eli mainepääoma ei ole enää merkki solidaarisuudesta vaan se edustaa yritysten todellista arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Se on asia, joka tekee yritysten koko olemassa olon merkitykselliseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda selkeä kuva Marimekon yritysbrändin kriisistä kesällä 2013, siihen johtaneista syistä sekä toimista, jotka vaikuttivat yrityksen maineeseen kriisin aikana. Työn yksi tärkeimmistä tavoitteista on selvittää, millaisia eväitä yritykset tarvitsevat voidakseen selvittää niitä kohtaavista kriiseistä voitokkaasti ja peilata Marimekon toimia tutkimuksen tietoperustaan. Tutkimuksella pyritään osoittamaan erityisesti integroidun markkinointiviestinnällisen osaamisen tärkeys brändien tuottamisessa ja niiden suojaamisessa pitkällä aikavälillä. Erityinen painopiste tulee olemaan vastuullisessa yritysviestinnässä, jolla on yhteiskunnallisesti monitahoinen vaikutus.

Näkökulma rajataan käsittelemään syvemmin Marimekon Metsänväki-kuosin kopiota ja neljän muun kuosin kopiointiepäilyjä sekä niistä aiheutuneita kolhuja kohdeyrityksen maineelle aikavälillä 29.5. – 30.9.2013. Prosessin alussa lukijalle selvennetään kopiointiepäilyjen vyyhdin kaikki käänteet, jotka ovat vaikuttaneet Marimekon mainekriisin eskaloitumiseen. Tutkimustulosten validiteetin kannalta pääpaino tutkimuksessa keskittyy nimenomaan Marimekon edustajien viestintään kriisin aikana, näin ollen tarkoituksena ei ole ottaa sen tarkemmin kantaa median toimintaan tai taidekopioinnin tekijänoikeusloukkauksien epäselvyyteen, joista omia näkemyksiään kohun aikana esittivät monet erikoisasiantuntijat.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on moninainen kokonaisuus. Tutkimusongelman ja sen alakysymysten avulla on tarkoitus selvittää Marimekon kriisitilanteen ominaispiirteitä ja luoda vertailukohtia niiden ja tietoperustan välille sekä tehdä luotettavia johtopäätöksiä ainutlaatuisesta ilmiöstä.

Tutkimusongelma on määriteltävissä seuraavasti:

Mitä Marimekon toimia voidaan pitää yritysbrändin maineen suojaamisen näkökulmasta hyvinä ja huonoina kriisin aikana?

Lisäksi tutkimuksessa on käytetty apuna seuraavia täsmentäviä alakysymyksiä:

Mistä arvostettu yritysbrändi koostuu?

Miten vakiintunut brändi voi auttaa yrityksen maineen hallintaa kriisissä?

Millä keinoin positiivista yrityskuvaa voidaan ylläpitää kriisin aikana?

Minkälainen rooli yritysjohtajilla on brändin maineen hallitsemisessa kriisin aikana?

Auttaako integroitu markkinointiviestintästrategia yrityskriisistä selviytymistä?

Alakysymyksiin ei ole tarkoitus ottaa suoraan kantaa johtopäätösten yhteydessä, vaan ne on lisätty osaksi tutkimusongelmakokonaisuutta, jotta varsinaiseen tutkimusongelmaan löytyisi mahdollisimman aukoton lähestymistapa.

1.4 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa on teoria- ja empiriaosa, joten siinä kohtaavat tietopohjainen ja aineistopohjainen tutkimustapa. Yleinen viitekehys aiheesta luodaan kirjallisuus- ja mediakatsauksen avulla ja Marimekon tapauksen havainnollistamista lähestytään empirisen tutkimuksen keinoin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aiheita ensisijaisesti uusimpien kansainvälisten trendien näkökulmasta. Tarkoituksenmukaisen tietopohjan luomiseen teoreettista viitekehystä varten on haastateltu myös suomalaista brändinrakennuksen ja maineenhallinnan asiantuntijaa Milla Kokkoa mainostoimisto hasan & partnersilta. Empiriaosuudessa keskitytään kansallisen kontekstin tärkeyteen, mutta sikäli kun on aiheellista, niin siinä tuodaan esille myös mainekriisin vaikutus kohdeyritykseen kansainvälisessä kontekstissa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Marimekon edustajien julkisista lausunnoista. Sisällön- ja diskurssianalyysin keinoin tutkitaan niiden sisältöä, ajoitusta, voimasuhteiden jakaantumista ja vaikutusta sidosryhmiin sekä brändin maineeseen. Kyseisiä tutkimusmetodeja käytetään tässä työssä siksi, että ne auttavat selvittämään brändien ja niiden sidosryhmien välistä monitasoista ja dynaamista suhdetta. Nämä menetelmät mahdollistavat erityisesti kriisitilanteessa herkkien eritasoisten tahattomien ja tiedostettujen viestien tulkinnan.

Koko aineiston syväanalyysin kautta opinnäytetyön on tarkoitus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa mahdollisimman laajassa mittakaavassa. On osoitettu, että vahvan ja kestävä brändin rakentaminen ja sen maineen hallitseminen vaatii yritykseltä poikkeusteollista ja integroitua lähestymistapaa, siksi sellaista käytetään myös tässä tutkimuksessa, jotta kaikki tarpeellinen brändin maineeseen vaikuttava voidaan ottaa huomioon.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa esitellään tutkimuskohde ja -ongelma, määritellään tutkimuksen rajaus ja tehdään yhteenveto aihealueen keskeisistä käsitteistä.

Opinnäytetyön ensimmäisessä substanssiluvussa 2 esitellään kohdeyrityksen ja sen toimialan historiaa sekä paneudutaan erillisissä alakappaleissa yrityksen kannalta tärkeisiin aiheisiin, kuten sen johtamiskulttuuriin sekä yrityskriisiä edeltäneeseen historiaan. Luvun lopussa kootaan myös yhteen Marimekon yrityskriisin vaiheet, joista lukijan on hyvä olla tietoinen ennen työhön tarkempaa perehtymistä.

Luvun 3 avulla pohjustetaan syvällisemmin sitä, mitä vaatimuksia nykyaikaisiin brändeihin kohdistuu ja miten ne voivat johtaa kriisitilanteeseen ellei odotuksia täytetä. Teoriassa otetaan huomioon ajankohtaiset muutokset kansainvälisissä asenteissa mitä tulee aineettoman pääoman vaikutukseen brändin arvon nostattajana. Luvussa 3 puhutaan myös yritysvastuun ja maineen korreloimisesta ja integroimisesta liiketoimintastrategiaan. Tämä näkökulma auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin tärkeää osaa kohdeyrityksen maineen lähtökohdissa ennen kriisin syntymistä.

Luku 4 keskittyy yritysbrändin kriisinhallintaan, kriisiviestintään sekä muun muassa erityisen tärkeään sidosryhmävuoropuheluun, mikä on keskeistä 2000-luvun maineenhallinnassa, jolloin sosiaalinen media voi aiheuttaa yrityksille kriisejä nopeammin kuin ne saattavat arvatakaan. Kappale 4.4 keskittyy maineenhallintakriisistä selviytymiseen. Tämä aihe on haluttu esittää luvussa omana kokonaisuutenaan, jotta teoreettinen viitekehys tukisi tutkimustulosten analysointia mahdollisimman hyvin.

Luvussa 5 esitellään tutkimuksen empiriaosuuden tutkimusote ja aineistonanalyysimenetelmät sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Luku 6 puolestaan keskittyy tutkimustulosten purkamiseen ja aineiston analysoimiseen.

Teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen tutkimustulosten pohjalta luvussa 7 tuodaan ilmi Marimekon tapauskohtaiset erityispiirteet ja käydään niiden sekä teorian välistä vuoropuhelua. Johtopäätöksissä peilataan yrityksen käyttäytymistä siihen miten vastavassa kriisitilanteessa olisi suositeltavaa toimia.

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa 8 esitetään jatkotutkimussuosituksia ja arvioidaan tutkijan sitoumuksia sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

1.6 Keskeiset käsitteet

Brändi (*brand*) – Brändillä tarkoitetaan yritystä tai tuotemerkki, jonka ainutlaatuiset ominaisuudet tuottavat sille lisäarvoa (McLaughlin 2011). Brändi sisältää lupauksen siitä, että se ylittää asiakkaiden määrittelemien odotusten tasolle omien liiketoimintaprosessien kautta (Lindberg-Repo 2005, 16, 24).

Maine (*reputation*) – Maine on kulminaatiopiste kaikista yrityksen pitkän aikavälin toimista. Se syntyy yrityksen sidosryhmien keskuudessa, jossa muodostuu kollektiivinen mielikuva organisaation toiminnasta. (Puusa & Tuominen 2011, 247.)

Aineeton pääoma (*intellectual property*) – Aineeton pääoma on osa organisaatioiden yksilöllisiä arvoja tuottavia resursseja. Aivan kuten yritysten fyysinen varallisuus (koneet, laitteet ja toimitilat) niin myös aineeton pääoma vaikuttaa niiden kilpailukykyyn.

Aineeton pääoma on laaja käsite, jolla voidaan viitata muun muassa henkilöstöosaamiseen, sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseen tai yrityskulttuurin luomiseen (Puusa & Reijonen 2011, 15).

Maineenhallinta (*reputation management*) – Tietoinen pyrkimys yrittää ymmärtää maineeseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnustaa niiden merkitys osana liiketoimintaa. Yrityksen arvoperusta ja tavoitteet määrittävät maineenhallinnan lähtökohdat ja niitä vaalimalla voidaan parantaa yrityksen mainetta. (Mediatum.)

Kriisiviestintä (*crisis communications*) – Kriisiviestinnällä viitataan organisaatioiden sidosryhmäkommunikaatioon poikkeustilanteessa. Ollakseen onnistunutta kriisiviestintää vaatii organisoitua toimintaa ja taidokasta reagointikykyä kun taas epäonnistuessaan se voi johtaa maineen menetykseen (Karhu & Henriksson 2008, 5).

Integroitu markkinointiviestintä (*integrated marketing communications*) – Markkinointiviestintä tähtää yrityksen ja sen sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen luomiseen, jolla on tuloksellisuuden kannalta positiivinen merkitys. Markkinointiviestintä käsittää muun muassa mainonnan, suoramarkkinoinnin sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan eri medioissa. Integroitu markkinointiviestintä viittaa suunnitelmalliseen ja analysoituun toimintaan, jonka seurauksena syntyy johdonmukaista ja selkeää monikanavaista viestintää. (Tuominen 2010.)

2 Marimekko – suurten suomalaisten yritysbrändien suunnan- näyttjä

Marimekko on yksi tunnetuimmista ja arvostetuimmista suomalaisista yrityksistä, joka on muotoilun edelläkävijänä ollut saattamassa skandinaavista designia maailmankartalle. Yhtiö suunnittelee ja valmistaa kuluttajatuotteita, joihin kuuluu kodintavaroita, tekstiilejä, astioita, vaatteita, laukkuja ja asusteita (Marimekko 2012, 1). Lisäksi yritys tuottaa tulosta kuosiensa lisensoinnilla ja tekemällä yhteistyötä monen kuuluisan brändin kanssa (Hallikainen 2008; Taloussanomat 2010; Taloussanomat 2013). Marimekossa työskentelee kymmeniä suunnittelijoita, joiden töitä myydään nimikoidusti yritysbrändin nimen alla (Marimekko 2013a).

Yrityksen perustaja Armi Ratia on luonnehtinut Marimekkoa kulttuuri-ilmioksi, jonka tarkoitus on luoda uusia elämäntapoja (Marimekko 2013b). Marimekon arvot tai 'marihenki' pitävät sisällään elämää, rehtyyttä, maalaisjärkeä, yhdessä tekemisen meininkiä, rohkeutta ja iloa (Marimekko 2013c). Yritys on onnistunut pysymään uskollisena arvoilleen yli 60 vuoden ajan aina vuoden 2013 kevääseen asti. Seuraavissa luvuissa valotehtaan Marimekon ja sen toimialan taustoja niiden historiallisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa.

2.1 Muotoilualan kehitys Suomessa

Suomalaista muotoilua voidaan pitää maailmankuuluna käsitteenä. Kasvava japanilaisten muotoiluturistien kiinnostus tai suomalaisen vaateollisuuden tunnettuus New Yorkin ja Pariisin näytöslavoilla ovat hyvää todistusaineistoa tästä. Niin kuin skandinaavinen muotoilu yleensä, niin suomalainenkin muotoilu voidaan kiteyttää olemukseltaan minimaaliseksi, luonnonmukaiseksi ja innovatiiviseksi. Luonnosta ammennettavat aiheet ja toisen maailmansodan jälkeinen tarve tuottaa aikaa kestäviä esineitä ovat muovanneet suomalaisen muotoilun käsitteen siihen pisteeseen, jossa se on tänä päivänä. Kotimaisen muotoilumme keskeisiä tekijöitä ovat laatu ja tuotteiden alkuperä.

Muotoilu kattaa suuren määrän eri lajeja taidekeramiikasta ja lasimuotoilusta valaisin- ja huonekalumuotoiluun, teolliseen muotoiluun, korumuotoiluun sekä tekstiili- ja vaate-

suunnitteluun asti (Jyväskylän ammattikorkeakoulu). Suomalaisen muotoilun kultakausi alkoi viime vuosisadan puolenvälin vaihteessa, jolloin hyvinvointivaltion parantunutta kilpailukykyä kuvasti hyvin yhteiskunnassamme päätään nostanut kiinnostus aikakauden modernia taidetta kohtaan. Ensimmäiset muotoiluklassikot syntyivät tarpeen ja kasvaneen kulutuskysynnän seurauksena, kun sodan aikaisista materiaalipulan ajoista oli selvitty. (Korvenmaa 2012, 6.) Muotoilua kulttuuri-ilmiönä ei voida kuitenkaan selittää pelkästään teollistumisen yleistymisellä vaan siihen liittyy taidehistorian dosentti Harri Kalhan (2012, 34) mukaan myös ihmisten vahva kaipuu alkuperäisten elämysten äärelle.

Suomalainen muotoilu on kultakautensa alusta alkaen ollut kytkennässä kansainvälisiin areenoihin, jonne uumoilivat pääsevänsä myös meidän nimekkäät taiteilijamme (Korvenmaa 2012, 7). Muotoilu nähtiin vientituotteena, joka edesauttoi hyvinvointivaltion rakentamista (Aaltonen 2012). Vientimuotoilun strategiana oli suomalaisen identiteetin saattaminen kansainväliseen tietouteen ja tämä onnistuikin hyvin, sillä suomalaista muotoilua arvostettiin laajalti ulkomailla jo 1950- ja 1960-luvuilla. (Sparke 2012, 19.)

1950- ja 60-lukujen muotoilualaa määrittivät pitkälti vahvat mielikuvat muotoilijoista yksilöinä (Korvenmaa 2012, 7). Muotoilija Eero Rislakki (2012), joka tunsi hyvin kultakauden alan suuntaukset, on todennut, että suunnittelijan nimi tuli tuolloin lähes poikkeuksetta kylttinä tuotteen mukana. In-house designerin käsite oli vielä tuntematon, joten kukin taiteilija vastasi teoksistaan omalla nimellä (Aaltonen 2012). Nimekkäitä suomalaisia kultakauden muotoilijoita olivat mm. Alvar Aalto, Kaj Frank, Tapio Wirkkala ja Vuokko Nurmesniemi, joka on yksi Marimekon klassikkosuunnittelijoista. Tunnetut muotoilijat olivat suomalaisten kansallisylpeys ja heidän työnsä kaikkien tuntemia statussymboleita (Parko 2012).

Anglofiilit ja uudenlainen katukulttuuri johtivat muotoilun perinteistä kurssia kohti voimakasta muutosta 1960-luvun lopussa. Maailmannäyttelyissä esiteltiin yhä enemmän popkulttuurista vaikutteita saaneita teoksia, joista inspiroitui myös yksittäiset suomalaiset taiteilijat. Suomessa muun muassa Marimekon värikkäät kuosit olivat aikansa edelläkävijöitä, jotka vetosivat uuden sukupuolven mieltymyksiin. (Savolainen 2012, 30.)

1990-luvun laman myötä muotoiluala kärsi taloudellisista haasteista. Hallituksen muotoilupoliittisen ohjelman myötä suomalaiselle muotoilulle päätettiin kuitenkin tarjota erilaisia kasvualustoja, joiden toivottiin takaavan hyvinvointivaltion kehityksen jatkumisen. Muotoilupoliittisen ohjelman pohjalta luotu innovaatiokeskus Designiumin tavoitteena on 2000-luvulla ollut uudenlaisen muotoilun edistäminen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan tukeminen ja designin kaupallistaminen. 'Finnish Design' sai ansaitsemaansa laajaa kansainvälistä huomiota viimeistään vuonna 2012 kun Helsinki valittiin maailman designpääkaupungiksi. (Discovering Finland.)

2.2 Marimekon historian vaiheet

Marimekko on yhden naisen unelmasta rakennettu brändi. Armi Ratia perusti yrityksen vuonna 1951 yhdessä miehensä Viljo Ratian kanssa. Marimekon edeltäjän Printex Oy:n toiminta aloitettiin vanhassa vahakangastehtaassa vuonna 1949, jossa Armi sai idean siirtyä vahasta tavalliseen kankaanpainantaan. Vaikka ajat eivät olleet otolliset kangasalalla, päätti pariskunta silti panostaa yritykseen olemassa olevien kontaktiensa avulla. Yrityksen toiminimi muutettiin nykyiseen muotoonsa pari vuotta Printexin perustamisen jälkeen, kun sille haluttiin löytää enemmän kansan suuhun sopiva nimi. (Ratia 1986, 23.)

Suomalaisen valmisvaateteollisuuden ollessa käytännössä olematonta 1950-luvun alussa, päättivät Ratiat alkaa valmistamaan kankaistaan vaatteita, sillä ne eivät käyneet muuten kaupaksi. Pariskunta loi tien kokonaan uudelle toimialalle ja toi markkinoille ennäkemättömiä kuoseja. Aikakaudelle tyypillisten kukkaisuvioiden sijaan Marimekossa painettiin kankaisiin omaleimaisia non-figuratiivisia muotoja. (Ratia 1976.) Marimekon valmisvaatteita esiteltiin ensimmäisen kerran muotinäytöksessä vuonna 1951, jossa sen värikäs ja raikas lähestymistapa jätti varjoonsa sodanjälkeisen harmaanpuhuvan muodin (Ratia 1986, 23–24).

Yrityksen alkutaival oli voitokas ja muotinäytösten saaman huomion myötä Marimekko herätti kansainvälistä kiinnostusta Yhdysvalloissa asti. Armi Ratia (1976) näki Suomella olevan paljon myyntiarvoa ulkomailla ja uskoi Marimekon kaupalliseen menestykseen. Puolet yrityksen sisustuskangas- ja vaatetustuotannosta valmistettiin vientiä varten, sillä

Marimekkoa myytiin kaikissa maanosissa. Kansainvälistä tunnettavuutta lisäsi Jacqueline Kennedyn käyttämät Marimekon vaatteet vuonna 1960 (Härkäpää, Sykkö, Arjavirta & Kemell-Kutvonen 2012, 54).

Marimekon 60-vuotiseen historiaan mahtuu riemukulun lisäksi myös valitettavan paljon synkkiä aikoja. Yhtiö ajautui ensimmäisen kerran perustamisensa jälkeen taloudellisiin vaikeuksiin 1960-luvun lopulla, jolloin sen oli supistettava tuotantoaan ja vähennettävä työntekijöitään (Ratia 1976). Armi Ratian vahva luonne, joka näyttäytyi ajoittain jopa diktatorisessa valossa sekä yritysjohdon ignoranssi taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa kohtaan olivat kuitenkin esteenä saneeraussuunnitelman tehokkaalle toteuttamiselle. Kun irtisanomisista ja tuotevalikoiman supistamisesta päästiin yhteisymmärryksen neuvonantajien kanssa, eivät ne silti tuntuneet riittävältä toimenpiteiltä pelastaakseen Marimekon kehnoa taloutta. Ikävien tulevaisuusnäkyvien perusteella yrityksen ennustettiin jopa ajautuvan konkurssiin. (Donner 1986, 10–17.)

Vastoin yleisiä odotuksia Marimekon taival kääntyi kuitenkin jälleen positiiviseen suuntaan ja viimeistään vuonna 1974 yritys sai uutta pontta alleen, joskin ei kovin kauaksi aikaa. Kyseisenä vuonna Marimekko listautui Helsingin pörssiin ja presidentti Kekkonen luovutti yhtiölle vuoden vientipalkinnon (Marimekko 2000, 1; Ratia 1976). Läpi 1980-luvun Marimekko kohtasi uudelleen epävakaita aikoja kun yritys myytiin Armi Ratian kuoleman jälkeen Amer-konsernille. Amerin alaisuudessa Marimekon ei onnistunut kertaakaan tuottaa voittoa, joten se päätettiin myydä vuonna 1991 eteenpäin mainosalan asiantuntija Kirsti Paakkaselle, josta tuli sittemmin myös yhtiön toimitusjohtaja. (Suomalaisen kirjallisuuden seura 1998.) Tällöin Marimekossa otettiin samalla kurssi kohti pysyvää valoista tulevaisuutta.

Marimekko perustettiin aikana, jolloin Suomi kaupunkilaistui. Yrityksestä ja sen kannakaiden luomista mielikuvista tuli näin suomalaisen luonnon samaistumisen kohteita. (Härkäpää ym. 2012, 11) Marimekko on aina edustanut suomalaisuutta parhaimmillaan; sisusta ja yrityksen puutteesta ei ole ollut pulaa edes kaikkein vaikeimpina aikoina. Yritys tuo yhä vuosittain markkinoille kymmenittäin uusia kuoseja. Suunnittelijat saavat niiden tekemiseen vapaat kädet, sillä yhtiössä uskotaan, että luovuus ei synny kenenkään tarkkailevan silmäparin alla. Tuotteen matka luonnoksesta painokankaaksi ja siitä

edelleen liikkeiden hyllyille kestää yhteensä noin vuoden, sillä sen täytyy käydä monen ammattilaisen työpöydällä ennen vähittäismyyntiin päätymistä. (Härkänen ym. 2012, 38.)

Marimekko on satsannut merkittävästi kansainvälistymiseen heti perustamisesta saakka ja nykyiset globalisaation vaatimukset pitävät yrityksen yhä valitsemallaan tiellä. Suhdanneherkkä maailmantalouden tilanne on tuskin edes näkyvästi vaikuttanut Marimekon menestyksekkääseen kansainvälistymiseen 2010-luvulla, sillä yritys avasi vuonna 2012 useita uusia myymälöitä ympäri maailmaa ja sen kansainvälinen myynti kasvoi laajentumisen ansioista huimat 31 % (Marimekko 2012a, 1–2).

2.3 Vahvojen johtajien aikakausi

Voidaan sanoa, että Armin perintö vahvana johtajana jäi Marimekossa hyödyntämättä hänen kuoleman jälkeisten toimitusjohtajien tapauksessa. Yhtiön kukoistuskaudesta oli vain vähän, jos yhtään, merkkejä jäljellä Armin kuoleman jälkeen vuonna 1979. Yritystoiminnassa pyrittiin tuolloin keskittymään enemmän eloonjäämiseen sen sijaan, että yritettiin rakentaa pitkän tähtäimen yrityskulttuuria.

Ottaen huomioon Marimekon johtajien hatarat yritykset pelastaa yritystoiminta vuosina 1982–1991, on selvää, että myöhempien vuosien osalta kaksi toimitusjohtajaa ansaitsevat oman kappaleen tässä luvussa. Kirsti Paakkanen ja Mika Ihamuotila ovat kummatkin aikanaan uudelleenkeksineet Marimekon joko pelastamalla sen tuhon partaalta tai estämällä sitä ajautumasta sinne uudelleen säilyttäen samalla yrityksen ydinidean, eli suunnittelutyön omaleimaisuuden, toiminnan keskiössä. Marimekossa on todettu, että luovuutta tullaan aina vaalimaan, vaikka taloudellisen toimintaympäristön ja pörssiyrityksen asettamat paineet olisivatkin haasteellisia kohdata (Härkäpää ym. 2012, 8).

Kirsti Paakkanen osti konkurssikypsän Marimekon elokuussa 1991 tiedostaen yritysston suuret riskit. Paakkanen toi tullessaan Marimekkoon paljon uusia myönteisiä asioita, jotka vaikuttivat avoimen yrityskulttuurin luomiseen. Hän kitki ensi töikseen yhtiöstä pois turhan byrokraattisuuden ja nosti suunnittelijat organisaation keskiöön. (Paakkanen.) Paakkasta pidetään Marimekon nykyisen luovan organisaatiokulttuurin äitinä,

joka pelasti tärkeän osan suomalaista kansallisperintöä. Hän rakensi Marimekosta modernin lifestylebrändin ja vei sen markkinointitaitoillaan takaisin maailmankartalle (Marimekko 2007, 4). Ennen siirtymistään eläkkeelle vuonna 2008 Paakkanen varmistui, että hänen tekemänsä arvokas työ kantaisi pitkälle tulevaisuuteen. Paakkanen ei suostunut luopumaan Marimekon suurosakeomistajuudestaan ennen kuin seuraavan toimitusjohtajan Mika Ihamuotilan jatkosuunnitelmat yrityksen varalle olivat täysin selvät. (Taloussanomat 2009.)

Mika Ihamuotila otti Marimekon toimitusjohtajan viran vastuulleen globalisaation aikakautena. Ihamuotilalla ei ollut aloittaessaan selkeitä tavoitteita siitä, miten yritystä pitäisi kehittää, jotta se pysyisi mukana kiristyvässä kilpailussa (Taloussanomat 2009). Kun Ihamuotila löysi oman suunnan Marimekon johtajana, niin kävi selväksi, että hän halusi tehdä Marimekon brändistä helpommin lähestyttävän nuoremmille kuluttajille. Designin täytyi pysyä ajan hermolla ja tuotteiden muotokieltä lähdettiin muuttamaan sen mukaisesti. Ihamuotila halusi rakentaa Marimekosta brändin, joka pysyisi uskollisena kuluttajien tuntemalle väri- ja kuviomaailmalle, mutta joka voisi samalla vallata uusia aloja eri tuoteryhmistä. Lisäksi uusi toimitusjohtaja halusi parantaa Marimekon myymälöiden toimivuutta ja vähittäiskaupan tuotteiden esillepanoa. Tarkoituksena oli luoda erilaisia kokonaisvaltaisia myymäläkonsepteja, jotka toimivat kohdemaan edellyttämällä tavalla ja tekivät näin brändistä kilpailukykyisemmän kansainvälisillä markkinoilla. (Hallikainen 2008.)

2.4 Kukoistuksesta kohujen keskelle

29.5.2013 osoittautui yritykselle tuomiopäiväksi, sillä silloin ilmi tulleet plagiointiväitteet muuttivat Marimekon maineen kurssin nousujohteisesta aivan toisenlaiseen suuntaan. Seuraavassa on esiteltyinä ne viisi tapausta, joita tässä tutkimuksessa on analysoitu.

29.5.2013

Helsingin Sanomat uutisoi ensimmäisenä Marimekon plagiointiepäilyistä, josta heille oli ilmoittanut tuntemattomana pysytellyt taiteenharrastaja. Kyseessä oli Kristina Isolan Marimekolle vuonna 2007 suunnittelema Metsänväki-kuosi, jonka väitettiin olevan ko-

pio ukrainalaisen taiteilijan Maria Primatšenkon vuodelta 1963 peräisin olevasta teoksesta *Rotta matkalla*. Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen kertoi tiedon tulleen yritykselle yllätyksenä ja ilmaisi marimekkolaisten olevan pettyneitä ja suuresti järkyttyneitä tekijänoikeusloukkauksesta. Marimekolta ei osattu ottaa vielä kantaa kopiointiepäilyn seurauksiin. (Markkanen & Vihavainen 2013.)

Kopiointiepäilyn tullessa julki käynnistyi mediamyllerrys mahdollisten jatkotoimenpiteiden osalta. Asiaan yritettiin saada kannanottoja mm. Marimekon yhteistyökumppanilta Finnairilta, joka aloitti Marimekko for Finnair yhteistyön yrityksen kanssa vain muutama viikko ennen kohua ja jonka lentokoneita oli maalattu Kristiina Isolan kuosilla. Finnairin viestintäjohtaja Arja Suomisen antamassa lausunnossa todettiin, että Marimekko kommentoi asiaa. (Markkanen & Vihavainen 2013.)

Kopiointiepäilyn julkistamisen jälkeen Kristina Isola myönsi Metsänväki-kuosin olevan plagiaatti Maria Primatšenkon teoksesta. Hän pyysi tekoaan anteeksi sidosryhmiltä erillisessä lehdistötiedotteessa. (Isola 29.5.2013.)

Marimekko tiedotti, että se aikoo jatkaa yhteistyötä Kristina Isolan kanssa. Kemell-Kutvonen viittasi Kristina Isolan ja tämän äidin Maija Isolan vuosikymmeniä kestäneeseen taiteilijauraan, joka olisi sääli lopettaa ikävään erehdykseen. (Lehmusvesi 2013.) Maija Isola on suunnitellut Marimekolle aikoinaan kuuluisan Unikko-kuosin, jonka voisi hyvin kiteyttää edustavan yleistä mielikuvaa koko yrityksestä.

Samana päivänä lehdistöön vuoti toinenkin Kristina Isolan kopioepäily. Maria Jauhainen väitti, että Isolan Ginkgo-teos oli plagiaatti hänen työstään. Kemell-Kutvonen kiisti väitteen vedoten kuvion asetteluun sekä kuosissa esiintyvään luontoelementtiin, jota kukaan ei voi omistaa. (Jokinen 2013.)

31.7.2013

Kahden kuukauden päästä Metsänväki-kopiosta Yle uutisoi, että Marimekon suunnittelija Teresa Moorhousen teos *Isoisän puutarha* muistuttaa hyvin paljon englantilaisen Pat Hutchinsin Rosie's Walk -kirjan kuvitusta. Kemell-Kutvonen kiisti väitteen suoralta

kädeltä ja Moorhouse itse otti asiaan kantaa muutamaa päivää myöhemmin toteamalla, että hänen työnsä tulisi nähdä osana suurempaa kokonaisuutta, joka ei ole verrattavissa Hutchinsin kuvitukseen. Rosies Walk -kirjan yhdysvaltalainen kustantamo ilmoitti tutkivansa asiaa pidemmälle. (Murto & Virtanen 2013.)

24.9.2013

Kopiointikohujen taas hiljalleen laskeuduttua otsikoihin nousi jälleen uusi plagiaattiepäily, kun kuvataiteilija Heljä Liukko-Sundström väitti Ylen Ajankohtainen Kakkonen -ohjelmassa, että Marimekon Aino-Maija Metsolan Kuuskajaskari oli kopio hänen teoksestaan. Kemell-Kutvonen kiisti väitteen jyrkästi vedoten teoksessa esitettyyn maisemaan, jolle ei voida asettaa tekijänoikeuksia. Marimekolta pyydettiin Liukko-Sundströmiä vierailulle tutustumaan teoksen syntyprosessiin, mutta tämä kieltäytyi. (Kallionpää & Väliaho 2013.)

25.9.2013

Marimekossa ehdittiin tuskin hengähtää ennen kuin Yle uutisoi seuraavasta kopiointiepäilystä. Tällä kertaa kyseessä oli Maija-Louekarin Hetkiä/Moments -teos, jolla taiteilija oli voittanut vuonna 2003 nuorten suunnittelijoiden kilpailun ja päätynyt tätä kautta Marimekolle. Yleltä väitettiin ensin, että Louekarin teos olisi kopio ulkomaalaisesta kangaslaukusta. Marimekko kiisti tämän väitteen mutta laajan mediahuomion myötä selvisi, että *Hetkiä/Moments* muistuttikin erästä toista työtä. Louekari kiisti ensin itse kuosinsa yhteyden valokuvataiteilija Markus Lepon 1960-luvulla ottamaan valokuvaan väittäen, että hän haki inspiraatiota työlle Helsingin katukuvasta. Parin päivän viiveellä Marimekolta kuitenkin tiedottiin, että työn todellinen inspiraatio oli toisen ihmisen alkuperäisteos. Marimekko jätti kertomatta miksi Louekari ei ollut antanut asiasta tyhjentävää selitystä heti kun kopioepäily tuli ilmi. (Pullinen 2013.)

3 Yritysbrändin ja sen maineen rakentuminen

Nykyaikaiset yritykset toimivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa ne joutuvat kohtaamaan jatkuvia haasteita. Kun otetaan huomioon web 2.0:n¹ nopea kehittyminen ja globaalien kilpailijoiden myötä nopeutuneet tuotantosykli, on selvää, että brändien ja niiden maineen hallitsemisesta on tullut yhä haastavampaa. Tässä luvussa keskitytään ajan hermolla olevan brändikompetenssin rakentamiseen ja perehdytään brändeihin kohdistuviin vaatimuksiin. Sosiokulttuurinen näkökulma brändien hallitsemisessa auttaa selventämään paremmin sitä monitasoista toimintaympäristöä, jossa tämän tutkimuksen kohdeyritys kohtasi mainekriisinsä.

3.1 Vahvan yritysbrändin luominen ja suojaaminen

Brändejä rakennetaan mielikuvien varaan. Brändiin liitettävät mielikuvat voivat olla konkreettisesti tuotteisiin kohdistuvia laatusidonnaisia lupauksia tai aineettomia, tietoon ja kokemukseen perustuvia odotuksia (Laakso 2003, 256, Lindberg-Repo 2005, 16). Koska tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään yritysbrändeihin, on syytä tiedostaa, että yritysbrändiin liittyy usein mielleyhtymiä koko organisaatiosta, niin toimitusjohtajasta kuin sen muistakin työntekijöistä (Aaker 1996, 116). Yritysbrändin nimen alla myytävät tuotteet edustavat kuluttajille kyseistä yhtiötä (Davies ym. 2003, 77).

Yritykselle rakentuu sen sidosryhmien mielikuvien ja kokemusten perusteella aina myös maine, joka edustaa kahdenlaisen todellisuuden kohtaamispistettä; sitä mitä yritys sanoo olevansa ja sitä miten sidosryhmät asian kokevat. Yrityksen maine koostuu sen teoista menneisyydessä, puheista nykyhetkessä sekä tavoitteista ja niiden täyttymisestä tulevaisuudessa. (Aula & Heinonen 2011, 12–14.) Sosiaalisen median kehittyminen web 2.0:n aikana on ollut kriittinen käännekohta maineen rakentumisessa ja hallitsemisessa. Sosiaalinen media on luonut kolmannen ulottuvuuden yritysten ja sidosryhmien kohtaamisessa, jossa osapuolet voivat käydä keskustelua keskenään vahvistaen tai heikentäen samalla brändiä (Anderson 2013). Jos yrityksellä on tietynlainen maine, niin odotukset

¹ Web 2.0 on 2000-luvun alussa syntynyt käsite, joka viittaa käyttäjälähtöiseen interaktiiviseen kanssakäymiseen netissä. Ilmiön myötä syntyneitä kommunikaatioalustoja ovat blogit, wikit ja erilaiset yhteisöpalvelut kuten Facebook ja Twitter, joiden kautta kuka tahansa voi päästä osaksi nopeasti reagoivaa ja moninaista tietokenttää.

sitä kohtaan muodostuvat johdonmukaisen ja ennalta odotetun toiminnan mukaan, myös netissä (Davies ym. 2003, 74).

Vahvan brändin luominen vaatii pitkäjänteistä työtä ja strategista päätöksentekoa. Oikein kanavoituina yritysjohton päätökset voivat johtaa arvokkaaseen kilpailukykyä parantavaan voimavaraan. Epäjohdonmukaiset tai kangistuneet toimintatavat voivat mataltaa brändin arvoa sekä tyrehdyttää sen kilpailukyvyä ja sitä kautta vaikuttaa konkreettisesti yrityksen tulokseen. Menestyksekkään yritysbrändin avulla taas voidaan laajentaa toimintaa uusille aloille ja tarjota näin tuotteita tai palveluita yhä useammalle maksavalle asiakkaalle.

Strategiajohtaja Milla Kokko (2013) uskoo, että brändien tärkeyttä ei tarvitse enää nykyään perustella yritysten johtoryhmissä vaan että niiden merkitys yritysarvon kasvattajana alkaa olemaan yhä useammalle johtajalle itsestään selvää. Kokko huomauttaa, että suurin muutos viimeisen kymmenen vuoden aikana on tapahtunut siinä, että brändiä ei enää nähdä erillisenä markkinointi- tai viestintäosaston asiana vaan se on omaksuttu osaksi laajempaa yritystoimintaa. Brändi on siis yhtä kuin se toiminta mitä yritys harjoittaa (Laakso 2003, 22).

Aakerin mukaan brändeillä on brändipääomaa (*brand equity*), joka rakentuu neljästä eri osasta: brändin nimen tunnettuudesta, brändiuskollisuudesta, tuotteiden laadusta ja brändiin liitettävistä mielleyhtymistä. Brändipääoman ymmärtäminen ja oikeaoppinen hallitseminen tuottaa yritykselle arvoa. (Aaker 1996, 7.) Tämän lisäksi brändit kantavat aina mukanaan perinteitä ja historiaa, jotka liitetään niihin. Alkuperäisyyden perintö eli *brand heritage* koostuu brändiin sidoksissa olevista asioista, kuten esimerkiksi mielikuvi- ta yrityksen tuotteiden valmistusmaasta. (Laakso 2003, 74.) Brändin identiteettipääomaa tulisi lähteä rakentamaan asioista, jotka tuottavat arvoa pitkällä aikavälillä. Arvon rakentamisessa on tärkeää asioiden toisiaan tukeva kerroksellisuus, joka rakentuu brändin alkuperäisyyden perinnön varaan. (Aaker 1996, 236.)

Davies ym. (2003, 152–156) lähestyvät brändikäsitettä hyvin eritellysti. He puhuvat brändistä persoonana, joka on verrattavissa ihmiseen. Kuten mukavalla ihmisellä, niin myös hyvällä brändillä tulee olla tiettyjä piirteitä, jotta se vetoaisi asiakkaisiin. Vahva

yritysbrändi on miellyttävä, empaattinen ja korkean moraalin omaava. Brändin luoneella organisaatiolla täytyy olla rohkeutta ja seikkailumieltä sekä kykyä uusiutua tarvittaessa säilyttäen samalla luotettavuutensa. Menestyksekkäs brändi voi olla elegantti ja arvokas mutta myös rento ja helposti lähestyttävä.

Brändien rakentamisen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on emotionaalisen suhteen luominen asiakkaan kanssa. Brändiekspertti Kathy Selker uskoo, että tunnesidonnainen suhde edesauttaa brändiuskollisuutta (Chasser & Wolfe 2010, 37). Yritysten tunneäly on keskeisessä asemassa myös maineen hallitsemisen kannalta. Emootiopohjaisten asioiden ymmärtäminen vaatii yrityksiltä kulttuurisidonnaista tietämystä, sillä brändeihin ja niiden maineeseen kohdistuvat vaatimukset kumpuavat aina syvälle juurretuista arvoista. (Aula & Heinonen 2011, 18.) Menestyneiden brändien voima piilee siinä, että ne ottavat aina huomioon ihmiset ja periaatteet ennen liikevoittoa (Lindberg-Repo 2003, 205).

Maailman menestyksekkäimpien brändien joukkoon kuuluvan Procter & Gamblen entisen markkinointijohtajan Bob Wehlerin mukaan vahva brändi vaatii johdonmukaisuutta, sillä sen menestys on kiinni uskollisista asiakkaista. Yritysten ei pidä pelkästään vastata asiakkaiden toiveisiin vaan pyrkiä ylittämään ne tekemättä laadullisia myönnytyksiä. Markkinointiviestinnän tehtävänä on tukea yrityksen antamia lupauksia ja näyttää asiakkaille, että tarvittaessa sen jokainen väite voidaan osoittaa todeksi. (Chasser & Wolfe 2010, 47.) Oli kyse sitten päivittäistavarakaupasta tai high end -tuotteista, niin yritysten on tärkeää tiedostaa omaan brändiinsä ladattu odotusarvo ja pitää kiinni antamistaan lupauksista (Kokko 2013). Suunnitelmallisesta brändinhallinnastaan tunnettu päivittäistavaroita ja terveydenhoitoalan tuotteita myyvä Johnson & Johnson on hyvä esimerkki yrityksestä, joka on aina pitänyt mielessä brändinsä kilpailukyvyn ylläpitämisen pitkällä aikavälillä. Kun Johnson & Johnsonin Tylenol-lääkkeitä oli peukaloitu Amerikassa vuonna 1982, päätti yhtiö vetää kyseiset tuotteet välittömästi pois markkinoilta jokaisessa toimipisteessään. Nopeat toimenpiteet ja täydellisen oma-aloitteinen tiedottaminen pelastivat yrityksen historiansa pahimmalta kriisiltä ja autoivat brändiä vahvistumaan entisestään. (Haig 2003, 129.) Tapauksen tärkein opetus oli, että brändien suojaamisessa ei pidä liioin alimitoittaa toimia, vaan enemmänkin päinvastoin – etenkin tilanteissa, joissa kriisin laajuutta ei voida todentaa saman tien.

Puhuttaessa vahvojen brändien suojaamisesta on tarpeellista luoda katsaus myös yrityksiin, joissa on epäonnistuttu brändikohtaisen odotusarvon täyttämässä. Useat toimialat tuntevat valitettavasti tapauksia, joissa vahvat yritysbrändit ovat menettäneet nimitämiensä mainetta syystä tai toisesta. Vahvat brändit voivat yksinkertaisesti jäädä jälkeen kilpailusta tai yritysjohto voi tehdä väärää ratkaisuja poikkeustilanteissa menettäen näin arvostustaan. Kun maineikas japanilainen autonvalmistaja Toyota joutui vuosina 2009–2011 kutsumaan korjattavaksi jo myytyjä autojaan tuntemattoman vian vuoksi, ajautui yrityksen brändi kriisiin. Toyotan maine koki pahan kolauksen erikoisten viestintäratkaisujen vuoksi, jotka osoittivat sen, että vahvaltakin brändiltä voi helposti mennä uskottavuus. Mikä erikoista, niin yritys oli kyllä oma-aloitteinen asioiden tiedottamisessa, mutta se esitti liian monta hätiköityä johtopäätöstä ongelman alkuperästä ennen kuin mekanismivian oikea syy löytyi. Tämä johti useiden asiakassuhteiden katkeamiseen, sillä olihan kyse toimialasta, jossa virheet voivat potentiaalisesti uhata ihmishenkeä. (Kalb 2012.)

Vahvat brändit koostuvat monesta eri asiasta, jotka on kaikki otettava huomioon niiden ylläpitämisessä. Haastavin brändeihin vaikuttava seikka on ajan mukanaan tuomat muutokset, joiden myötä yritysten täytyy kehittää uusia liiketoimintamalleja pysyäkseen kilpailukykyisinä muita brändejä vastaan (Laakso 2003, 277). Kuluttajien brändiuskollisuusmittaukset ovat viimeisinä vuosina osoittaneet, että kiristyneen kilpailun vuoksi asiakkaat ovat yhä avoimempia ostamaan edullisempia tuotteita tunnettujen ja yleensä hintavampien brändien kustannuksella (Anttila 2009). Vaikka lukemat ovat toki toimialakohtaisia, niin myös Kokko (2013) kertoo tunnistaneensa samanlaisia piirteitä kuluttajien suhtautumisessa brändeihin. Siksi onkin tärkeää, että perinteikkäät toimijat keskittyisivät pitkäaikaisen maineensa ylläpitämiseen, sillä se on niiden vahvin kilpailukeino. Maineenhallinnan tärkein lähtökohta tulisi olla brändin maineeseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen niin historiallisesti kuin ennakoivastikin. Oxford Metrican ajatushautomon raportti osoittaa, että yrityksen maineen menetys on erityisen altista silloin, jos brändin ydinlupausten täytyminen vaarantuu (Hemus 2010). Nämä lupaukset määrittävät yritysten toimintaa ja sitouttavat brändiuskollisia asiakkaita, joten on ensisijaisen tärkeää pitää huolta siitä, että ne lunastetaan. Yritysten tulisi muistaa täydellinen läpinäkyvyys toiminnassaan myös haasteiden edessä, sillä sen oletetaan olevan itseisarvo brändeille, jotka haluavat pärjätä ja vahvistua (Kokko 2013).

3.2 Aineeton pääoma yritysbrändin arvon nostattajana

Aineettoman pääoman arvon tiedostaminen kasvaa yrityksissä sitä tahtia kun moderni yhteiskunta jatkaa kehittymistään. Mitä kauemmas siirrytään agraaritaloudesta, sitä lähemmäs tullaan aineettoman pääoman lisääntymistä. Kappaleessa 3.1 puhuttiin maineesta, joka on tärkeä osa yritysten aineetonta pääoma (Saastamoinen 2011, 263). Vielä kymmenisen vuotta sitten yritysjohtajat eivät tuntuneet ymmärtävän yhteneväisyyksiä brändin maineen ja aineettoman pääoman välillä. Selitys tälle oli se, että abstrakteja asioita kuten mainetta oli vaikeaa mitata rahassa, toisin kuin koneita ja muuta yrityksen omaisuutta. (Davies ym. 2003, 65.)

Jotkut edistyneisimmistä johtajista ovat ottaneet ajatusmallin aineettomasta pääomasta brändin arvon nostattajana käyttöön jo ennen vuosituhannen vaihdetta. Richard Thoman, yksi tämän strategian edelläkävijöistä, oli viisitoista vuotta sitten sitä mieltä, että aineetonta pääomaansa hyödyntävät yritykset pysyvät voitokkaina, kun taas siitä välittämättömät ajautuvat häviön tielle. (G. Rivette & Klein 2000, 54.) Thoman ei ole jäänyt mielipiteensä kanssa yksin, sillä nykyään tiedostetaan yhä paremmin se, että brändin arvon lisääminen tai menetys näkyy suoraan yrityksen taseessa. (Chasser & Wolfe 2010, 20).

Toimintaympäristön monipuolistuessa ja kilpailun kiristyessä yritykset ovat joutuneet alkamaan tiedostamaan paremmin sekä maineen että muun aineettoman pääoman piiriin kuuluvien asioiden tärkeyttä. Aineetonta pääomaa tarkasteltaessa voidaan yrityksen maine nähdä eräänlaisena kattokäsitteenä, johon kaikki yritystoiminnan aspektit ovat kytköksissä. Kokonaisvaltainen aineettoman pääoman ymmärrys kattaa parhaimmillaan kuitenkin myös organisaation inhimillisen pääoman sekä suhde- ja rakennepääoman, joiden kaikki osa-alueet on esitelty taulukossa 1 (Puusa & Reijonen 2011, 15). Näiden yhteinen menestyksekkäs hallitseminen johtaa arvokkaaseen brändipääomaan, siksi niihin tullaan perehtymään tarkemmin tämän luvun muissa kappaleissa.

Taulukko 1. Yrityksen aineettoman pääoman kenttä (Puusa & Reijonen 2011, 15).

| Inhimillinen pääoma | Suhdepääoma | Rakennepääoma |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen • Tieto • Tietämys • Henkilöstöominaisuudet • Kokemus • Kyvyt • Asenne • Koulutus | <ul style="list-style-type: none"> • Suhteet asiakkaisiin • Suhteet muihin sidosryhmiin • Imago • Maine • Brändit • Yhteistyösopimukset • Yhteiskuntasuhteet | <ul style="list-style-type: none"> • Arvot ja kulttuuri • Toimintatavat • Työilmapiiri • Innovatiivisuus • Prosessit ja järjestelmät • Dokumentoitu tieto • Immateriaalioikeudet |

3.3 Uudenlaisten arvomuodostusprosessien hallinta

Michael Porterin vuonna 1980 kehittämää arvoketjumallia (*value chain*) pidetään perinteisenä esimerkkinä asioista, jotka tuottavat arvoa yritykselle. Porter kehitti mallin havainnollistaakseen eri tuotannontekijöiden merkitystä osana arvoa tuottavaa ketjua. Porterin teoria keskittyy vahvasti tuotannon operatiiviseen ja logistiseen puoleen eikä huomioi lainkaan ennen tätä tapahtuvia asioita, kuten tuotekehitystä ja inhimillisen pääoman johtamista, jotka muodostavat uudenlaisia arvoprosesseja.

Porterin arvoketjumalli ei toki ole hyödytön tänä päivänä, sillä sitä voidaan hyödyntää niissä asioissa, mitä teoria koskee. Jos kuitenkin halutaan hallita arvoa tuottavan aineettoman pääoman prosesseja, niin on katsottava syvemmälle organisaation rakenteisiin. Chasser & Wolfe (2010, 67) esittävät, että yritysten yksittäinen suurin arvontuottaja on sen työntekijät. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, jotka toiminnallaan saavat aikaan yritysten hyödynnettävissä olevia tuloksia (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 95). Yritysten olisi näin ollen järkevää panostaa aineettoman pääoman arvoa tuottavien prosessien hallintaan, jotta ne pystyisivät maksimoimaan niistä saatavan hyödyn. Arvontuottamisprosessien yksi suurimmista ongelmista on kuitenkin silloissa työskentely, joka on määrittänyt organisaatioiden työtapoja jo vuosikymmenien ajan (Chasser & Wolfe 2010, 5). Yrityssiiloista tulisi pyrkiä pääsemään eroon, sillä ne kätkevät sisäänsä arvokasta informaatiota ja hidastavat innovaatiota. (Govindrajan 2011.) Strategisti Milla Kokko

(2013) toteaa, että vanhat tavat ovat yrityksissä ikävä kyllä sitkeitä, sillä vaikka siiloja hajotettaisiinkin, niin aika ajoin uusia rakennetaan silti tilalle.

Organisatorinen kommunikaatio, sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitaminen ja johtaminen ovat myös keskeisessä asemassa arvon tuottamisessa. Jotta arvoa tuottavaa inhimillistä pääomaa voitaisiin hyödyntää parhaiten, vaatii se yritysjohtolta ensin aineettomien resurssien tunnistamista (Puusa ym. 2011, 97–99). Aineettoman pääoman arvon muodostamisessa tärkeää on myös luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luominen. Yrityksissä, niin kuin yleensäkin, luottamus on vastavuoroista; osapuolten tulisi nauttia toistensa luottamusta niin johtoportaan kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Luottamus voi kuitenkin johtaa paradoksiin uudenlaisten arvonmuodostusprosessien yhteydessä, sillä yksilöihin kohdistuva luottamuspula voi vaikuttaa koko organisaatioon ja sen yhteiskunnallisiin suhteisiin. (Savolainen 2011, 117–120.) Tämän vuoksi olisi ihan teellistä, että liiketoimintaa edistävä strateginen päätöksenteko tapahtuisi samanaikaisesti inhimillisen pääoman johtamisen kanssa, jotta yrityksen maine ei joutuisi vaakalaudalle luottamuspulan takia.

Interbrandin toimitusjohtaja Jez Frampton (Anderson 2013) muistuttaa, että yritykselle arvoa tuottavien asioiden tapauksessa tulee ottaa huomioon myös oman ydinorganisaation ulkopuolelle jäävän aineettoman pääoman muodostajien toimintatavat. Koska kaikki yrityksen arvoketjussa tapahtuva nähdään ulkopuolisten silmin osana kokonaisvaltaista liiketoimintaa, niin vastuullisuutta tavoittelevien yritysten kannattaa paneutua arvoa tuottavien prosessien eettisyyteen niiden kaikissa toiminnoissa. Oman liiketoiminnan arvoprosessien hallitseminen on yritysjohton tehtävä, jota ei kannata syyttää kenenkään muun vastuulle, sillä se antaa kuvan siitä, ettei yritys kykene itse kontrolloimaan sille kaikkein tärkeimpiä asioita.

3.4 Yritysvastuu ja maine

Yritysvastuu (*Corporate Social Responsibility*) saatetaan mieltää helposti ympäristösuojelupainotteiseksi asiaksi, sillä sen laiminlyöminen aiheuttaa usein laajoja, helposti havainnoitavia haittoja yhteiskunnassamme. On olemassa kuitenkin monta muutakin yritystoiminnan tehtävää, joissa edellytetään vastuullisia toimenpiteitä. Se, että mitä ne ovat,

riippuu siitä keneltä kysytään. Subjektiiiviset näkemykset eroavat siinä, että yritysvastuu voidaan nähdä joko kapea-alaisena tai laaja-alaisena asiana, joka on riippuvainen niin yrityksen toimialasta kuin sen kulttuurisesta toimintaympäristöstäkin.

Nykyaikaisen käsityksen mukaan yritysvastuu sisältää ajatuksen oma-aloitteisuudesta. Vastuullinen yritys ottaa toiminnassaan huomioon sellaisiakin näkökulmia, joita sen sidosryhmät eivät ensisijaisesti tulisi ajatelleeksi. Tällainen toiminta on samalla osa riskienhallintaa ja sillä varmistetaan se, että kaikki yrityksen toimet kestävät sidosryhmien syynäyksen päivänvalossa. (Ristelä.) Oma-aloitteisuus on selvästi kytköksissä myös hyvän maineen luomiseen (Davies ym. 99).

Yritysten toimien yleistä tarkastelua perustellaan sillä, että niiden sidosryhmillä on oikeus tietää, miten yritykselle myönnettyjä resursseja käytetään. Suomessa yritysten on nähty yleisesti edistävän kansalaisten hyvinvointia. Siksi on luonnollista, että yritysten sidosryhmät ovat kiinnostuneita vastuullisesta liiketoiminnasta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 25–31.)

Euroopan unioni ohjeistaa, että yritysten tulisi tiedostaa toimiensa yhteiskunnalliset vaikutukset. Komissio linjaa, että yritystoiminnassa tulisi ottaa sosiaalisten, ympäristölisten ja eettisten aspektien lisäksi huomioon myös kuluttajien keskuudessa esiin nousevat huolenaiheet. (European Commission 2013.) Yritysvastuusta kannattaa huolehtia myös varmistamalla yhteistyökumppaneiden toiminnan eettisyys, sillä yrityksen sidosryhmät liittävät sen laajemman toimintaympäristön tavat brändiin, jonka nimen alla tuotteita myydään (Kuvaja & Malmelin 2008, 121).

Yritysvastuun ei kuitenkaan pitäisi rajoittua pelkästään tekoihin vaan myös yrityksen viestinnältä edellytetään vastuullisuutta. Vastuullisen viestinnän merkitys on kasvanut internetin muutosten ja koulutustason parantumisen myötä. Suuri yleisö on entistä aktiivisempaa ja se vaatii tietoa akuutimmin kuin aiemmin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 19).

Kappaleessa 3.1 verrattiin yritystä ja brändiä ihmiseen, jolla voi olla tiettyjä hyveellisiä luonteenpiirteitä. Tästä lähestymistavasta on esitetty myös vahvasti eriäviä mielipiteitä. Muun muassa Sampo-konsernin johtaja Björn Wahlroos on todennut, että yrityksellä ei

voi olla moraalialta tai omaa arvomaailmaa. Wahlroos edustaa koulukuntaa, jonka mielestä yritys hoitaa toimintansa vastuullisesti, kun se tuottaa osakkeenomistajille voittoa. Hänen mukaan yrityksen ei tämän jälkeen tarvitse olla huolissaan mistään muusta. (Okkonen 2008.)

Wahlroosin mielipiteet yritysvastuusta saattavat edustaa yhä enenevässä määrin vähemmistöä nyky-yhteiskunnassa, mutta niiden esittäminen ei välttämättä ole huono asia, sillä näin päästään ainakin puimaan yhä tärkeämmiksi muodostuneita kysymyksiä vastuullisesta yritystoiminnasta. Mark Whitman (2103) argumentoi, että vaikka tuloksellisuus onkin yksi yritysten tärkeimmistä tehtävistä, niin on olemassa merkkejä siitä, että vastuullinen liiketoiminta lisää sijoittajien kiinnostusta ja pystyy esimerkiksi hillitsemään sidosryhmien huolta tietyistä aiheista. Whitmanin mielestä ajatusta omaaloitteisuudesta pitäisi viedä niin pitkälle, että vastuullinen liiketoiminta olisi itsestään selvyys sen sijaan, että tehdään päätöksiä sen puolesta tai sitä vastaan.

Yritysvastuun kantaminen ja brändin maineen muovaantuminen ovat yleensä syyseuraussuhteessa keskenään. Yrityksen onnistunut vaikuttaminen yhteiskuntavastuullisiin asioihin auttaa brändin vakiinnuttamisessa ja tehostaa riskienhallintaa. On osoitettu, että yritysten toiminnan muuttaminen vastuullisempaan suuntaan on parantanut niiden mainetta. (Boynton 2013.) Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, niin yrityksen maine rakentuu nykyään myös internetin välityksellä. Sosiaalisessa mediassa peräänkuulutetaan yritysten läpinäkyvyyttä ja niiltä odotetaan kaikkien mahdollisten sidosryhmien huomioon ottamista toiminnassaan (McPherson 2012). Yritysvastuun tulee olla integroitua ja aiheelliseksi osoitettua jokaisessa mahdollisessa sidosryhmäkohtaamisessa.

3.4.1 Yritysten yhteiskunnallinen merkitys

Yritykset eivät toimi tyhjiössä, jossa niiden omat teot vaikuttavat ainoastaan niihin itseensä. Ne ovat osa yhteiskuntaa ja niiden liiketoiminta tulisi perustaa yleisesti hyväksytyille arvoille (Valtioneuvosto 2011, 1). Organisaatioiden sidosryhmien on myös perusteltua olettaa, että yrityksen arvot on luotu yhdessä henkilöstön kanssa, joka on sitoutunut niihin (Kuvaja & Malmelin 2008, 66).

Yhteiskunta voi olla hyvinkin riippuvainen tietyistä yrityksistä, sillä se kuuluu niiden sidosryhmiin siinä missä sijoittajatkin. Yrityksen sidosryhmät voidaan jakaa kahdenasteisiin: yritystä lähellä oleviin ja sellaisiin, joihin sen toimet vaikuttavat epäsuorasti tai pidemmän ajan kuluttua. Lähimpiin sidosryhmiin kuuluvat yritysjohto, työntekijät, toimialan yhteisö ja tavarantoimittajat. Laajemmin tarkasteltuna yrityksen sidosryhmiä ovat kansallinen ja kansainvälinen yleisö, erilaiset painostusryhmät, media, julkinen valta, rahoitusmarkkinat sekä yrityksen kilpailijat. (Davies ym. 2003, 59.)

Yritysten pitää näyttää esimerkkiä liiketoiminnan ja yhteiskunnan yhtensovittamisessa. Kultaisen keskitien löytämisessä on tärkeää, että liiketoiminnan kautta tuotettava arvo luo arvoa myös yhteiskunnalle ja ottaa huomioon sen tarpeet. Yhteisen arvon luomisessa on kyse yhteiskunnallisten haasteiden 360-asteisesta huomioimisesta ja yritystoiminnan merkityksellisyyden tunnustamisesta laajassa mittakaavassa. (Porter & Kramer 2011.)

Liiketoiminnan keskiön ulkopuolella olevat toiminnot sysätään helposti hallituksen tai muiden tahojen harteille. Asioiden edistämistä saattaa estää ulkopuolisten yhteisöjen riittämättömät keinot puuttua tilanteeseen, jolloin yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden käsittely jää paitsioon jonnekin yritysmaailman ja vallankäyttäjien välimaastoon. (Porter & Kramer 2011.) Lainsäädäntöä ja ohjeistuksia pyritään parantamaan koko ajan, mutta julkisen vallan byrokraattisuuden vuoksi yleinen kehitys tapahtuu hitaasti. Siksi yrityksillä, jotka harjoittavat liiketoimintaa viimeisimmän tiedon varassa on tärkeä rooli muutosten kehityksen edelläkävijöinä.

Yritysten tulisi toimia legitiimisti ja edesauttaa luottamuksen ylläpitämistä koko yritysmaailmaa kohtaan. Yhden yrityksen toimet saattavat johtaa tiukempaan sääntelyyn koko toimialalla ja vähentävät liiketoiminnan yleistä uskottavuutta (Kuvaja & Malmelin 2008, 16.) Yhdestä yrityksestä välittyvä kuva myös mielletään helposti yleistyksenä kansainvälisessä kontekstissa. Tietty yritys voi edustaa jopa kokonaista kansakuntaa ulkopuolisten silmissä. (Davies ym. 2003, 98.)

On todettu, että erityisesti muotoiluyritykset ovat tärkeässä osassa yhteiskunnan kehityksen kannalta. Valtio on vuodesta 2005 asti panostanut muotoilualan strategiseen

kilpailukyvyyn parantamiseen. Uusimmalla Muotoile Suomi -ohjelmalla pyritään edistämään suomalaista muotoilua kartuttamalla esimerkiksi tietopohjaa arvoista ja asenteista muotoilun saralla. (TEM & OKM 2013, 83–95.) Näin mahdollistetaan yritysmaailman ja julkisen vallan välille syntyneen tietokuilun umpeen kurominen.

3.4.2 Innovatiivisuus ja läpinäkyvyys

Yritystoiminnan vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden periaatteita tulisi noudattaa jokaisessa liiketoimintaprosessissa tuotekehityksestä henkilöstöjohtamiseen aina alihankintaketjun valvomiseen asti. Näiden periaatteiden tulisi olla yhä näkyvämpi osa yritysten toimintaa ennen kaikkea arvoa tuottavien prosessien yhteydessä. David A. Aakerin (1996, 124–125) mukaan brändin arvoa voidaan nostattaa innovaation keinoin, näin ollen vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä edellytetään myös tällä yritystoiminnan osa-alueella. Vastuullisessa innovaatiotoiminnassa otetaan huomioon ympäristön ja yhteiskunnan asettamat vaatimukset samalla kun tähdätään tekemään voittoa (Norden 2010, 4).

Yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään puhuttaessa innovatiivisuudesta. Ne voivat olla joko innovaatiojohtajia, innovaatioseuraaajia tai lisensoijia (Lelong & Geiger 2009, 420). Innovaatiojohtajien aseman yhteiskunnallinen merkitys on suuri laajan näkyvyyden vuoksi, joten niiltä odotetaan vastuullista toimintaa, johon toimialakohtaiset standardit perustuvat sidosryhmien silmissä.

Yrityksen kaikkien työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, miten suuri merkitys innovaatiolla on liiketoiminnassa (Lelong & Geiger 2009, 421). Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöiden osallistamista osaksi liiketoimintaprosesseja, jotta he ymmärtäisivät suhteutta oman työnsä tuloksia laajempaan kontekstiin. Yrityksen innovaatiokulttuuri rakentuu nimenomaan liiketoimintaprosessien varaan, joita tulisi päivittää aina tarpeen vaatiessa. Jos näin ei tehdä, muuttuu yritysten hallinnollinen toimintatapa esteeksi innovaatioille. Valitettavan monessa yrityksessä liiketoiminnalliset muutostarpeet jäävät puheen tasolle, jolloin arvokkaita innovaatioprosesseja ei joko viedä loppuun asti tai ei valvota tarpeeksi hyvin. (Prahalad & Krishnan 2008, 56–58.)

Kuten kappaleessa 3.1.1 esitetystä taulukosta 1 käy ilmi, on innovaatio osa yrityksen aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman tiedostaminen auttaa yrityksiä kaikissa sen kehittämis- ja tuotantovaiheissa. Innovaatioprosessien tapauksessa yritysten kannattaa kiinnittää huomiota asian kaksiosaiseen olemukseen; samalla kun yritykset suojaautuvat niihin kohdistuvia väärinkäytöksiä vastaan tulee niiden olla varmoja myös siitä, että omat innovaatioprosessit pysyvät arvokkaina. Kun kiinnitetään huomiota aineettoman pääoman merkitykseen tuotekehityksestä alkaen, voidaan varmistaa, että yrityksen toimet eivät riko kolmansien osapuolien oikeuksia. Yritysten tulisi kehittää toiminnalleen sopivat analysointitavat, jotta ne pystyvät tarvittaessa todistamaan aineettoman pääomansa alkuperän. (Chasser & Wolfe 2010, 49–51.) Yrityksen aineettoman pääoman lähtökohtien dokumentointi on äärimmäisen tärkeää ja se auttaa kokonaisvaltaisesti hallitun innovaatioympäristön luomisessa (Driessen 2009, 414). Tällainen toimintatapa edistää vastuullisuutta ja vähentää riskejä, jotka voivat koitua kalliiksi myöhemmässä vaiheessa.

4 Yritysbrändin maineenhallinta kriisin aikana

Yrityskriisien jatkuva syntyminen uudenaikaisessa tietoyhteiskunnassa on maailmalla miltei arkipäivää. Kriisejä, jotka vahingoittavat yrityksen mainetta, voi syntyä sekä sisäisesti että ulkoisesti ja ne voivat olla joko itse aiheutettuja tai esimerkiksi luonnonmullistusten mukanaan tuomia. Puhuttaessa kriisistä voidaan sen syntymisen ja ehkäisemisen luonnetta lähestyä yritystasolla eri tavoin. W. Timothy Coombs (2007) määrittelee kriisin äkilliseksi ja odottamattomaksi tapahtumaksi, joka uhkaa yrityksen taloutta ja mainetta. Kriisi voi hänen mukaansa vahingoittaa yrityksen sidosryhmiä fyysisesti, henkisesti ja/tai taloudellisesti. Viestinnällisestä näkökulmasta kriisiä tarkastellaan ongelmana, joka saa julkista huomiota uhaten näin yrityksen mainetta. Median rooli on keskeinen kriisien kehittymisen kannalta (Weiner 2006).

Yksikään yritys, oli se kuinka vakavarainen, maineikas tai menestynyt tahansa, ei ole immuuni kriisille (Regester & Larkin 2008, 147). Regester & Larkin (2008, 22) jaottelevat kriisiin potentiaalisesti johtavat riskit eriasteisiin tapahtumiin, joiden vakavuusaste vaihtelee eri sidosryhmien silmin katsottuna. Ihmisten asenteet, jotka muovaantuvat heidän kulttuurisen ja sosiaalisen ympäristön mukaan vaikuttavat siihen miten he tarkastelevat kriisiä. Asianosaisten ja suuren yleisön tunteet vaikuttavat kriisin näyttäytymiseen, eikä niitä pidä pienimmissäkään määrin väheksyä kriisiviestinnässä. Kuten Regester & Larkin (2008, 167) toteavat, niin kriisi on useimmiten seurausta yritysjohdon empatian puutteesta sidosryhmiään kohtaan.

Kun yritys kohtaa kriisitilanteen, johtaa tapahtuma yleensä taloudelliseen menetykseen, sillä silloin joudutaan paikkaamaan maineen vaurioitumista. Kriisin vaikutukset heijastuvat suoraan brändin arvoon ja vaurioittavat yrityskulttuuria, jonka paikkaaminen saattaa viedä vuosia.

4.1 Kriisin ehkäiseminen

Kriisi syntyy lähes aina riskeistä, joista yrityksen tulisi olla ennakkoon tietoinen, jos se haluaa aktiivisesti panostaa maineensa hallitsemiseen. Sen olisi tärkeää tiedostaa ympärillään vallitsevat olosuhteet ja ennakoida muutoksia ennen kuin niistä kehkeytyy on-

gelmia. Weinerin (2006) mukaan kriisien syy juontuu usein siitä, että yritykset epäonnistuvat potentiaalisesti kriisiin johtavien asioiden huomioimisessa hyvissä ajoin.

Kriisin ehkäisyn yhteydessä voidaan puhua ympäristön teemojen hallinnasta (*issues management*). Issues management keskittyy asioiden luotaamiseen ja trendien ennakoimiseen kriisien varalta. Asiaksi tässä yhteydessä voidaan määritellä yrityksen ja sen sidosryhmien välille syntynyt kuilu, jossa odotukset ja todellisuus eivät kohta. (Regester & Larkin 2008, 44.) Asia voi nostaa päätään pitkään, jopa vuosien ajan, kunnes olosuhteet ovat otolliset kriisin puhkeamiselle (Weiner 2006).

Issues managementissa on kyse informaation keruusta, josta oikein prosessoituna ja käytettynä voi muodostua yritykselle suuri kilpailullinen etu. (Regester & Larkin 2008, 45.) Koska sidosryhmien vastuullisuuden vaatimukset asettavat nykyään yrityksille paineita asioiden ja teemojen luotaamiselle, kannattaa niiden yrittää ottaa kantaa ympärillään oleviin teemoihin proaktiivisesti (Kuvaja & Malmelin 2008, 13).

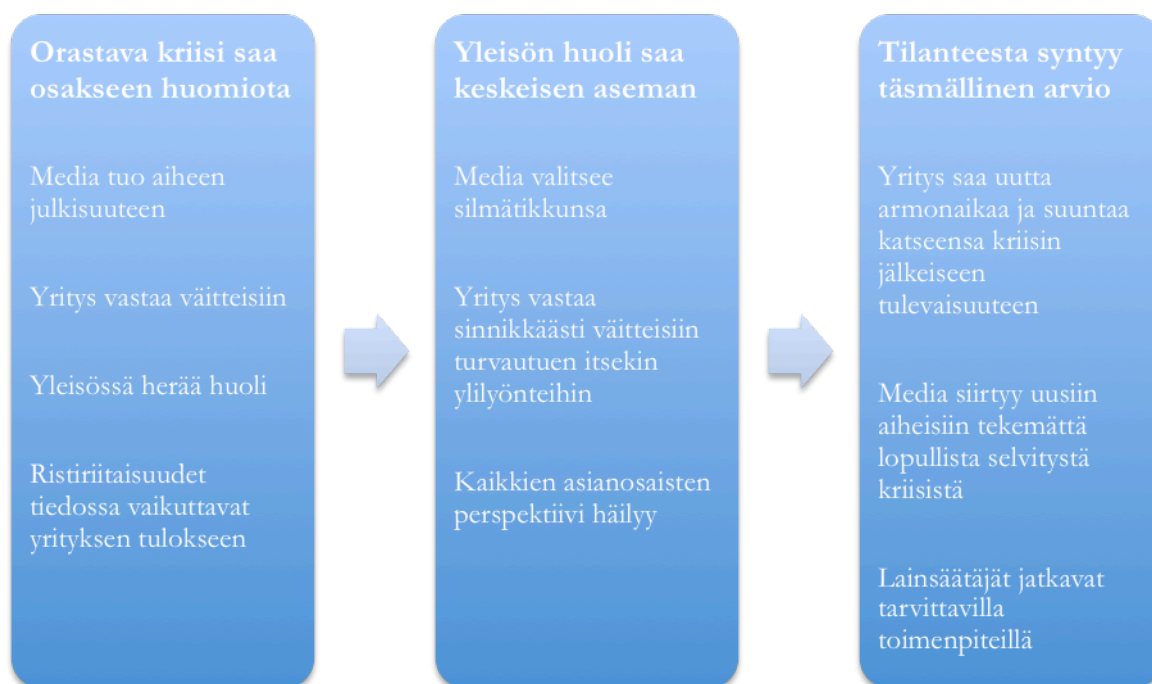
4.2 Kriisiviestintä

Vuoden 1989 Exxon Valdezin öljykatastrofi on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista yrityskriiseistä, kun puhutaan huonosti hoidetusta kriisiviestinnästä. Yrityksen johto teki kriisitilanteessa kaikki alkeellisimmat virheet viestinnän ja korjaustoimenpiteiden suhteen menettäen näin kansalaisten luottamuksen koko öljyalaa kohtaan. Syyttäessään mediaa ja pakoillessaan vastuutaan Exxonin johto joutui ojasta allikkoon välinpitämättömyydellään. (Regester & Larkin 2008, 174–175.) Vastaavanlainen kriisinhallinta tuskin olisi enää mahdollista 2010-luvulla, jolloin yritysten toimia syynätään tarkasti ja virheet voivat koitua kohtalokkaiksi minuuteissa. Internetin voiman ulottuessa joka puolelle maailmaa on yritysten täytynyt alkaa panostamaan kriisiviestintään täysin uudella tavalla.

Kriisiviestintä ei poikkea juurikaan yrityksen tavallisesta viestinnästä (Karhu & Henriksen 2008, 29). Kaikenlaisessa yritysviestinnässä kaikkina aikoina ja kaikissa kanavissa pätevät samat lainalaisuudet; valehtelemisellä, selittelyllä ja kommentoimatta jättämisellä ei pääse kovinkaan pitkälle. Sosiaalisen median tapauksessa yritysten kannattaa muistaa,

että pieneltä vaikuttavasta tilanteesta saattaa syntyä iso kriisi nopeasti ellei siihen puututa tarpeeksi ajoissa tai oikealla tavalla. (Kokko 2013.) Aula ja Heinonen (2011, 104) muistuttavat kuitenkin somen paradoksaalisuudesta siinä määrin, että vaikka sosiaalisessa mediassa nousee vähän väliä esiin yrityksiä vähemmän mairittelevia kannanottoja, niin ne saattavat hyvin jäädä vain pienen yhteisön piiriin. Jokaisen yrityksen täytyy siis suhteuttaa sosiaalisen median voima aina tilannekohtaisesti. Oli kyse sitten minkä tahansa skaalan tilanteesta, on selvää, että kaikissa yritysviestinnän muodoissa vaaditaan ennen kaikkea hyviä käytöstapoja ja nopeaa tilanteeseen reagoimista (Kokko 2013).

Ennen kriisiviestintään ja muihin kriisin vaatimiin strategisiin toimenpiteisiin paneutumisesta on syytä tarkastella kriisin rakennetta, joka useimmiten noudattaa tietynlaista kaavaa (Register & Larkin 2008, 22).



Kuvio 1. Yrityskriisin tyypillinen rakenne. (Register & Larkin 2008, Peter McCue.)

Yrityskriisien tapauksessa vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin tavallisessakin kanssakäymisessä, jossa ajaudutaan yllättäen ristiriitaiseen tilanteeseen. Tapahtumista liikkuu useita väitteitä, joita helposti liioitellaan tai vähätellään, ja osapuolet joutuvat valitsemaan puolustus- ja hyökkäyskantansa. Laajemman mittakaavan kriisit altistuvat tämän lisäksi vaikeasti hallittavalle mediahuomiolle. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, niin median armoton lähestymistapa johtaa paitsi kriisin eskaloitumiseen niin myös lopullisen selvi-

tyksen tekemättä jättämiseen, mikä on kriisiin joutuneen yrityksen maineen kannalta epäedullista. Yrityksen on tällöin viisasta täyttää tietotyhjiö virheettömällä tiedolla, jotta se välttyisi siihen kohdistuvilta väärinkäsityksiltä (Regester & Larkin 2008, 182).

Viestintätoimisto Hill & Knowltonin varapresidentti Sean K. Murphy (2009) on todennut pitämässään puheessa, että yritysviestintää hoitavien tulee ymmärtää kaksi asiaa. Ensiksi on tiedostettava kriisin laatu ja osattava kommunikoida tunnepitoisessa ympäristössä ja toiseksi on perehdyttävä kriisinhallinnan eri vaiheisiin ja ymmärrettävä miten ne voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen. Kriisin kriittiset vaiheet voidaan jakaa karkeasti neljään eri osaan: ennakointiin, valmistautumiseen, toimintaan ja jälkihoitoon (Karhu & Henriksson 2008, 31). Jokainen vaihe on yhtä tärkeä ja niissä onnistuminen vaatii hyvää arviointikykyä sekä rehellisyyttä.

Murphy (2009) korostaa, että yritysten täytyy viestiä selkeästi ja avoimesti. Sanoilla ja teoilla täytyy hänen mukaansa olla yhteys, eikä muiden syytteleminen auta. Murphy ohjeistaa yrityksiä arvioimaan kriisin sattuessa sen aiheuttamat uhkat sekä selvittämään omat vahvuudet tilanteen hoitamisessa. Strateginen järjestelmällisyys luo uskottavuutta sidosryhmien keskuudessa ja antaa yrityksen toiminnasta vakuuttavan kuvan. Jatkuva ja oma-aloitteinen viestiminen kriisitilanteessa on Murphyn mukaan tärkeää, sillä näin voidaan tuoda julki yrityksen kanta ennen kuin kukaan muu ehtii tehdä asiasta virhepäätelmiä. Hän painottaa yritysjohton läsnäolon tärkeyttä ja toteaa, että tilanteen tiedottamisesta työntekijöille kannattaa huolehtia hyvin. Johtonmukaisuudesta on pidettävä kiinni, mikäli kriisiviestinnän halutaan olevan tehokasta. Asioista pitäisi Murphyn mukaan viestiä tasaisin väliajoin useiden sidosryhmien kanssa, ja tietoa tulisi päivittää aina sitä mukaa kun se muuttuu. Kriisiviestintäsuunnitelman tulisi olla selvillä kaikilla yritystasoilla, jotta tiedotuksessa ei olisi ristiriitaisuuksia. Kriisin velloessa ympärillä on yrityksen otettava kantaa asioihin mahdollisimman nopeasti pitäen samalla mielessä, että kaikki liikkeet vaikuttavat sen maineeseen. Murphyn mukaan yrityksen pitäisi pystyä katsomaan tulevaisuuteen ja tekemään päätöksiä sen perusteella, millaisena se haluaa maineensa näyttävän kriisin jälkeen. Jos kriisi osataan nähdä mahdollisuutena kehittymiselle, niin se voidaan kääntää merkittäväksi mainetta parantavaksi eduksi.

Kriisitilanteessa viha, pettymys, huoli ja pelko ovat yrityksen sidosryhmien päällimmäisiä tunteita. Yrityksen on kriisin ilmestyessä ohjattava viestintäänsä siihen suuntaan, että nämä tunteet hälvenisivät mahdollisimman nopeasti. Tehdäkseen tämän yrityksen täytyy pystyä viestimään yleisölle, että se yritti hoitaa asiansa mahdollisimman hyvin ennen kuin kriisi puhkesi eikä näin ollen ole laiminlyönyt omia velvollisuuksiaan aiheuttaen siten koko tilanteen. Lisäksi sidosryhmille täytyy pystyä vakuuttamaan, että tilanteeseen on osattu varautua etukäteen ja että yrityksellä oli valmis suunnitelma miten toimia kriisissä vaikka se olisikin sille ensimmäinen kerta. Kriisiviestinnällä olisi myös hyvä pystyä ilmentämään sitä, että yritys ja sen johto todella välittävät tapahtuneesta. (Regester & Larkin 2008, 176.) Tunnepitoisessa ympäristössä käytävään keskusteluun on osallistuttava inhimillisellä otteella, jotta yleisö näkee, että yritys yrittää teoillaan ottaa huomioon eri näkökulmia hoitaessaan tilannetta.

4.3 Strategisen kriisinhallinnan työkalut

Yrityksen on jokaisessa kriisissä mahdollista valita hyvän ja huonon lopputuloksen välillä. Menestyksekkäs kriisin hoitaminen edellyttää sen tunnistamista sekä tarvittavien toimenpiteiden aloittamista ja niiden osoittamista sidosryhmille. Yrityksen täytyy varmistaa kuulluksi tuleminen ja se, että tehdyt toimenpiteet tukevat sen kantaa kriisissä. (Regester & Larkin 2008, 173.) Virheellinen tiedottaminen tai riittämätön reagointi tilanteeseen voi antaa yrityksestä välinpitämättömän kuvan (Karhu & Henriksson 2008, 37). Päästäkseen tavoitteisiin, jotka pienentävät yrityksen maineeseen kohdistuvia vaurioita, kannattaa kriisin aikana ottaa käyttöön tiettyjä keskeisiä, ennalta suunniteltuja taktiikoita.

4.3.1 Integroitu toiminta

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, niin menestyksekkäs brändin rakentaminen normaalisti sekä yrityksen maineen suojaaminen kriisitilanteessa vaativat johdonmukaista toimintaa. Kriisitilanteessa suuren yleisön kriittinen mielenkiinto kohdistuu kaikkeen mahdolliseen sanottuun ja tehtyyn yrityksen taholta. Koska katteettomien lupauksen ja huonosti perusteltujen lausuntojen merkitys korostuu kriisin aikana, edellyttää yrityksen edustajien yhteneväinen toiminta kriisinhallintatiimin perustamista, jonka kautta suodatetaan kaikki sidosryhmille kohdistettu viestintä (Davies ym. 2003, 122).

Kriisitoiminnan integroimisessa on tärkeää tehdä päätöksiä siitä, kuka sanoo mitään ja missä. Sopivien tiedotusvälineiden valinta on siis myös keskeisessä roolissa. Koska televisio on paljon vaikutusvaltaisempi kuin printtimedia, niin yrityksen kannattaa miettiä mitä mediaa se käyttää kommunikointiin, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Myös asioiden esittämisen tärkeysjärjestys kannattaa suunnitella valmiiksi ennen lausuntojen antamista. Oli kyse sitten puhutusta tai kirjoitetusta haastattelusta niin kriisiä koskevat aiheet kannattaa esittää seuraavassa järjestyksessä: ihmiset, ympäristö, omaisuus, raha. Tämä sen vuoksi, ettei yritys anna itsestään huonoa kuvaa, sillä medialla on tapana käsitellä aiheita kyseisessä muodossa. (Regester & Larkin 2008, 174–176.)

Kriisiviestinnän tutkijat Karhu ja Henriksson (2008, 17) toteavat, että median valtavan voiman takia edes nopeat anteeksipyynnöt kriisitilanteessa eivät enää riitä hyvittämään tilannetta. Jotta anteeksipyynnön vähäinenkin merkitys ei menisi hukkaan, kannattaa yritysten niputtaa muu toiminta kriisitilanteen aikana yhteen johdonmukaiseksi ja vastuulliseksi jatkumoksi. Se parantaa mahdollisuuksia selvittää kriisistä, vaikka yrityksellä olisi käytössä vain vähäiset resurssit tilanteen ratkaisemiseksi.

4.3.2 Kriisijohtaminen

Yrityksen sidosryhmät perustavat usein mielikuvansa yrityksestä sen johdon ja edustajien olemuksen varaan. Nämä luovat toiminnallaan alustan, jonka päälle rakentuu luottamus ja uskottavuus yritystä kohtaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 136.) Kuten kaikki muukin yritystoiminnassa, niin myös johtajien rooli korostuu kriisitilanteessa.

Kriisitilanteessa oikeiden avainhenkilöiden valitseminen yrityksen puolestapuhujaksi on tärkeää. Yritys välittää valinnoillaan kuvaa suhtautumisestaan kriisiin. Kriisin laajuus vaikuttaa siihen miten näkyvästi ja aktiivisesti toimitusjohtajan oletetaan ottavan tilanteeseen kantaa. Mitä laajempi kriisi, sitä enemmän vastuunottoa odotetaan yrityksen ylimmältä johdolta (Davies ym. 2003, 122). Usein yritykset valjastavat ensimmäisenä viestintäammattilaisen tiedottajan rooliin, mikä saattaa johtaa auktoriteetin puutteeseen ja riittämättömiin vastauksiin koskien yleisön mielenkiinnon kannalta keskeisiä kysymyksiä (Karhu & Henriksson 2008, 49). Yrityksen kannattaa muistaa, että kriisin aikana kaikilla sen valinnoilla on merkitystä, sillä niitä analysoidaan tavallista herkemmin.

Yritysjohtajat kohtaavat päätöksenteossaan asioita, jotka vaativat tilanteen kokonaisuuden tekemistä. Nämä asiat voivat olla yksinkertaisia, vaikeita, monimutkaisia, kaoottisia tai sellaisia, joista on vaikea sanoa mihin edellä mainittuun ryhmään ne kuuluvat. Mitä vaikeaselkoisempi asia on, sitä haasteellisemmaksi päätöksenteko muuttuu. (Snowden & Boone 2007.) Subjektiiivinen suhtautuminen kriisiin vakavuusasteeseen määrittää yritysjohtajien kannanottojen nopeutta ja laajuutta. Jos kyse on ihmisten terveyttä tai henkeä vaarantavista kriiseistä, niin toimitusjohtajalta odotetaan akuutisti kannanottoja tilanteeseen. (Regester & Larkin 2008, 191.) Kriisiviestinnän tutkija Salli Hakala toteaa, ettei kuitenkaan ole tavatonta, että toimitusjohtaja tulee kriisitilanteessa julkisuuteen vasta tilanteen rauhoittumisen jälkeen, kun yrityksellä on jotain konkreettista tiedotettavaa (Pietiläinen & Auvinen 2013).

Kriisijohtamisessa ei ole kyse pelkästään oikeiden ihmisten ja ajoituksen löytämisestä, vaan myös oikeista sanavalinnoista. Se miten yritysjohtajat käyttävät hyväksi julkista rooliinsa, vaikuttaa siihen miten suuri yleisö suhtautuu oikean ja vääränlaisen liiketoiminnan erottamiseen toisistaan (Kuvaja & Malmelin 2008, 182). Vaikutusvaltaiset johtohahmot pystyvät viemään yleistä keskustelua moraalisesti ja eettisesti parempaan suuntaan niin halutessaan. Kriisitilanteen johtaminen ilmentää yrityksen vastuullisuutta ja voi määrittää sen suunnan uudelleen.

Hyvän kriisijohtamisen taito tulisi hallita kaikissa kriisin neljässä vaiheessa. Viimeisen vaiheen eli jälkihoidon aikana yritysjohtajien rooli joutuu edelleen koetukselle, etenkin yrityksen sisällä, jossa toivottavasti tehdään korjaavia toimenpiteitä uusien vastaavien tilanteiden varalle. Muutosten yhteydessä olisi otollista ottaa käyttöön kestävän johtamisen malli, jolla saavutetaan pitkäaikaisia tuloksia yrityskulttuurissa. Tämä uudenlainen johtamismalli edellyttää erilaisten intressien yhteensovittamista päätöksenteon yhteydessä ja todellisiin ongelmakohtiin puuttumista auttaen näin yrityksiä kohtaamaan paremmin yhä monimuotoisempia sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia (Nortio 2013).

4.3.3 Sidosryhmävuoropuhelu

Liiketoimintaympäristöjen uuden, yritysten sidosryhmiä osallistavan aallon myötä on alettu yhä paremmin ymmärtämään vuorovaikutteisen viestinnän merkitys luottamuk-

sellisten brändien rakentamisessa (Kuvaja & Malmelin 2008, 87). Varhainen ja suunnitelmallinen sidosryhmävuoropuhelu ehkäisee riskien paisumista ja pienentää mainevaurioita sekä vähentää kriisiviestinnän tarvetta itse kriisitilanteessa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 18, 70).

Sidosryhmädialogin avaamisella osoitetaan arvostusta yrityksen sidosryhmiä kohtaan. Sen avulla viestitään, että yritys on kiinnostunut ymmärtämään ja hyödyntämään toimintaympäristössään tärkeiksi koettuja asioita. Sidosryhmäsuhteita kannattaa vaalia jatkuvasti, jotta niistä koitua hyöty auttaisi yritystä kriisitilanteessa. Yhteiskunnallisiin mielipidevaikuttajiin luotu luottamussuhde, joka on rakennettu ennen kriisiä auttaa yritystä tulemaan paremmin kuulluksi vaikeina aikoina. (Kuvaja & Malmelin 2008, 86, 69.)

Ottaen huomioon se valtava määrä sidosryhmiä, joita yrityksillä on, voi niiden kaikkien tarpeiden huomioiminen osoittautua haastavaksi. Yritykset joutuvat tekemään valintoja eri asioiden ja keinojen välillä sekä priorisoimaan yhteisöjä, joihin niiden toimet vaikuttavat. (Kuvaja & Malmelin 2008, 18.) Helsingin yliopiston kriisiviestinnän tutkija Salli Hakala toteaa, että yritykset pyrkivät usein näyttäytymään irrallisena kriisin ytimestä ja yrittävät tietoisesti toimia ikään kuin kriisi velloisi ainoastaan valtamediassa. Toimintatapa, jossa jätetään tarkoituksellisesti kertomatta ikäviä uutisia yrityksen omilla nettisivuilla, on Hakalan mukaan yleistä. Tämän toivotaan estävän yhtiön tulokseen kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. (Pietiläinen & Auvinen 2013.)

Tiettyjen sidosryhmien puolueellinen puhuttelemine tai konsultointi antaa yrityksen toimista subjektiivisen ja sen omia tarkoitusperiä edistävän mielikuvan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 88) Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että sen arvokkaimmat sidosryhmät pidetään kriisitilanteessa ajan tasalla. Tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen vaatii yrityksiltä aktiivista tuntosarviensa uudelleenohjaamista, sillä modernin internetin ansiosta kenestä tahansa voi tulla osa sidosryhmäverkostoa. Koska yrityskulttuurien rajat häivyttävät nykyään osaksi laajaa, yrityksen toimipaikan seinien ulkopuolella olevaa toimintaympäristöä, on tärkeää, että illuusio rajoittuneesta sidosryhmäajattelusta murretaan (Aula & Heinonen 2011, 158).

Valikoiva sidosryhmävuoropuhelu on vahingollista ja voi polarisoida julkista keskustelua, mikä harvoin tukee yrityksen tavoitteita (Regester & Larkin 2008, 38). Sen myötä ei luoda integroitua viestintämallia, joka kasvattaisi luottamusta yritystä kohtaan. Erityisesti kriisin keskellä olevan yrityksen tulisi analysoida uudelleen kaikkien sen sidosryhmien painoarvo suhteessa sen liiketoimintaan, eikä yrittää selviytyä tilanteesta pelkkien arvausten, oletusten ja huhujen varassa (Kuvaja & Malmelin 2008, 103).

4.4 Mainekriisistä selviytyminen

Kriisit vaikuttavat aina yritysten maineeseen, toiset vain selviytyvät niistä pienin ja toiset vähän suuremmin kolhuin. Tärkeintä on pystyä ymmärtämään, mitä tehtiin väärin ja miten asioita voisi parantaa jatkossa. Tulevan liiketoiminnan kannalta suurin oppi kriisitilanteessa on se, miten riskinhallintastrategiassa ilmenneitä aukkoja pitäisi päivittää. Yritysjohdon rooli kriisin syntymisessä tulisi arvioida uudelleen mahdollisimman rehellisesti ilman johtajien egokeskeistä suhtautumista (Regester & Larkin 2009, 163).

Regester ja Larkinin (2008, 176) mukaan kriisiyrityksen ei pidä olettaa, että vaikka itse kriisi on jo laantumaisillaan, niin se tarkoittaisi sitä, etteivät yrityksen sidosryhmät olisi yhä vihaisia tai loukkaantuneita tapahtuneesta. On kuitenkin todennäköistä, että negatiiviset tunteet yritystä kohtaan hälvenevät nopeammin, jos katsotaan, että yritys on toiminut parhaansa mukaan vaikeassa tilanteessa. Yrityksen olemassa oleva mainepääoma joutuu suurelle koetukselle, kun punnitaan sen toimia kriisin aikana. Jos yritys on pitänyt huolta vastuullisesta toiminnasta ja viestinnästä ennen kriisiä, muodostuu sille suoja kriisin varalle, vaikka siihen kohdistuneet syytökset pitäisivätkin paikkaansa (Kuvaja & Malmelin 2008, 43). On kuitenkin syytä muistaa, että myös hyvän maineen varaan rakennettu brändi on altis skandaaleille, etenkin, jos virheitä tulee toistuvasti julkisuuteen (Karhu & Henriksson 2008, 16). Kuvaja ja Malmelin (2008, 41–42) uskovat, että yrityksen maltillinen suhtautuminen siihen kohdistuvaa kritiikkiä kohtaan auttaa sitä selviytymään kriisistä kunniallisemmin kuin jos vastaväitekierteeseen lähdetään mukaan esittämällä hätiköityjä johtopäätöksiä. Yleisesti ottaen kriisin kohdanneet tunnetut brändit ovat kyllä pystyneet jatkamaan toimintaansa kaikessa hiljaisuudessa tilanteen laannuttua, mutta kriiseillä on aina ollut ja tulee aina olemaan hintansa, jos niitä ei osata hoitaa oikein (Temin 2010).

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirisen osan tutkimusote ja aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

5.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen empiriaosassa on käytetty laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus on käsitteenä hyvin monialainen ja sen piiriin kuuluu paljon erilaisia tutkimusmenetelmiä, joista jokainen tähtää tosielämän ilmiöiden tieteellistämiseen. Kvalitatiivisen metodologian käyttö vaatii tutkijalta sitä, että tämä tiedostaa tutkimusmenetelmien rajallisuuden suhteessa todellisuuteen ja tutkimuksen kritisoijalta kykyä suhteuttaa tutkimus osaksi laajempaa kokonaisuutta. Laadullisen tutkimuksen ydinongelmana pidetään mielipide-eroja koskien analysointimenetelmien ja tutkimuksen lopputuleman luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 7–15.) Tämän tutkimuksen aineistoa käsitellessä on sovellettu teoriasidonnaista analyysitapaa, joka pohjaa abduktiiviseen päättelyyn. Tässä lähestymistavassa lopputulemaa eivät ohjaa yksinomaan valmiit teoreettiset mallit tai pelkkä tutkimusaineisto vaan nämä kaksi on sovitettu yhteen toisiaan täydentävin tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99).

Laadullinen tutkimusote valikoitui tähän opinnäytetyöhön siksi, että sen avulla voidaan parhaiten ilmentää ainutkertaisen ilmiön kaikkia ulottuvuuksia. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii tekemään yleistyksiä tutkimuskohteista, mahdollistavat kvalitatiiviset menetelmät singulaaristen tapahtumien tarkastelun. Näitä kahta ei pidä kuitenkaan nähdä toisiaan poissulkevinä tutkimusmenetelminä, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä. Tutkimuksen kohteen ollessa tässä tapauksessa uusi ilmiö, oli tarkoituksenmukaisempaa, että sitä lähdettiin tutkimaan ilman generisoitua ennako-asetelmaa. Määrällinen tutkimus soveltuisi kuitenkin hyvin jatkotutkimusta varten, mikäli saman ilmiöluokan eri tapauksia olisi tarvetta vertailla laajemmin keskenään. (Ylönen 2009, 58.)

5.2 Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty kahta aineistonanalyysimenetelmää, jotka tukevat toisiaan. Sisällönanalyysin avulla on pystytty tuottamaan selkeästi jäseneltävissä olevaa tutkimustietoa, jota on voitu diskurssianalyysin keinoin tutkia syvemmin. Nämä menetelmät valikoituivat tutkimukseen aineiston rajallisuuden ja sensitiivisyyden vuoksi.

5.2.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla voidaan tutkia dokumentoitua aineistoa kuten kirjoja, raportteja, haastatteluja, puhetta tai dialogeja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.). Se on kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä käytetty aineistonanalyysimenetelmä, jonka avulla tutkimusaineisto voidaan jakaa helpommin prosessoitavaan ja selkeästi jaoteltuun muotoon. Tutkimusaineistoa analysoidessa käydään läpi seuraavat vaiheet:

- Aineistosta erotellaan keskeiset asiat, jotka tukevat kokonaiskuvan hahmottamista ja jätetään pois epäoleelliset asiat (*redusointi*)
- Keskeiset asiat teemoitetaan ja aineisto jäsennetään uuteen muotoon (*klusterointi*)
- Erittelyn jälkeen aineistosta kirjoitetaan yhteenveto (*abstrabointi*)

Sisällönanalyysin jokaisessa vaiheessa joudutaan tekemään ongelmallisia päätöksiä oleellisten ja epäoleellisten asioiden välillä pitäen samalla mielessä, että aineiston analysoinnin tulisi pysyä systemaattisena ja objektiivisena. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.)

5.2.2 Diskurssianalyysi

Diskurssi viittaa lausetta suurempaan kielenkäytön kokonaisuuteen, jota tutkitaan tietystä perspektiivistä katsottuna (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 24). Diskurssintutkimus näkee kielen osana sosiaalista toimintaa ja auttaa tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä tiettyssä ajassa ja paikassa. Diskurssianalyysin avulla pyritään etsimään merkityksiä, jotka rakentuvat aina tilannesidonnaisesti ja joita voidaan analysoida erilaisten kontekstien valossa. Tutkimus mahdollistaa kielenkäytön ja yhteiskunnan välisten monisäikeisten suhteiden tarkastelun esimerkiksi sosiokulttuurisessa, kansainvälisessä tai historiallisessa kontekstissa. Diskurssintutkimuksen menetelmien avulla selvitetään miten ja mitä asioi-

ta kielellä tehdään ja miten ne muokkaavat käsityksiämme ympäröivästä todellisuudesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 11–13.)

Diskurssintutkimus on monitieteellinen tutkimussuuntaus, jonka avulla voidaan hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Diskurssianalyysi palvelee tämän tutkimuksen tarpeita siksi, että tutkittava ilmiö on omassa kontekstissaan ainutlaatuinen ja moniulotteinen. Valitun metodin ansiosta on mahdollista linkittää tutkimuksen teoreettinen viitekehys syvemmin tutkittavaan tapaukseen ja sen toimintaympäristöön.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kuten kappaleessa 5.1 todettiin niin laadullisen tutkimuksen tekeminen ja sen luotettavuuden arvioiminen ei ole yksiselitteistä. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustoiminnassa mahdollisten virheiden minimointia. Luotettavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131.) Sitä voidaan soveltaa niin aineiston keruun aikana, arvioitaessa teoreettisen viitekehysten monipuolisuutta tai esimerkiksi itse luotettavuuden raportoinnin yhteydessä.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135–138) esittävät, että tutkijan tulisi keskittyä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja sen raportoimiseen seuraavien vaiheiden yhteydessä: tutkimuskohteen valinta, tutkijan sitoumukset ja niiden muuttuminen prosessin kuluessa, aineistonkeruun raportointi, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimusmenetelmän valinta ja toimivuus. Yksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksista on, että tutkijalla on riittävästi aikaa käytettävänäään tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 139).

Tutkimuksen luotettavuudessa kiinnitetään useimmiten huomiota erityisesti kahteen asiaan; sen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, että työssä on tutkittu ennalta luvattua asiaa ja että tutkimuksen eri osilla on merkityksellinen tarkoitus. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä että tuloksiin ei ole päädytty sattumalta vaan että ne olisivat jotakuinkin samat vaikka tutkimuksen olisi tehnyt joku muu käyttäen samoja metodeja. On kuitenkin huomionarvoista, että nämä käsitteet on alun perin kehitetty vastaamaan määrällisen

tutkimuksen tarpeita, jossa tutkijat etsivät tutkimusongelmiinsa vastauksia, jotka poissulkevat vaihtoehtoiset tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Laadullinen tutkimus ei tähtää absoluuttisesti tähän samaan, vaan se sallii vaihtoehtoisten päätelmien tekemisen tietyissä rajoissa.

Tämän tutkimuksen osalta on läpi koko prosessin varmistettu luotettavuuskriteerien täytyminen. Valintoja on kyseenalaistettu jokaisen vaiheen yhteydessä ja niille on haettu oikeutusta useasta eri lähteestä. Tutkimustuloksia käsiteltäessä on kiinnitetty erityisesti huomiota tutkimusaineiston analysoinnin johdonmukaisuuteen ja tarpeeksi laajaan dokumentointiin. Objektiiivisuuden nimissä tutkimusaineisto on lisätty opinnäytetyön liitteeksi. Jari Metsämuurosen (2000, 23) mukaan tutkijalta edellytetään tulosten dokumentoinnin yhteydessä havaintojen relevanttia käsitteellistämistä ja niiden kytkemistä käsitteisiin monin tavoin, tutkimustehtävän tarkennusta tutkimuksen kuluessa, havaintojen toistuvaa tekemistä saturaatiopisteen saavuttamiseksi, alkuperäisen kontekstin kunnioittamista, vaikka tutkija tekisikin tulkintoja monista eri näkökulmista, erilaisten näkökulmien esille tuomista sekä tutkijan roolin ja aseman raportoimista.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa avataan empiirisen tutkimusaineiston taustoja ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

6.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu kohdeyritys Marimekon edustajien julkisista lausunnoista kopiointikohun aikana 29.5.–30.9.2013. Aineisto jakaantuu televisiohaastatteluihin, sanomalehtilausuntoihin, lehdistötiedotteisiin sekä sosiaalisesta mediasta kerättyyn aineistoon. Tutkimusaineisto on kerätty osittain takautuvasti ja osittain reaaliaikaisesti kriisin edetessä. Käytettyjä lähteitä olivat Helsingin Sanomat, Iltalehti, Iltasanomat, Kauppalehti, Marimekko, Markkinointi&Mainonta, MTV, Yle ja Twitter. Aineisto on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 2, lukuun ottamatta Mika Ihamuotilan 30.9.2013 antamaa televisiohaastattelua, joka on tallennettu nauhoitettuna.

Aineistoa lähestyttiin tutkimuksessa kahdesta näkökulmasta; siitä mitä lausuntoja Marimekon taholta annettiin julkisuuteen ja toisaalta siitä mitä jätettiin kertomatta. Analysointivaiheessa keskityttiin muun muassa aineistossa esiintyvien diskurssien sisältöön, toistuvuustihyteen, koheesioon ja voimasuhteiden jakaantumiseen niin yksittäisten diskurssien sisällä kuin eri diskurssien välillä. Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön merkityksiä etsiessä aineistoa on venytetty yli kontekstirajojen laajan kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Tutkimusaineiston luotettavuudessa kiinnitettiin huomiota siihen, että johtuen aineiston laadusta, siinä ilmenneitä epäselvyyksiä ei voitu tarkentaa prosessin kuluessa. Mahdolliset tulkinnanvaraiset seikat on esitelty aineiston raportoinnin yhteydessä ja otettu huomioon johtopäätöksiä tehdessä. Luotettavuutta lisäävä tekijä on se, että aineistoa ei karsittu tarkoituksellisesti vaan vasta saturaatiopisteen saavuttamisen jälkeen. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on muistettu pohtia valtamedian uutisoinnin monin paikoin ongelmallista suhtautumista kohdeyritykseen. Aineiston virheellisen analysoinnin estämiseksi tieto kerättiin mahdollisuuksien mukaan aina ensisijaisesta lähteestä.

6.2 Aineiston raportointi ja analysointi

Tutkimusaineisto edustaa kokonaisuudessaan kriisiviestinnän genreä, jolla kuten millä tahansa genrellä on tiettyjä sille ennalta asetettuja piirteitä. Aineistosta erotettiin vahvoja representaatioita ja tarkoituksenmukaisesti esitettyjä, toistuvia konteksteja sekä paikoit-
tain haastavaa äänensävyä, jonka avulla pyrittiin muuttamaan diskurssien välisiä toimi-
juussuhteita. Liitteessä 1 on koottu yhteen Marimekon kriisin vaiheet päivä päivältä.

Tutkimusaineiston viidestä erillisestä tapauksesta erotettiin sisällöllisesti neljä pääluok-
kaa, jotka toistuivat kohdeyrityksen viestinnässä. Nämä olivat pahoittelu, kopioiminen,
luottamus suunnittelijoihin sekä toimintaympäristön vastuullisuuteen vetoaminen. Tä-
män tutkimuksen keskeisen ongelman, eli kriisiviestinnän oikean ja väärän toimintata-
van kannalta on syytä nostaa esiin myös liiketoimintaa koskevat diskurssit, joiden yh-
teydessä analysoitiin kielellisiä valintoja.

Marimekkoa yrityksenä edusti koko plagiointikriisin aikana kolme henkilöä; taiteellinen
johtaja Minna Kemell-Kutvonen, toimitusjohtaja Mika Ihamuotila ja viestintäpäällikkö
Merja Paulamäki. Tämän lisäksi kolmessa tapauksessa viidestä kopioepäilyjen alla olleet
suunnittelijat Kristina Isola, Teresa Moorhouse ja Maija Louekari päästettiin ääneen.
Tutkimuksen kohteena olleesta viidestä tapauksesta voidaan erottaa kaksi (*Ginkgo* ja
Kuuskaajaskari), joiden kopiointiepäilyt Marimekko kuittasi julkisuudessa lyhyesti perät-
tömiksi. Yhtiö kommentoi tapauksia näin:

*”Kristina Isolan Ginkgo-kuvion syntymisen taustan tunnemme erittäin hyvin. Kuosi perustuu suo-
raan Tokiosta tuotuihin neidonbiuspuun lehtiin, joiden siluetit Kristina Isola rytmitti painokuosiksi.
--- Jauhiaisen piirros eroaa oleellisesti Marimekon Ginkgo-kuosista, erityisesti varsien asettelun osal-
ta. Tosin neidonbiuspuun lehti itsessään on naturalistisesti kuvattuna aina hyvin yksiselitteinen ja
näin ollen se ei tekijänoikeudellisesti nauti voimakasta suojaa.”* (Kemell-Kutvonen)

*”Emme ymmärrä Liukeo-Sundströmin väitettä, eikä siinä ole mielestämme mitään perää. ---
Olemme kerranneet kuosin syntyprosessin. Kuosi syntyi Marimekon aloitteesta osana laajempaa Sää-
päiväkirja-kokonaisuutta ja tähän pitkään ja monivaiheiseen prosessiin on osallistunut iso joukko
Marimekon ammattilaisia.”* (Kemell-Kutvonen)

"Kuuskajaskari ei ehdottomasti ole kopio. Tämä on aivan selvä asia" (Kemell-Kutvonen)

Kolmen muun tapauksen (*Metsänväki, Isoisän puutarha ja Hetkiä/Moments*) aineisto on esiteltyä pääluokittain:

Pahoittelu

Pahoitteluja esitettiin kahdessa tapauksessa; Isolan Metsänväki-kuvion sekä Louekarín Hetkiä/Moments-teoksen yhteydessä. Isolan tapauksessa suunnittelija itse pyysi ensimmäisenä anteeksi lehdistötiedotteessaan:

"Erityisen pahoillani olen siitä harmista, jota tästä kaikesta aiheutuu mahdollisesti Marimekölle. --- Pyydän anteeksi menettelyä niin työtovereiltani kuin kaikilta Marimekon asiakkailtakin."

Kriisin puhkeamisiltana asiasta esitti Marimekon puolesta pahoittelut myös Kemell-Kutvonen, joka esiintyi Nelosen uutisissa sekä antoi lausuntoja sanomalehdille:

"Haluan pyytää erittäin suuresti Suomen kansalta anteeksi sitä, että on syntynyt tällainen murhe ja pettymys."

"Luonnollisesti Marimekossa kannamme vastuun omalta osaltamme freelance-suunnittelijamme teosta ja pyydämme niin asiakkailtamme kuin Finnairilta tätä syvästi anteeksi."

Toimitusjohtajan otettua aktiivisempi asema kriisin keskellä Hetkiä/Moments -kopiointiepäilyn jälkeen, kommentoi hän seuraavaa:

"Olen suunnattoman surullinen ja pahoillani syntyneestä tilanteesta sekä siitä, että emme ole pystyneet aukottomasti varmistamaan kaikkien meille tarjottujen kuvioiden alkuperäisyyttä tai sitä, mikä milloinkin on ollut inspiraation lähteenä."

Kopioiminen

Marimekon kanta plagiointiin oli selkeä, joskin siihen liittyvien kommenttien yhteydessä sivuttiin toisinaan mielipiteiden jakaantumista koskien taiteellista inspiroitumista ja suoraa kopiointia. Plagiointia käsiteltiin seuraavasti:

"Aina on oleellista tehdä näkemästään ja kokemuksestaan oma tulkinta. --- Tuomitsemme tällaisen toiminnan." (Kemell-Kutvonen)

"En tunne hänen tuotantoaan, mutta minulle on lapsuudessa luettu todella paljon. En voi millään muistaa kaikkia. Teen aina kuitenkin oman työni omista lähtökohdistani." (Moorhouse)

Ihamuotilan kannanotto liittyen kopiointiin Isoisän puutarha-tapauksen yhteydessä:

"Minä ja Marimekko tuomitsemme kopioinnin täysin. Edustamme järkähtämättömästi nollatoleranssia taiteellisen alkuperäisyyden osalta; joudumme koko ajan itse taistelemaan muotoiluamme kohtaan tehtyjä tekijänoikeusloukkauksia vastaan. --- Suhtaudumme tällaisiin asioihin erittäin vakavasti, joten aloitimme välittömästi asian tarkan tutkinnan asiantuntijoiden sekä suunnittelijan kanssa." (Ihamuotila)

Toimitusjohtajan toisinto koskien nollatoleranssia Hetkiä/Moments-tapauksen jälkeen:

"Yhtiönä emme voi hyväksyä minkäänlaista plagiointia. Vaadin siltä osin täydellistä nollatoleranssia."

Luottamus suunnittelijoihin

Luottamusta käsiteltiin useassa Kemell-Kutvosen ja Ihamuotilan puheenvuorossa paradoksinomaisesti:

"Oikea ratkaisu ei kuitenkaan voi myöskään olla suunnittelijoiden työn ylenmääräinen ja luovuuden tappava kontrollointi, siksi kaiken on perustuttava luottamukseen." (Ihamuotila)

”Mutta toisaalta on niin, että epäilyn ilmapöörissä luovuus ei kuki: meidän täytyy pystyä luottamaan suunnittelijoihimme. Hyvä yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen.”
(Kemell-Kutvonen)

”Haluan ehdottomasti, että voimme luottaa siihen, että suunnittelijat kertovat avoimesti, mistä ovat töihinsä inspiraation saaneet. Tämä luottamus on kuluttajien, suunnittelijoiden ja Marimekon yhteinen etu, Ihamuotila korostaa.”

Toimintaympäristön vastuullisuuteen vetoaminen

Tämä aihe toistui näkyvästi monissa Marimekon edustajien puheenvuoroissa. Kemell-Kutvonen kommentoi kopioitua Metsänväki-teosta:

”Suunnittelijamme ovat aina vastuussa Marimekolle suunnittelemiensa designien aitoudesta ja omistajuudesta; Marimekon oikeus designeihin koskee kaupallista käyttöoikeutta.”

Mika Ihamuotilan tweettasi Metsänväki-kopiotapauksen jälkeen:

”Usein suomalaisten kyky erottaa oikea ja väärä on heikko. Miksi niin monelle oli vaikeata hahmottaa, että Marimekko oli petetty, ei pettäjä?”

Marimekon taholta ei saatu tweetteihin virallista kantaa.

Hetkiä/Moments -kohun jälkeen toimitusjohtajalla oli lisää painavaa sanottavaa muun muassa mediasta ja suomalaisten arvostelukyvystä:

”Mutta näkisin myös tärkeäksi sen, että Suomessa käytäisiin laajemminkin keskustelua siitä mikä on suunnittelijan vastuu, mikä on tiedotusvälineiden vastuu, mikä on taideteollisuusyhtiöiden vastuu, mikä on koulutuslaitosten vastuu.” (Ihamuotila)

”Mielestäni tämä uutisointi on ollut valtaosin perusteetonta. Se, että on annettu ymmärtää julkisessa keskustelussa, että Marimekko teki väärin. Kysynkin sitä, että mitä Marimekko on tehnyt väärin? Ei Marimekko ole tehnyt mitään väärin. Esimerkiksi Kristiina Isolan tapauksessa suunnittelija

teki väärin, siksi pyytäisin vähän tukea ja armoa sitä kohtaan, että me saamme tehdä tätä tärkeää työtämme rauhassa ja innostuneesti. Pyytäisin ja rohkaisisin sellaiseen avoimeen, kriittiseen ja objektiiviseen keskusteluun.” (Ihamuotila)

Liiketoiminta

Arvoa tuottavien prosessien aspektia tarkasteltaessa tutkimusaineistosta nousi esiin kommentteja, joissa esiintyi konditionaalimuotoja eikä konkreettisia suunnitelmia vastuullisemman liiketoiminnan parantamisen suhteen juurikaan tehty:

”Kyllä me pyrimme varmistamaan, että kaikki kuosimme ovat aitoja ja meille suunniteltuja.” (Kemell-Kutvonen)

Kauppalehti: *”Kemell-Kutvosen mukaan yhtiö voisi dokumentoida suunnitteluprosessia entistä systemaattisemmin siltä varalta, että prosessiin halutaan paneutua jälkeenkään.”*

”Joskus tosin meidänkin on vaikeaa kontrolloida aivan kaikkea freelance-suhteessa globaalissa ympäristössä työtä tekevien suunnittelijoiden töiden taustojen suhteen.” (Ihamuotila)

6.2.1 Marimekon johto

Kolmesta Marimekon johdon edustamasta henkilöstä oli kriisin aikana valtamediassa useimmiten äänessä yrityksen taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen, joka antoi lähes jokaisessa tapauksessa ensimmäisen virallisen kommentin. Kemell-Kutvonen hoiti kriisin alussa viestintää yksin aina siihen saakka kunnes Marimekko tiedotti viisi päivää kriisin puhkeamisen jälkeen, että se oli omasta aloitteestaan lähestynyt ukrainalais-taiteilija Maria Primatšenkon jälkeläisiä ehdottaakseen näille kopioidun teoksen tekijänoikeuksien ostamista. Toimitusjohtaja otti ensimmäistä kertaa laajasti kantaa kopiointikohuun vasta yli kuukausi sen alkamisen jälkeen, jolloin hän oli itse jäämässä sairauslomalle.

Marimekon johdon diskurssien keskinäistä valta-asetelmaa tarkasteltaessa Kemell-Kutvosen asema oli enemmän informatiivisessa osassa, kun taas Ihamuotila käytti omia

diskursiivisia resurssejaan harvemmin mutta sitäkin painokkaammin. Kemell-Kutvosen luotsaama kriisiviestintä joutui ajoittain välikäteen, kun Ihamuotila julkaisi omia kannottojaan sosiaalisessa mediassa, johon Marimekko yrityksenä ei ottanut mitään kantaa. Marimekon johdon yksiselitteisyyteen tähtäävä työnjako tuntui säröilevän monikanavaisen viestinnän vuoksi, joka ei ollut linjassa yrityksen julkisten toimien kanssa.

Sosiaalisen median aineistosta nousi esiin useampikin kummeksuttava seikka. Yritys reagoi Facebook-sivuillaan käytyyn keskusteluun hyvin persoonattomalla tavalla linkittämällä keskusteluketjuun toimitusjohtajan lehdistötiedotteen. Lisäksi oli hieman ristiriitaista, että Ihamuotila twiittasi kesken sairaslomansa käyneensä Marimekon toimistolla tapaamassa suunnittelijatiimiä, kun hän ennen sairaslomaansa totesi lehdistötiedotteessaan ettei pysty osallistumaan kopiointikeskusteluun terveydentilansa vuoksi. Tapaus ei ehkä vaikuta ensisilmäyksellä merkittävältä, mutta suurempaa kokonaisuutta tarkasteltaessa sopii miettiä, miksi toimitusjohtajalla oli ylipäätään tarve viestittää asiasta.

Ihamuotilan palattua sairaslomaltaan pääsi ääneen voimakkaasti latautunut sävy, joka vastasi Hetkiä/Moments-teoksen ympärillä vellovaan kohuun. Maija Louekarín tapaus syvensi Marimekon kriisiä ja yhtiössä oli selvästi tehty päätös Ihamuotilan suuremmasta osallistumisesta kriisiviestintään. Koko tutkimusaineistoa tarkasteltaessa nousi sieltä esiin erityisesti Ihamuotilan esiintyminen Ylen Ajankohtainen Kakkonen -ohjelmassa 30.9. Louekarín tapauksen jälkeen. Keskustelussa Ihamuotila rikkoi haastattelun aikana kriisiviestinnän perinteistä genrekäsitystä asettumalla sen ulkopuolelle ja määrittämällä uudelleen tilannekontekstille ominaiset osallistujaroolit. Toimitusjohtaja toi vahvasti esille näkemyksensä Marimekon uhriksi joutumisesta hyödyntämällä haastattelutilanteelle epätyypillistä kysyjän roolia haastateltavan asemassa. Ääneen pääsi enimmäkseen Metsänväki-kopio eikä niinkään Hetkiä/Moments-teos, joka oli viimeisimpänä tapetilla ja Ihamuotila pyrki selvästi hakemaan keskustelussa suuntaa, missä vastuuta siirrettiin pois päin Marimekolta. Hänen kommenttinsa myötäilivät jo aikaisemmin esiin tuotua linjaa eikä toimitusjohtaja onnistunut tuottamaan uutta positiivista lisäarvoa Marimekolle esiintymisellään.

Vaikka Marimekon toimitusjohtaja johdatteli omalta osaltaan yleistä keskustelua aina voidessaan Metsänväki-tapauksen suuntaan, mikä jo sinällään antaa hyvin kapeakatsei-

sen vaikutelman yrityksen kriisiviestinnästä, niin vielä yllätyksellisempänä asiana aineistosta nousi esiin se, että viestintä ei ollut loppuun asti harkittua edes siinä yhteydessä. Ihamuotila kommentoi Kristina Isolan irtisanomispäätöstä näin: *”Mutta itse asiassa monikymmenvuotisen yhteistyön päättäminen ei käy ihan noin vaan, kyllä me aloimme tätä valmistelemaan oikeastaan ihan saman tien ja kyllä tämä päätös tehtiin jo aikoja sitten. Nyt vaan joku osasi kysyä sitä ja tuota, siinä meni oma aikansa mutta kyllä se päätös tehtiin jo heti alussa.”*

Marimekon viestintäpäällikkö Merja Paulamäen päällimmäiseksi anniksi kopiointikohun aikana jäivät hänen kommenttinsa *”En kommentoi.”*, kun hänelle esitettiin kysymyksiä siitä, miksi Marimekko ei ota omilla sivuillaan kantaa Metsänväki-tapaukseen ja kuka on vastuussa kyseisen päätöksen tekemisestä. Sama linja jatkui Hetkiä/Moments -tapauksen yhteydessä kun Paulamäeltä kuultiin kannanotto *”Emme kommentoi ennen kuin tiedämme mitä kommentoimme.”*

6.2.2 Suunnittelijat

Viiden suunnittelijan asema kriisin aikana oli toisistaan poikkeava ja se teki osaltaan aineiston analysoinnista pirstaleisen. Suunnittelijoita ei päästetty lainkaan ääneen Ginkgo ja Kuuskajaskari -teosten yhteydessä, mikä viestitti sitä, että Marimekko ei halunnut paneutua näihin tapauksiin sen tarkemmin. Kolme muuta tapausta hoidettiin suunnittelijoiden taholta vaihtelevan menestyksekkäästi. Kristina Isola hoiti oman tapauksensa kriisiviestinnän ajoituksen kannalta hyvin. Myös Teresa Moorhouselta saatiin oma lausunto varsin pian sen jälkeen, kun *Isoisän puutarhaa* epäiltiin plagiaatiksi. Moorhousen ja Marimekon Kemell-Kutvosen lausunnot olivat linjassa keskenään, mikä edesauttoi tilanteen laantumista.

Maija Louekari puolestaan asetti sekä itsensä että Marimekon erityisen vaikeaan tilanteeseen antaessaan ensilausunnossaan väärän mielikuvan työnsä alkuperästä. Vaikuttivat siltä, että Marimekon johto ei pystynyt hallitsemaan tapahtumien kulkua, minkä seurauksena se joutui entistä vaikeampaan välikäteen median kourissa. Myös eräs Kristina Isolan kommentti sai Marimekon vastuulliseksi oletetut liiketoimintaprosessit näyttämään huonossa valossa. Isola kommentoi tiedotteessaan: *”En tullut ajatelleeksi tekijänoikeuksia tai sitä, että omisin jonkun toisen luovaa työtä.”* Rivien välistä on luettavissa, että

myöskään Marimekko ei pitänyt huolta mahdollisista tekijänoikeusloukkauksista vaikka suunnittelijoiden tuotteita myydään yrityksen nimissä.

6.3 Empiirisen tutkimuksen yhteenveto

Empiirisen tutkimuksen pohjalta nousivat vahvimmiten esiin Marimekon toimitusjohtajan kärkkäät kannanotot ja asiat, joita yritys ei kommentoinut, mikä oli omiaan lisäämään negatiivista kuvaa kriisin tapahtumista. Toimitusjohtajan kielenkäyttö oli kautta linjan käskevän sävyistä ja hän keskittyi lausunnoissaan systemaattisesti omien linjautensa esille tuomiseen. Useissa Marimekon suunnittelijoiden ja johdon diskursseissa oli keskinäistä epäjohtonmukaisuutta, mikä sai asianomaiset näyttämään epäedustavassa valossa. Kun Moorhouse ja Marimekko esiintyivät mallikkaasti yksi yhteen niin Loe-karin ja Marimekon toiminnasta ei voida sanoa samaa.

Kun Marimekon toimintaa tarkasteltiin varsinaisen aineiston ulkopuolella, niin kävi ilmi, että yritys pyrki tiedottamaan kriisin aikaan muista aiheista, joilla yritettiin kiinnittää siihen positiivisempaa huomiota. Ihamuotila mainitsi myös kriisiviestintälausunnoissaan, että suomalaisten kannattaisi siirtää katseensa tulevaisuuteen ja tukea maailmalla hyvää tulosta tekeviä kotimaisia yrityksiä - näinhän Marimekko itsekin teki, myös keskellä sen historian pahinta kriisiä. Marimekon edustajien toiminnassa näkyi kriisin aikana kautta linjan muitakin yrityksiä määrittellä uudelleen diskursiivista valtaasetelmaansa ja yrityksen positiota suhteessa suomalaiseen yhteiskuntaan, taideyhteisöihin ja muotoilualaan. Sitä, miten tämä toiminta vaikutti yrityksen maineeseen, pohditaan tarkemmin opinnäytetyön johtopäätöksiä esittelevässä kappaleessa.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen kohteena olleen suomalaisen muotoiluyritys Marimekon plagiointikriisi on monimutkainen kokonaisuus, joka ilmentää hyvin nykyaikaisten arvostettujen brändien toimintaympäristöä. Tämän opinnäytetyön kannalta on onni, että kriisi ylipäättään sai alkunsa, sillä näin päästiin tutkimaan dynaamista ilmiötä, jolla oli paljon annettavaa. On selvää, että kriisin keskellä toimiminen vaati Marimekolta ennennäkemätöntä tarkkuutta, nopeutta ja asioiden syy-seuraussuhteiden hahmottamista, eikä vähääkään sen takia, että kyseessä oli koko kansan tuntema ikoninen yritys.

Marimekon kopiointikriisistä tekivät kompleksisen monet yrityksen sisäiset ja ulkopuoliset asiat. Koko kriisi kesti yhteensä kolmisen kuukautta, mikä on pitkä aika yritystoiminnassa, jossa kaikki resurssit pitäisi olla käytettävissä tuloksen parantamiseen kriisiviestinnän sijaan. Ajankohta kriisille oli huono myös vaatealan vähittäiskaupan syklejä ajatellen, sillä kopiointikohukierre sai alkunsa juuri ennen kesää ja kesti pitkälle alkusyksyyn asti, jolloin lanseerataan uusia mallistoja ja huomion pitäisi keskittyä vahvasti yritystoiminnan positiivisiin puoliin. Koko tapahtumaketjun aikana esiintyi oikeastaan monta erillistä kriisiä, jotka kaikki yksilöllisesti syvensivät Marimekon mainekolhua. Näistä jokainen vastasi enemmän tai vähemmän kappaleessa 4.2 esitellyssä taulukossa 1 kuvattua kriisin tyypillistä etenemistä.

Tällä opinnäytetyöllä oli kaksiosainen tarkoitus; tuoda esiin ne ainutlaatuiset kohdeyrityksen lähtökohdat, jotka määrittivät pitkälti sitä miten yritykseen suhtauduttiin kriisin aikana sekä selvittää miten Marimekko pärjäsi oman olemassa olevan brändipääoman ja tulevaisuuden vaatimusten ristitulessa. Ennen johtopäätösten tarkastelua luodaan lyhyt yhteenveto Marimekon lähtötilanteesta ennen kriisiä.

7.1 Marimekon brändi- ja mainepääoma ennen kriisiä

Marimekon yritysbrändi on yksi vahvimmista suomalaisista brändeistä, joka on myös kansainvälisesti erinomaisesti menestynyt. Se edustaa arvoja ja estetiikkaa, johon kokonainen kansakunta samaistuu. Marimekko on suomalainen menestystarina, jota ovat rakentaneet monet sukupolvet ja siksi on perusteltua, että niin Marimekon menestyk-

sestä kuin sen epäonnistumisista ollaan hyvin kiinnostuneita. Marimekolla oli vakaa mainepääoma ennen kopiointikriisin alkua, jota on kerrytetty yrityksessä kovalla työllä vuosikymmenien ajan. Yrityksen alkuperäisyyden perintö eli suomalaisuus ja innovatiivisuus ovat aina olleet toiminnan keskiössä ja Marimekon brändiin ladatut odotukset perustuvat nimenomaan näihin asioihin. Marimekon identiteetti on henkilöitynyt lähes aina yrityksen johtajiin, joista on tullut suomalaisen edelläkävijyyden esikuvia.

Kaikki edellä mainitut asiat täytyy ottaa huomioon kun arvioidaan vuoden 2013 kopiointikriisiä. Se, että kriisi oli ensimmäinen laatuaan arvostetulla alalla ja että ensimmäisenä julki tulleen plagiaatin takana oli perinteikäs suunnittelija, olivat omiaan luomaan monia sosiokulttuurisia jännitteitä Marimekon tapausten ympärille. Marimekon kohtalo kriisin aikana määrittyi pitkälti internetin välityksellä, minkä vuoksi tilanne paheni lyhyiden ajanjaksojen sisällä huonosta katastrofaaliseksi.

7.2 Tutkimusongelmaan vastaaminen

Tutkimuksen johdantoluvussa esitetty tutkimusongelma oli seuraava:

Mitä Marimekon toimia voidaan pitää yritysbrändin maineen suojaamisen näkökulmasta hyvinä ja huonoina kriisin aikana?

Monet tutkimuksen johtopäätöksistä perustuvat diskursseihin, joista löydettiin sekä hyviä että huonoja puolia. Koska kriisiviestintää olisi hyvä tarkastella kokonaisuutena, niin on huomionarvoista, että alun perin hyväksi tarkoitettut viestit saattavat muuttua lopulta huonoiksi hatarien sanavalintojen tai esiintymistyylin vuoksi. Seuraavassa on esiteltynä kriisin aikana toimineiden marimekkolaisten hyviä ja huonoja lausuntoja sekä tekoja.

Hyvää

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen pyysi Metsänväki-kopiota anteeksi Suomen kansalta ja yrityksen yhteistyökumppanilta Finnairilta samana päivänä kun tieto tapauksesta tuli julki.

Metsänväki-kopion suunnittelija Kristina Isola myönsi työn plagiaatiksi ja pyysi sitä anteeksi Marimekon sidosryhmiltä samana päivänä kun tieto tapauksesta tuli julki.

Marimekolta todettiin useaan otteeseen, että yritys tuomitsee plagioinnin.

Kemell-Kutvonen ilmaisi, että Marimekon olisi syytä jatkossa dokumentoida suunnitteluprosessejaan tarkemmin siltä varalta, että niihin halutaan paneutua jälkeenpäin. Myös toimitusjohtaja Mika Ihamuotila vakuutti, että yritys aikoo tiukentaa käytäntöjään.

Marimekko antoi Maija Isolalle, Teresa Moorhouselle ja Maija Louekarille mahdollisuuden kertoa omat versionsa kuosiensa syntymisestä.

Marimekko osoitti oma-aloitteisuutta Metsänväki-tapauksen yhteydessä, kun se yritti sopia Maria Primatsšenkon jälkeläisten kanssa kuosin omistusoikeudesta sekä Kuuskajaskari -teoksen yhteydessä, kun yrityksestä pyysi Heljä Liukko-Sundströmiä tutustumaan kankaan suunnitteluprosessiin.

Marimekko antoi Kristina Isolalle potkut, mikä palautti hieman vastuullista kuvaa yrityksen toiminnasta.

Huonoa

Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila twiittasi henkilökohtaisia mielipiteitään kopiointikohun keskellä vaikka hänen ei ollut nähty ottavan julkisuudessa laajemmin kantaa asiaan. Ihamuotilan käytöksestä syntyi kaksinaismoralistinen mielikuva ja vaikutti siltä, että hän esitti internetissä oikeita mielipiteitään, jotka eivät olleet painokelpoista haastattelumateriaalia.

Marimekko ei julkaissut omissa kanavissaan tiedotetta Kristina Isolan Metsänväki-kopiosta, mikä vaikutti vastuun välttelyltä vaikka yrityksen taholta väitettiin, että se kantaa vastuunsa tapauksesta.

Kun toimitusjohtaja toi julkisuuteen laajemman kannanottonsa kopioinnista, tapahtui se juuri ennen hänen jäämistään sairauslomalle, jolloin hän ei sen aikana voinut kommentoida tilannetta enempää. Ajoituksellisesti tämä olisi ollut aiheellista tehdä aikaisemmin.

Palattuaan takaisin töihin kuukauden sairausloman jälkeen Ihamuotilan sävy oli muuttunut entistä hyökkäävämmäksi hänen syyttäessään mediaa kriisistä. Ihamuotilan anteeksipyyntö ja vakuuttelut kopioinnin nollatoleranssin suhteen vesittyivät useasti siihen, että hän vaihtoi puheenaihetta parhaaksi katsomallaan tavalla kun häntä haastateltiin.

Ihamuotila ei hyödyntänyt laajaa televisiohaastattelua vaan haastoi toimittajan jälleen kerran kysymällä mitä Marimekko on tehnyt väärin.

Marimekon viestintäjohtaja Merja Paulamäki ei kommentoinut lähes yhteenkään kysymykseen, jotka hänelle esitettiin. Viestintäasiantuntijan rooli vaikutti jääneen julkisesti hyvin riittämättömäksi kriisin aikana.

Marimekko ei varmistanut tarpeeksi hyvin Maija Isolan tapauksessa hänen väitteidensä totuudenmukaisuutta, mikä johti tapauksen eskaloitumiseen. Tilanteen hoitaminen vaikutti hätiköidyltä.

Vastuullisuutta osoittava oma-aloitteinen tiedottaminen epäonnistui monessa kohtaa kriisin aikana; Kristiina Isolan potkuista kerrottiin vasta kun toimittaja osasi kysyä asiaa ja Metsänväki-kuosin tekijänoikeuksien ostamisesta kerrottiin kyllä hyvät aiheet, muttei lopputulosta.

7.3 Johtopäätösten yhteenveto

Kuten aiemmin on todettu, niin kriisiviestintää tulisi tarkastella kokonaisuutena: kuka sanoo mitään, milloin, miksi ja mikä jätetään kertomatta. Positiiviseksi tarkoitettut asiat saattavat helposti saada ikävän sävyn, jos yleisöä ei osata puhutella tilannetajuisesti tai sen arvostelukykyä väheksytään.

Marimekon tapauksessa monet lähtökohtaisesti hyvät kannanotot kääntyivät huonoiksi, kun niitä tarkastellaan retrospektiivisesti ja 360-asteisessa kontekstissa, jossa nykyaikaisen yritysten oletetaan nykyään toimivan. Ratkaisevat asiat, joissa Marimekko epäonnistui kriisin aikana olivat johdonmukaisuus, keskitetty kriisiviestintä, empatian osoittaminen, omaan brändiinsä ladatun tunnearvon tunnustaminen, kriisien toistuvuuden estäminen, tietotyhjiön täyttämisen, maltillinen reagoiminen ja toisaalta toimitusjohtajan liian hidas virallinen reagoiminen. Ennen kriisiä epäonnistuttiin takaamaan liiketoiminnallisten prosessien kautta se, että vastaavalta kriisitilanteelta vältyttäisiin kokonaan.

Kun katsotaan yhtiön kriisiä kokonaisuudessaan, voidaan jälkiviisaana todeta, että toimitusjohtajan vähäinen ja samalla sekava rooli kriisin alussa hankaloitti myöhemmän vaiheen työnjakoa ja viestitti yleisölle, että Marimekolla ei ollut kaikki langat käsissään. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetty kanta siitä, että toimitusjohtajan ei välttämättä tarvitse heti osallistua kriisiviestintään, on tulkinnanvarainen – varsinkin, jos yritys ei pysty täysin varmistamaan sitä, ettei sen kriisitilanne syvene entisestään. Jos Marimekon tapausta verrataan esimerkiksi kappaleessa 3.1 esitettyyn Johson & Johsonin tapaukseen, niin yritys myös epäonnistui auditointitoimenpiteiden tekemisessä uusien tapausten estämiseksi. Se alimitoitti toimintansa ja siksi syntyi vaikutelma, että yrityksessä ei oteta asioita vakavasti. Kriisin loppuvaiheessa Marimekko ajautui puolestaan samanlaiseen tilanteeseen, kuin Toyota aikoinaan, kun Maija Louekarinen työn alkuperästä annettiin monta eri lausuntoa. Tämä söi yrityksen uskottavuutta ja se joutui ojasta allikkoon, mikä aiheutti kriisissä lumipalloefektin. Toisin kuin Toyotan tapauksessa, niin Marimekon kohdalla pahinta oli se, että yrityksen viestinnästä ja toimista puuttui läpinäkyvyys, kun sen johto ja suunnittelijat eivät pystyneet vakuuttavasti vastaamaan kysymyksiin siitä, miksi kopiointia esiintyi ja miksi asioista ei kerrottu rehellisesti. Marimekon johdon olisi kannattanut avata tarkemmin sitä, mitä he tarkoittivat vastuun ottamisella, sillä nyt viestit vastuullisesta toiminnasta ennen kriisiä ja sen jälkeen jäivät epäselviksi.

Kuten tutkimuksen teoriaosuuden kappaleessa 4.3.1 todettiin, niin anteeksipyyntö kriisitilanteessa eivät enää välttämättä riitä median valtavan voiman takia. Tämä piti enemmän kuin paikkaansa Marimekon tapauksessa, jonka anteeksipyyntö tuntuivat hukkuvan muun tietotulvan ja yrityksen edustajien toissijaiselta vaikuttaneen sanaheli-

nän alle. Anteeksiopyynnöllä oli tässä kriisissä kuitenkin yksi merkillisen positiivinen vaikutus. Koska Marimekko pyysi kriisin puhjetessa välittömästi anteeksi yhteistyökumppaniltaan Finnairilta ja sai Finnairin näin pysymään tukena, niin yleisölle välittyi viesti siitä, että Isolan tapaus voidaan antaa Marimekolle anteeksi. Muut tapaukset olivat toki omia lukujaan – mitä pidemmälle kriisissä edettiin, sitä vähäisemmäksi anteeksiopyynnön voima kävi.

Tutkimusaineistosta esiin noussut tärkeä huomio koskee vastuullisuutta, joka liittyy Marimekon tapauksessa moneen asiaan. Kuten kappaleessa 3.1 todettiin, niin yritysbändi edustaa sen sidosryhmille sekä yrityksen toimitusjohtajaa että kaikkia muitakin työntekijöitä. Kuluttajien brändimielleyhtymät eivät liity tällöin ainoastaan yrityksen logoon tai tuotteiden laatuun, vaan brändi ja sen maine rakentuvat vahvasti myös yrityksen edustajien toiminnan varaan. Koska Marimekko on luonut maineensa yrityksenä, joka myy eri suunnittelijoiden töitä oman brändinsä nimen alla, niin siltä olisi tässä kriisissä vaadittu enemmän selkärankaa vastuullisuuden myöntämisessä. Rajallista vastuun kantamista ei voida oikeuttaa sillä, että tuotekehitysprosessien kuluessa on luotettu suunnittelijoihin, sillä Marimekon tehtävä yrityksenä on valvoa, että sen nimissä ei rikota kolmansien osapuolien oikeuksia. Vastuullisuuden näkökulmasta ongelmallista oli myös se, että tunnettuna innovoijana ja alansa edelläkävijänä pidetty Marimekko yritti vierittää plagionnin syytä yhteiskunnan muiden tahojen harteille. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 3.4 kävi selvästi ilmi, että nimenomaan yritysmaailmassa toimivien tulee näyttää vastuullisuuden esimerkkiä sekä puheilla että teoilla, jotta toimialakohtaiset standardit ja innovaation taso pysyisivät korkeina.

Yleisesti ottaen Marimekko teki valitettavan paljon asioita, jotka vaikuttivat negatiivisesti sen brändi- ja mainepääomaan. Marimekon toiminnasta jäi kriisin myötä hämyisä kuva ja tutkittujen diskurssien perusteella voidaankin kysyä, että antoiko Marimekko kaikkensa yrittäessään olla rehellinen ja avoin. Tuntui epäuskottavalta, että kansainvälisesti niin valveutunut yritys ei pystynyt osoittamaan vastuullisuutta yksinkertaisissa asioissa. Kaikkein kriittisin asia Marimekon kriisiviestinnässä oli se, että yritys ei kyennyt tunnustamaan suomalaisten suurta arvolutautuneisuutta brändiään kohtaan, mutta oletti silti, että yleisöltä liikenee sille empatiaa. Empatian puute korostui Marimekon tapauk-

sessä kaikissa sen viestintäkanavissa niin tehtyjen kuin tekemättömien ratkaisujen välityksellä.

Jokainen yrityskriisi on aina erilainen eri sidosryhmien silmin katsottuna. Kriisiviestinnän yleiset lainalaisuudet pätevät kuitenkin kaikkiin kriiseihin toimialasta riippumatta. Koska yrityksen suhdetoiminta on yksi markkinointiviestinnän osa-alueista, niin kriisiviestinnällä voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen siinä missä perinteisellä mainonnallakin. Tästä syystä yritysten on tärkeää ymmärtää sidosryhmiensä odotuksia ihan kaikessa mitä ne tekevät. Kriisin aikana yrityksen johto tekee strategisia päätöksiä, jotka perustuvat yrityksen edustajien suhteellisuudentajuun. Joskus, niin kuin kävi Marimekko tapauksessa, johtajien ja muiden kriisissä viestivien ihmisten suhteellisuudentaju hämärtyy, jolloin unohdetaan viestittää oleellisista asioista. Ihmismieli on taipuvainen muistamaan ikävistä tapahtumista hyvin yleensä loppuvaiheen, johon jälkikäteen reflektoidaan koko tapahtumaketjua. Koska Marimekko epäonnistui kriisiviestinnässään pahasti juuri ennen lopullista suvantovaihetta, niin on todennäköistä, että tätä kriisiä tullaan puimaan vielä pitkään.

Viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marsteller julkaisi yhteistyössä Arvopaperi- ja Tietoviikko-lehtien kanssa tämän tutkimuksen aikana vuosittaisen hyvämaineisimpien suomalaisten pörssiyhtiöiden listansa, joka osoitti Marimekon sijoituksen laskeneen 25 sijaa vuodesta 2012 eli eniten kaikista listan yrityksistä. (Laakso 2013; Koskinen 2013.) Ehkä jopa yllättävämpää kuin Marimekon huono menestys oli se, että toimitusjohtaja Mika Ihamuotila säilytti kuitenkin paikkansa kärkikymmenikön joukossa yritysjohtajien mainelistalla. (Hurmerinta 2013.) Marimekko on ilmoittanut myös tuloksensa laskeneen vuoden 2013 kesä-syyskuun aikana yli kymmenen prosenttia vuotta aiempaan verrattuna (Suominen 2013). Se missä määrin tämä johtuu kehnosta markkinatilanteesta ja missä määrin yrityksen kopiointikriisistä jää vain arvailujen varaan. Marimekko tuskin selviää tästä kriisistä entistä vahvempana, mutta kuten niin monet aikaisemmat esimerkit ovat osoittaneet, niin yrityksen toiminta jatkunee jotakuinkin entisellään ennestään vahvan mainepääoman ansiosta.

8 Lopuksi

Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimialasta riippumatta missä tahansa organisaatiossa, jossa halutaan rakentaa nykyajan paineita kestäviä yritysbrändejä. Tutkimustuloksia hyödyntävien on hyvä tiedostaa, että yritystoiminnassa ainut varma asia on muutos, ja että tämä opinnäytetyö kuvastaa brändin- ja maineenhallinnan suosituksia sen valmistumishetkellä. Aikakaudesta ja toimintaympäristöstä riippumatta on kuitenkin selvää, että valehtelulla ja selittelyllä ei pääse koskaan pitkälle – varsinkaan modernissa tietoyhteiskunnassa.

Tietämättä tarkemmin mitä Marimekon sisällä on tapahtunut ennen yrityksen kopiointikriisiä, ei voida täysin luotettavasti ottaa kantaa syihin, jotka johtivat plagiarismiin ja siihen miksi yrityksen riskienhallinta petti pahemman kerran. Marimekon kriisistä viisastuneena voidaan kuitenkin todeta, että on olemassa paljon asioita, joista mikä tahansa organisaatio voi ammentaa ennen mahdollista kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Kaikkein tärkeintä on toimia vastuullisesti ja tehdä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, jottei kriisitilanteeseen ikinä jouduttaisi. Läpinäkyvyys, liiketoimintaprosessien dokumentointi ilman työtehon laskemista sekä työntekijöiden osallistaminen ovat avainasemassa hyvin hallitun brändin ja maineen hallinnassa. Kaikkeen sellaiseen mihin voi vaikuttaa johtamisella ja vuorovaikutteisen yrityskulttuurin luomisella kannattaa yrityksissä panostaa. Tämänkään jälkeen ei silti pidä naiivisti ajatella, että kriisejä ei voi syntyä koska kaikki tarvittava niiden varalta on tehty.

Marimekon kriisiä käsiteltiin tässä tutkimuksessa markkinointiviestinnällisestä näkökulmasta yrityksen edustajien lausuntojen pohjalta. Mikäli samaa aihetta halutaan tutkia eri lähtökohdista, olisi tutkimusta mielekästä jatkaa seuraavista näkökulmista:

- Haastattelututkimus: Miten Marimekon kriisi on vaikuttanut yrityksen maineeseen?
- Mikä oli median rooli Marimekon kriisin aikana?
- Miten vakavasti sosiaalisen median kanavia kannattaa huomioida kriisiviestinnässä?

Tämä tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan ollut äärimmäisen mielenkiintoinen alusta loppuun saakka, mikä on vauhdittanut opinnäytetyön valmistumista ennen tavoiteaikaa. Tutkimuksen tekemiseen käytettiin yhteensä 10 viikkoa, jonka aikana aihealueeseen ja tutkimusaineistoon perehdyttiin intensiivisesti. Prosessin kuluessa totesin paikansäpittäviksi monet laadulliseen tutkimukseen liittyvistä seikoista, kuten esimerkiksi sen, että tutkimusongelma määrittäytyä aina uudelleen ja selkeytyy yhä kirikkaammaksi mitä pidemmälle tutkimuksessa päästään. Vaikka opinnäytetyön alussa tuntui siltä, että tieteellisen tutkijan saappaat olivat aivan liian isot omaan aikaisempaan kokemukseeni nähden, niin pian kävi kuitenkin selväksi, että onnistuin täyttämään ne päivä päivältä paremmin.

Tutkimusaineiston analysointimetodien haasteellisuus oli omiaan pitämään yllä mielenkiintoani paitsi tätä työtä niin myös muita maailman ilmiöitä kohtaan. Sain diskurssintutkimuksesta paljon eväitä kaikkiin elämän osa-alueisiin ja tulen hyödyntämään niitä varmasti jatkossa. Aineiston analysoimisen myötä minulle valkeni se, että olin lähtökohteisesti hahmottanut tutkimusaineiston sisällön oikein, minkä pohjalta kykenin luomaan tutkimukselle ehyen rakenteen. Uskon, että ilman valveutuneisuuttani ja aitoa kiinnostusta aihetta kohtaan tutkimus olisi ollut paljon haastavampaa toteuttaa onnistuneesti. Olen iloinen voidessani päättää prosessin tähän ja todeta, että olen tyytyväinen ympyrän sulkeutumiseen tämän tutkimuksen osalta.

Lähteet

- Aaker, D. A. 1996. Building Strong Brands. Jossey-Bass. Simon & Schuster UK Ltd. Reading. Berkshire.
- Aaltonen, S. 2012. Suomalainen design. YLE radioarkisto. Historian ääniä. Kuunneltavissa: http://yle.fi/radio1/asia/historian_aania/suomalainen_design_37859.html.
Kuunneltu: 6.10.2013
- Anderson, T. 2013. Managing brand reputation in the age of Twitter. The Guardian. Luettavissa: <http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/17/managing-brand-reputation-in-the-age-of-twitter>. Luettu: 21.11.2013.
- Anttila, Pekka. 2009. Kuluttajien brändiuskollisuus on nyt koetuksella. Suomen Kuvalehti. Luettavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/kuluttajien-brandiuskollisuus-on-nyt-koetuksella/>. Luettu: 17.12.2013.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M² Maineen uusi aalto. Talentum Media Oy.
- Boynton, J. 2013. How the Voice of the People Is Driving Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://blogs.hbr.org/2013/07/how-the-voice-of-the-people-is/>. Luettu: 23.10.2013.
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Talentum Media Oy.
- Chasser, A. H. & Wolfe, J. C. 2010. Brand Rewired. Connecting Intellectual Property, Branding and Creativity Strategy. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey.
- Coombs, W. T. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Palgrave MacMillan. Luettavissa: <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n3/pdf/1550049a.pdf>. Luettu: 5.10.2013.

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. & Roper, S. 2003. *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge. London.

Discovering Finland. Tietoa Suomesta. Suomalainen muotoilu. Historia. Luettavissa: <http://www.discoveringfinland.com/fi/travel/tietoa-suomesta/suomalainen-muotoilu/historia-design/>. Luettu: 21.10.2013.

Driessen, M. 2009. *Organization of Intellectual Asset Management*. Teoksessa Jolly, A. & Philpott, J. (toim.) *The Handbook of European Intellectual Property Management. Developing, managing and protecting your company's intellectual property*, s. 411–419. Second Edition. Kogan Page. London.

Donner, J. 1986. Unelmat ja todellisuus. Teoksessa Rahikainen-Haapman, Hilikka, Kaarakka, Eeva & Vuorimaa, Marja-Terttu (toim.) *marimekkoilmiö*, s. 8–18. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.

European Commission. 2013. *Enterprise and Industry. Corporate Social Responsibility (CSR). European policy on CSR*. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/>. Luettu: 23.10.2013.

Frampton, J. *ManagementTV*. Katsottavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=qgo78dY5IE0>. Katsottu: 18.10.2013.

Govindarajan, V. 2011. *The First Two Steps Towards Breaking Down Silos In Your Organization*. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <http://blogs.hbr.org/2011/08/the-first-two-steps-toward-breaking-down-silos/>. Luettu: 29.10.2013.

Hemus, Jonathan. 2010. *Accelerating towards crisis: a PR view on Toyota's recall*. *The Guardian*. Luettavissa: <http://www.theguardian.com/business/2010/feb/09/pr-view-toyota-reputation-management>. Luettu: 17.12.2013.

Haig, Matt. 2003. Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time. Kogan Page. London.

Hallikainen, R. 2008. Marimekosta rakennetaan nuorempienkin brändi. Tekniikka ja talous. Luettavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/viihde/article56371.ece>. Luettu: 21.10.2013.

Hurmerinta, M. 2013. Neste Oilin maine parantunut roimasti - Koneen ylivoima murskaavaa. Arvopaperi. Luettavissa: <http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/neste+oilin+maine+parantunut+roimasti++koneen+ylivoima+murskaavaa/a941164>. Luettu: 4.12.2013.

Härkäpää, M., Sykkö, S., Arjavirta, A., Kemell-Kutvonen, M. 2012. Kuvioissa Marimekko. WSOY.

Isola, K. 2013. Lehdistötiedote. Luettavissa: http://www.yle.fi/tvuutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/Isola_marimekko_2013.pdf. Luettu 6.10.2013.

Jokinen, K. 2013. Näin Marimekko kommentoi toista kopioepäilyä. Iltalehti. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082884_uu.shtml. Luettu: 6.10.2013.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Taideteollisuuden historia. Suomalaiset muotoilijat. Luettavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/taideteollisuus/skandinavia/suomi/>. Luettu: 27.11.2013.

Kalb, Ira. 2012. How Toyota's Crisis Management Failures Added To The Billion-Dollar Settlement. Business Insider. Luettavissa: <http://www.businessinsider.com/toyota-paying-billions-because-of-marketing-failures-2012-12>. Luettu 16.12.2013.

Kallionpää, K. & Väliaho, T. 2013. Marimekko kiistää taas kopiointiväitteet. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380149287006>. Luettu: 6.10.2013.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas. Infor.

Korvenmaa, P. 2012. Muoto, tila, yhteiskunta. Teoksessa Savolainen, J. & Svenskberg, A. (toim.) Tulevaisuuden rakentajat – tulevaisuuden muotoilu 1945-67, s. 6–8. Designmuseo. Helsinki.

Kalha, H. 2012. Design aurana: Muotoilu valokuvan taikapiirissä. Teoksessa Savolainen, J. & Svenskberg, A. (toim.) Tulevaisuuden rakentajat – tulevaisuuden muotoilu 1945-67, s. 32–47. Designmuseo. Helsinki.

Kokko, M. 13.11.2013. Strategy Director. hasan & partners. Haasattelu. Helsinki.

Koskinen, M. 2013. Tutkimus: Marimekon maine romahti – tämä firma on Suomen kirkas ykkönen. Iltasanomat. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288612998838.html>. Luettu: 4.12.2013.

Kuusisto-Arponen, A-K. 2007. Konfliktitapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito, s. 231–244. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 5. uudistettu painos. Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 9. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laakso, L. 2013. Mainetutkimus: Kone ykkönen, Marimekko romahti. Kauppalehti. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/mainetutkimus+kone+ykkonen,+marimekko+romahti/201310542689>. Luettu: 4.12.2013.

Lehmusvesi, J. 2103. Marimekko: Yhteistyö Isolan kanssa voi jatkua. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/kulttuuri/Marimekko+Yhteistyö+Isolan+kanssa+voi+jatkua/a1369814111229>. Luettu 6.10.2013.

Lelong, T. & Geiger, C. 2009. Teoksessa Jolly, A. & Philpott, J. (toim.) The Handbook of European Intellectual Property Management. Developing, managing and protecting your company's intellectual property, s. 420–426. Second Edition. Kogan Page. London.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Ekonomia-sarjaa. WS Bookwell Oy.

Mediatum. Mitä on maineenhallinta. Luettavissa:

http://www.mediatum.fi/fi/mita_on_maineenhallinta/?id=78. Luettu 2.12.2013.

Marimekko. 2000. Vuosikertomus. Luettavissa:

http://company.marimekko.fi/sites/company.marimekko.com/files/documents/vuosikertomus_2000.pdf. Luettu: 21.10.2013.

Marimekko. 2007. Vuosikertomus. Luettavissa:

http://company.marimekko.fi/sites/company.marimekko.com/files/documents/vuosikertomus_2007.pdf. Luettu: 29.11.2013.

Marimekko. 2012. Vuosikertomus. Luettavissa:

<http://company.marimekko.fi/sites/company.marimekko.fi/files/documents/Marimekko%20Vuosikirja%202012.pdf>. Luettu 6.10.2013.

Marimekko. 2013a. Marimekko. Suunnittelijat. Luettavissa:

<https://www.marimekko.fi/marimekko/suunnittelu>. Luettu: 18.10.2013.

Marimekko. 2013b. Marimekko. Historia. Luettavissa:

<https://www.marimekko.fi/marimekko/historia>. Luettu: 18.10.2013.

Marimekko. 2013c. Marimekko. Arvot. Luettavissa:

<https://www.marimekko.fi/marimekko/arvot>. Luettu 18.10.2013.

Markkanen, K. & Vihavainen, S. 2013. Marimekon kuosi on toisen teoksen kopio. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1369710817072>. Luettu 6.10.2013.

McLaughlin, J. 2011. What is a Brand, Anyway? Forbes. Luettavissa:

<http://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/>.
Luettu: 30.10.2013.

McPherson, S. 2012. Why CSR's Future Matters to Your Company. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://blogs.hbr.org/2012/01/why-csrs-future-matters-to-you/>.
Luettu: 23.10.2013.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. International Methelp Oy. Helsinki.

Murphy, S. K. 2009. Crisis Communications and Your Corporate Reputation. Maintaining Reputation in These Turbulent Times. Vital Speeches of the Day. Vol, 75 Issue 1. Luettavissa: <http://rphelp.helmet.fi/ebsco-web/ehost/detail?sid=af2fa828-2339-45bc-9424-0add5736fa9%40sessionmgr114&vid=1&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=fth&AN=35960947>. Luettu 4.10.2013.

Murto, R. & Virtanen, V. 2013. Kustantamo aikoo tutkia Marimekon kuvioita. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1375328066130>. Luettu: 6.10.2013.

Mäntylä, K. 2006. Kiristynvä kilpailu ajaa yrityksiä yhteisbrändäykseen. Kaleva. Luettavissa: <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/kiristynva-kilpailu-ajaa-yrityksia-yhteisbrandaykseen/113460/>. Luettu: 29.10.2013.

Norden. Nordic Innovation Center. CSR-Driven Innovation – Combining design and business in a profitable and sustainable way. Luettavissa:

http://erhvervsstyrelsen.dk/file/224119/csr-driven_innovation_webreport.pdf.

Nortio, J. 2013. Kestävä johtajuus luotsaa yritystä kokonaisvaltaisesti. Ekonomi. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/kestava-johtajuus-luotsaa-yritysta-kokonaisvaltaisesti/#numerot>. Luettu: 4.11.2013.

Okkonen, K. 2008. Wahlroos: yrityksellä ei ole moraalialia. Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2008/09/02/wahlroos-yrityksella-ei-ole-moraalia/200822734/135>. Luettu: 23.10.2013.

Paakkanen, K. Kirsti Paakkanen – Marimekon pelastaja. Yle Elävä arkisto. Katsottavissa:

http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/kirsti_paakkanen__marimekon_pelastaja_15905.html#media=15908. Katsottu: 27.11.2013.

Parko, S. 2012. Suomalainen design. YLE radioarkisto. Historian ääniä. Kuunneltavissa: http://yle.fi/radio1/asia/historian_aania/suomalainen_design_37859.html. Kuunneltu: 6.10.2013.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Pietiläinen, S. & Auvinen, H. 2013. Marimekon kriisiviestintä noudattaa suuryhtiöiden linjaa: Iso pomo pysyy vaiti. MTV3. Luettavissa:

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/marimekon-kriisiviestinta-noudattaa-suuryhtioiden-linjaa-iso-pomo-pysyy-vaiti/2013/06/1763910>. Luettu: 21.10.2013.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>. Luettu: 30.10.2013.

Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. 2008. Innovaation uusi aika. Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Pullinen, J. 2013. Marimekko: Kankaan aihe on 1960-luvun valokuvasta. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1380259395601>. Luettu: 6.10.2013.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 94–116. *UNIpress*.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma ja sen merkitys organisaatiokontekstissa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 8–16. *UNIpress*.

Ratia, A. 1976. Armi Ratia ja Marimekon kulta-aika. Yle Elävä arkisto. Katsottavissa: http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/armi_ratia_ja_marimekon_kulta-aika_17395.html#media=17402. Katsottu: 21.10.2013.

Ratia, V. 1986. Teoksessa Rahikainen-Haapman, Hilikka, Kaarakka, Eeva & Vuorimaa, Marja-Terttu (toim.) marimekkoilmiö, s. 23–33. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.

Regester, M. & Larkin, J. 2008. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice. Fourth Edition. PR in Practice Series. Kogan Page. London.

Rislakki, E. 2012. Suomalainen design. YLE radioarkisto. Historian ääniä. Kuunneltu: 6.10.2013 Kuunneltavissa: http://yle.fi/radio1/asia/historian_aania/suomalainen_design_37859.html

Ristelä, P. Yritysten yhteiskuntavastuu – edistystä vai silmänlumetta? maailmantalous.net. Luettavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/91>. Luettu: 23.10.2013.

Rivette, K. G. & Klein, D. 2000. Discovering New Value in Intellectual Property. Harvard Business Review, January-February, s. 54–61.

Saastamoinen, J. 2011. Yrityksen maine kilpailuetuna verkkokaupankäynnissä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 263–279. UNI*press*.

Savolainen, J. 2012. Milanosta Montrealiin ja kohti svengaavaa Lontoota – muotoilu-promootio Suomessa ja Iso-Britanniassa toisen maailmansodan jälkeen. Teoksessa Savolainen, J. & Svenskberg, A. (toim.) Tulevaisuuden rakentajat – tulevaisuuden muotoilu 1945-67, s. 20–31. Designmuseo. Helsinki.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 117–141. UNI*press*.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making/>. Luettu: 4.11.2013.

Sparke, P. 2012. Suomalaisen muotoilun kansainvälinen vaikutus 1945-67. Teoksessa Savolainen, J. & Svenskberg, A. (toim.) Tulevaisuuden rakentajat – tulevaisuuden muotoilu 1945-67, s. 8–19. Designmuseo. Helsinki.

Suomalaisen kirjallisuuden seura. 1998. Ratia, Armi (1912 – 1979). Biografia. Luettavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/kb/artikkeli/1581/>. Luettu: 18.10.2013.

Suominen, H. 2013. Marimekon tulos kutistui – lämmin syksy vähensi myyntiä kotimaassa. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1383791239235>. Luettu: 4.12.2013.

Taloussanomat. 2009. Kirsti Paakkanen ei säästellyt sanojaan. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2009/01/02/kirsti-paakkanen-ei-saastellyt-sanojaan/200986/170>. Luettu: 21.10.2013.

Taloussanomat. 2010. Hittitossut saavat Marimekko-kuosin. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2010/12/17/hittitossut-saavat-marimekko-kuosin/201017510/135>. Luettu: 21.10.2013.

Taloussanomat. 2013. Marimekolta ja Banana Republicilta kesämallisto. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/harrastukset/2013/06/12/marimekolta-ja-banana-republicilta-kesamallisto/20138313/139>. Luettu: 21.10.2013.

TEM & OKM. 2013. Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma. Ehdotukset ohjelman strategiaksi ja toimenpiteiksi. Luettavissa:
http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile_Suomi_spreads.pdf. Luettu: 30.10.2013.

Temin, Davia. 2010. Crisis Management 1001: Reputation Rehab. Forbes. Luettavissa:
<http://www.forbes.com/2010/08/12/crisis-management-reputation-brand-forbes-woman-leadership-business.html>. Luettu: 17.12.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Tammi.

Tuominen, S. 2010. Integroitu markkinointiviestintä. Luentokalvot. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa:
http://wanda.uef.fi/taloustieteet/opiskelu/STuominen/Markper_viestinta_091110.pdf. Luettu: 2.12.2013.

Valtioneuvosto. 2011. Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskunta- ja yritysvastuusta. Luettavissa:
<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2011/yhteiskunta/fi.pdf>. Luettu: 30.10.2013.

Ylönen, Tom. 2009. Kriisitilanteen maineenhallinta internetissa. Analyysi Sampo Pankin maineenhallinnasta lehtien ja keskustelupalstojen kautta nähtynä. Maisterin tutkielman tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12142/hse_ethesis_12142.pdf. Luettu: 17.12.2013

Weiner, D. 2006. Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion. Ivey Business Journal. March/April 2006. Luettavissa: <http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion#.UIEfnuD0jBp>. Luettu: 6.10.2013.

Whitman, M. 2013. Benefits of Corporate Social Responsibility. Sustainable Business Forum. Luettavissa: <http://sustainablebusinessforum.com/sbtoolkit/179556/benefits-corporate-social-responsibility>. Luettu: 24.10.2013.

Liitteet

Liite 1. Kopiointikohujen vaiheet aikajanalla

| | | | | |
|-------|--|--|---|---|
| 29.5. | Isolan <i>Metsänväki</i> paljastuu plagiaatiksi, suunnittelija pyytää tekoaan anteeksi. | Kemell-Kutvonen esittää pahoittelut Marimekon puolesta. | Marimekolta kerrotaan, että yhteistyö Isolan kanssa jatkuu. | Myös Isolan Ginkgo-teosta epäillään kopioksi, Marimekko kiistää väitteet. |
| 4.6. | Marimekko tarjoutuu ostamaan Metsänväki-teoksen oikeudet. | | | |
| 6.6. | Ihamuotila tweettaa omissa nimissään, että suomalaisilta puuttuu suhteellisuudentaju. | | | |
| 10.6. | Paulamäki ei kommentoi miksi Marimekko ei ole omissa viestintäkanavissaan ottanut kantaa Isolan tapaukseen. | | | |
| 31.7. | Yle uutisoi, että Moorhousen <i>Isoisän puutarha</i> muistuttaa lastenkirjan kuvitusta. | Marimekko ilmoittaa luottavansa Moorhouseen siinä, että tämän teos ei ole kopio. | | |
| 2.8. | Moorhouse antaa lausunnon, että <i>Isoisän puutarha</i> on tehty hänen omista inspiraation lähteistään. | Marimekko pysyy kannassaan Moorhousen suhteen. | | |
| 6.8. | Marimekko tiedottaa Ihamuotilan jäävän kuu-kauden mittaiselle sairauslomalle. | Marimekko julkaisee Ihamuotilan laajan virallisen tiedotteen koskien plagiointia. | | |
| 29.8. | Ihamuotila tweettaa käyneensä sairauslomallaan tapaamassa Marimekon suunnittelijatiimiä uuden malliston tiimoilta. | | | |
| 24.9. | Ajankohtainen Kakkonen uutisoi, että Kuuskajaskari olisi kopio Liukko-Sundströmin työstä. | Kemell-Kutvonen kiistää väitteet ja pyytää Liukko-Sundströmiä tutustumaan suunnittelu-prosessiin. Tämä kieltäytyy. | | |
| 25.9. | Yle uutisoi, että Louekarin Hetkiä/Moments-kuosi on kopio ulkomaalaisesta laukusta. | Ihamuotila twiittaa, että on ylpeä <i>Kuuskaajaskarin</i> suunnitelleesta tiimistään. | | |
| 26.9. | Marimekko julkaisee lehdistötiedotteen, jossa Louekari kertoo, että on itse luonut Hetkiä/Moments-kuosin. | | | |

| | | |
|-------|---|---|
| 27.9. | Marimekko julkaisee lehdistötiedotteen, jossa kerrotaan, että Louekarin teos on saanut inspiraationsa vanhasta valokuvasta. | |
| 30.9. | Marimekko julkaisee lehdistötiedotteen, jossa Ihamuotila pahoittelee, ettei yritys voinut aukottomasti viestittää Hetkiä/Moments-kuosin syntymisestä. | Ihamuotila esiintyy Ylen Ajankohtainen Kakkonen –ohjelmassa, jossa puidaan Marimekon kopiointikohuja. |

Artikkeli 29.5.2013: Marimekon kangas on toisen teoksen kopio.

"Tieto siitä, että Metsänväki-kuosin pohjana onkin käytetty toisen taiteilijan teosta, on meille suuri järkytys ja syvä pettymys. Designitalona toimintamme perustuu kuvioidemme omaleimaisuuteen ja ainutlaatuisuuteen", kertoo Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen HS:lle sähköpostitse.

Marimekossa luotetaan Kemell-Kutvosen mukaan lähtökohtaisesti suunnittelijoihin ja heidän ideoihinsa, kuten tässäkin tapauksessa oli tehty.

Yrityksellä ei ole tietoa, miksi Isola päätyi käyttämään kuvitusta oman työnsä pohjana. Kemell-Kutvosen mukaan tekijänoikeusasiat otetaan Marimekossa äärimmäisen vakavasti.

"Kyllä me pyrimme varmistamaan, että kaikki kuosimme ovat aitoja ja meille suunniteltuja. Meidän pitää panostaa tähän entistä enemmän samaan aikaan, kun käymme taistelu meitä vastaan kohdistuvia tekijänoikeusloukkauksia vastaan."

Marimekon mukaan suunnittelijat ovat aina vastuussa designien aitoudesta ja omistajuudesta, ja Marimekon oikeus designeihin koskee kaupallista käyttöoikeutta.

Freelancesuunnittelija Kristina Isola on yksi Marimekon pitkäaikaisimmista suunnittelijoista ja työskennellyt Marimekolle vuosikymmenten ajan. Isola ei vastannut HS:n soittoihin ja soittopyyntöihin.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/Marimekon+kangas+on+toisen+teoksen+kopio/a1369710817072>

Kristina Isolan lehdistötiedote 29.5.2013.

Luonto on aina ollut minua lähellä. Kun näin Maria Primatshenkon kuvituksen äitini jäämistöstä löytyneessä kirjassa, se ja ympärilläni oleva metsä inspiroivat minua tuottamaan siitä toisinnon. Syntyi Metsänväki, joka tuli Marimekon tuotantoon vuonna 2008. En tullut ajatelleeksi tekijänoikeuksia tai sitä, että omisin jonkun toisen luovaa työtä. Metsänväki tuntui niin läheiseltä, ja halusin jakaa metsätunnelman mahdollisimman monien kanssa. Ymmärrän nyt menettäneeni väärin ja kadun ja häpeän toimintaani. Erityisen pahoillani olen siitä harmista, jota tästä kaikesta aiheutuu mahdollisesti Marimekolle. Marimekon ihmiset ovat minulle kuin toinen perhe, ja olen nyt tuottanut tälle perheelleni pettymyksen. Pyydän anteeksi menettelyäni niin työtovereiltani kuin kaikilta Marimekon asiakkailtakin. En itsekään ymmärrä, miksi hairahduin tavalla, joka heittää nyt varjon pitkään jatkuneelle uralleni.

Kristina Isola

http://www.yle.fi/tv/uutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/Isola_marimekko_2013.pdf

Artikkeli 29.5.2013: Marimekko varautuu korvausvaatimukseen: ”Juristit hoitavat”.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen toteaa yksiselitteisesti, että varastaminen ei ole sama asia kuin inspiroituminen. Kristina Isolan Metsänväki-kuvio on lähes identtinen ukrainalaisen kansantaiteilijan Maria Primatšenkon maalauksen kanssa.

- Aina on oleellista tehdä näkemästään ja kokemuksestaan oma tulkinta.

- Tuomitsemme tällaisen toiminnan. Luonnollisesti Marimekossa kannamme vastuun omalta osaltamme freelance-suunnittelijamme teosta ja pyydämme niin asiakkailtamme kuin Finnairilta tätä syvästi anteeksi.

Kemell vakuuttaa, että Marimekko pyrkii aina varmistamaan sen, että kaikki sen kuosit ovat aitoja ja heille suunniteltuja.

- Meidän pitää panostaa tähän entistä enemmän samaan aikaan, kun käymme taistelua meitä vastaan kohdistuvia tekijänoikeusloukkauksia vastaan, Kemell-Kutvonen sanoo.

Hän toteaa, että yhtiön täytyy pystyä luottamaan suunnittelijoihinsa. Suunnittelijat ovat aina vastuussa Marimekolle suunnittelemiensa designien aitoudesta ja omistajuudesta. Marimekon oikeus designeihin koskee kaupallista käyttöoikeutta.

Mikäli korvausvaatimuksia tulee, on yhtiö varautunut.

- Juristimme hoitavat mahdolliset jatkotoimenpiteet, Kemell-Kutvonen sanoo.

http://m.iltalehti.fi/uutiset/2013052917080977_uu.shtml

Artikkeli 29.5.2013: Marimekon taiteellinen johtaja kopiokohusta: Olemme äärimmäisen järkyttyneitä.

Marimekon taiteellisen johtajan Minna Kemell-Kutvosen mukaan yhtiössä ollaan järkyttyneitä siitä, että Kristina Isolan suunnittelema kuosi on plagiaatti.

Isolan suunnittelema Metsänväki-kuosi on kopioitu ukrainalaisen Maria Primatshenkon taideteoksesta.

Miten suhtaudutte tähän? Oliko tämä järkytys?

- Luonnollisesti olemme Marimekossa äärimmäisen järkyttyneitä ja syvästi pettyneitä. Tämä on ensimmäinen kerta Marimekon historiassa, kun tällaista on tapahtunut.

- Tuomitsemme tällaisen toiminnan täysin, ja luonnollisesti Marimekossa kannamme vastuun omalta osaltamme freelancesuunnittelijamme teosta ja pyydämme asiakkailtamme tätä syvästi anteeksi. Toki loppukädessä suunnittelijamme aina vastaavat Marimekolle suunnittelemiensa designien omistajuudesta ja oikeellisuudesta ja meidän tulee Marimekossa pystyä luottamaan suunnittelijoihimme.

Miten aiotte toimia nyt?

- On selvää, että suhtaudumme tilanteeseen äärimmäisen vakavasti. Kyllä me pyrimme varmistamaan, että kaikki kuosimme ovat aitoja ja meille suunniteltuja. Meidän pitää panostaa tähän entistä enemmän samaan aikaan, kun käymme taistelua meitä vastaan kohdistuvia tekijänoikeusloukkauksia vastaan. Mutta toisaalta on niin, että epäilyn ilmapölyssä luovuus ei kuki: meidän täytyy pystyä luottamaan suunnittelijoihimme. Hyvä yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Suunnittelijamme ovat aina vastuussa Marimekolle suunnittelemiensa designien aitoudesta ja omistajuudesta; Marimekon oikeus designeihin koskee kaupallista käyttöoikeutta.

Miten aiotte käsitellä asiaa Kristina Isolan kanssa?

- Saimme Marimekossa tiedon Kristina Isolalta tästä vasta eilen illalla, selvitämme asiaa nyt perusteellisesti.

Eihän tämä voi olla sattumaa?

Suunnittelija Kristina Isola on 28.5.2013 kertonut meille, että hän käytti oman Metsänväki-maalauksen, johon kyseinen kuvio perustuu, pohjana Maria Primatshenkon kuvitusta.

Aiotteko olla yhteydessä alkuperäisen taiteilijan perikuntaan? Aiotteko sovitella?

- Juristimme selvittävät parhaillaan asiaa huolellisesti.

Miten tästä eteenpäin?

Tässä on kyseessä erittäin järkyttävä, yksittäinen ikävä tapaus. Jatkamme eteenpäin Marimekossa valitsemallamme tiellä, ja selvitämme tätä asiaa perusteellisesti.

<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288569333003.html>

Artikkeli 29.5.2013: Marimekko: Yhteistyö Isolan kanssa voi jatkua.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen ei katkaise työsuhdetta freelancer-suunnittelija Kristina Isolaan yhtiötä ravistelevasta kopiointiskandaalista huolimatta. Syynä on suunnittelijasuvun pitkä historia yhtiön palveluksessa.

"Marimekon estetiikka paljolti pohjaa pitkälti Isoloiden taiteellisen työhön. Kristiina on vaalinut tätä perheen taiteellista perintöä. Tämä sattunut tapaus on erittäin harmillinen hairahdus", Kemell-Kutvonen sanoo

Kristina Isolan äiti Maija Isola teki elämäntyönsä Marimekossa ja suunnitteli muun muassa laajalle levinneen Unikko-kuosin.

Helsingin Sanomat paljasti tänään, että Marimekon suunnittelijan Kristina Isolan Metsänväki-kuosi on kopioitu ukrainalaiselta kansantaiteilijalta. Sekä Isola että Marimekko ovat sittemmin pyytäneet anteeksi kopiointia.

Kemell-Kutvonen ei halua spekuloida oikeustoimilla Isolaa vastaan. Hän ei myöskään näe tarvetta Isolan töiden laajempaan läpikäyntiin mahdollisten kopiointitapausten varalta.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/Marimekko+Yhteistyö+Isolan+kanssa+voi+jatkua/a1369814111229>

Artikkeli 29.5.2013: Näin Marimekko kommentoi toista kopioepäilyä.

Marimekon taiteellinen johtaja kertoo tuntevansa Ginkgo-kuosin taustan hyvin.

Iltalehti kertoi aiemmin keskiviikkona muotoilija Maria Jauhiaisen Ginkgo-piirrustuksen muistuttavan huomattavasti Kristina Isolan Marimekolle suunnittelemaa samannimistä kuosia.

Jauhiainen kertoi jopa saaneensa kuosin nähneiltä ystäviltaan onnitteluja siitä, että hän olisi päässyt Marimekolle tekstiilisuunnittelijaksi.

Tutustuttuaan Jauhiaisen töihin Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen kuitenkin kiistää kopiointia.

- Kristina Isolan Ginkgo-kuvion syntymisen taustan tunnumme erittäin hyvin. Kuosi perustuu suoraan Tokiosta tuotuihin neidonhiuspuun lehtiin, joiden siluetit Kristina Isola rytmitti painokuosiksi, kommentoi taiteellinen johtaja Iltalehdelle sähköpostitse. Hänen mukaansa piirros ja kuosi eroavat toisistaan selkeästi.

- Jauhiaisen piirros eroaa oleellisesti Marimekon Ginkgo-kuosista, erityisesti varsien asettelun osalta. Tosin neidonhiuspuun lehti itsessään on naturalistisesti kuvattuna aina hyvin yksiselitteinen ja näin ollen se ei tekijänoikeudellisesti nauti voimakasta suojaa.

http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082884_uu.shtml

Artikkeli 4.6.2013: Marimekko teki tarjouksen ukrainalaisille.

Marimekko on ollut yhteydessä kopioitujen taiteilijan Maria Primatshenkon perillisiin.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen sanoo Iltalehdelle, että Marimekko haluaa arvonsa mukaisesti kantaa oman vastuunsa kopiointijupakassa.

- Toimitusjohtajamme on lähestynyt Maria Primatshenkon perillisiä sekä Ukrainan dekoratiivisen kansantaiteen museota ystävällismielisellä yhteydenotolla, Kemell-Kutvonen sanoo.

Hän kertoo Marimekon pahoitelleen tapahtunutta. Lisäksi Marimekko haluaa korvata Maria Primatshenkon teoksen käyttämisen Marimekon kuosissa.

- Esitimme lisäksi toiveen Primatshenkon kyseisen teoksen sekä mahdollisten muiden töiden kaupallisten käyttöoikeuksien lunastamisesta Marimekolle, Kemell-Kutvonen kertoo.

Lisäksi Marimekko on ilmoittanut mahdollisuudesta tukea museota Maria Primatshenkon näyttelyn tuomisessa Suomeen.

Primatshenkon työn Marimekon kuosiin kopioinut Kristina Isola on freelancesuhteessa Marimekkoon, kuten pääosa Marimekon suunnittelijoista.

- Suunnittelijat ovat aina vastuussa Marimekolle suunnittelemiensa designien aitoudesta ja omistajuudesta, Kemell-Kutvonen toteaa.

- Marimekon oikeus suunnittelijoiden designeihin koskee niiden kaupallista käyttöoikeutta.

Kemell-Kutvonen ei ota tarkemmin kantaa siihen, miten yhteistyön käy jatkossa tai sen, onko Isolan muita töitä tarkasteltu kohun jälkeen uudessa valossa. Myöskään kysymystä korvausasioista Kemell-Kutvonen ei kommentoi.

- Perehdymme parhaillaan asiaan huolellisesti, sitten on johtopäätöksien aika.

Marimekon ja Finnairin yhteistyö tulee jatkumaan. Koneen maalaaminen Metsänväki-kuosi oli vain yksi osa yhteistyötä.

Marimekko on suunnitellut Finnairin koneisiin astiat ja tekstiilit, jotka otettiin käyttöön toukokuussa. Näissä tuotteissa käytetään muita Marimekon kuoseja.

Kyseistä konetta maalataan parhaillaan valkoiseksi.

http://www.iltalehti.fi/uutiset/201306040170132_uu.shtml

Artikkeli 4.6.2013: Marimekko: ”Haluamme kääntää vastoinkäymisen voitoksi”.

Marimekko on tarjoutunut ostamaan käyttöoikeudet eräisiin ukrainalaisen taiteilijan Maria Primatshenkon töihin.

Marimekko haluaa kääntää yhtiön imagoa kolhaisseen plagiointikohun hyödykseen. Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen myöntää, että ajatus ukrainalaistaiteilijan töiden käyttöoikeuksien ostamisesta lähti siitä, että vastoinkäyminen haluttiin kääntää voitoksi.

- Usein meidän talossa halutaan kääntää vastoinkäyminen voitoksi, niin tässäkin tapauksessa. Sen takia me lähdimme etsimään ratkaisuja siihen, miten voisimme kääntää

tämän energiaksi, positiiviseksi poluksi ja yhteistyöksi, Kemell-Kutvonen selittää Yle Uutisille.

Kemell-Kutvosen mukaan Marimekosta oltiin ensimmäisen kerran yhteydessä Ukrainaan jo viime viikolla.

- Olemme avanneet keskustelun ja katsomme, mitä hyvää se tuo tullessaan.

Kemell-Kutvonen ei suostu kertomaan, onko Ukrainasta saatu vielä minkäänlaista vastausta tai koska sellaista odotetaan.

Marimekko kertoi aiemmin tänään tarjoutuneensa ostamaan kaupalliset käyttöoikeudet eräisiin Primatshenkon töihin. Tarjous koskee ainakin suunnittelija Kristina Isolan plagioimaa Rotta matkalla -teosta. Taiteellinen johtaja ei halua tarkentaa, mistä muista Primatshenkon teoksista Marimekko on kiinnostunut.

- Jätetään se tulevaisuuteen kutkuttavaksi yllätykseksi.

http://yle.fi/uutiset/marimekko_haluamme_kaantaa_vastoinkaaymisen_voitoksi/6673334

Mika Ihamuotilan viestit Twitterissä 6.6.2013.

”We were betrayed, the Ukrainians were betrayed. I hope we can create something really beautiful together: exhibitions, products, friendship.”

”Usein suomalaisten kyky erottaa oikea ja väärä on heikko. Miksi niin monelle oli vaikeata hahmottaa, että Marimekko oli petetty, ei pettäjä?”

Artikkeli 6.6.2013: Mika Ihamuotila: Marimekko joutui petetyksi.

Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila sanoo torstaisessa Twitter-viestissään, että Marimekkoa on petetty, samoin ukrainalaisia.

Viime viikolla kävi ilmi, että suunnittelija Kristina Isola oli plagioinut ukrainalaisen Maria Primatshenkon työn Marimekon Metsänväki-kuosiin.

Ihamuotila twiittasi sekä englanniksi että suomeksi.

Toisessa torstain twiitissään Ihamuotila harmittelee sitä, että Suomessa ei välttämättä ymmärretä, että Marimekkoa on petetty.

- Usein suomalaisten kyky erottaa oikea ja väärä on heikko. Miksi niin monelle oli vaikeata hahmottaa, että Marimekko oli petetty, ei pettäjä?

Marimekosta vahvistetaan, että Ihamuotilan twiitit ovat häneltä itseltään lähtöisin. Yhtiö ei kuitenkaan halunnut kommentoida niiden sisältöä.

<http://www.iltasanomat.fi/muoti-kauneus/art-1288571555199.html>

Artikkeli 10.6.2013: Marimekko ei itse tiedota väärennöksestä – eikä kommentoi miksi.

Helsingin Sanomien skuuppi Metsänväki-kuosista synnytti valtaisan paheksunnan. Marimekkoon valinnut erikoisen kriisiviestintälinjan.

Yhtiö ei ole lähettänyt yhtäkään tiedotetta eikä yhtiön verkkopalvelussa kerrota asiasta mitään.

Sen sijaan yhtiön sivuilla on vielä tiedote, jossa kerrotaan, että Metsänväki-kuosi maalaan Finnairin koneen kylkeen. Kuosi on poistettu koneen kyljestä.

Viestintäpäällikkö Merja Paulamäki, miksi Marimekko ei itse kerro sivuillaan kopioinnista?

"En kommentoi tätä asiaa", ilmoittaa Paulamäki.

Kenen päätös on, että viestinnässä on valittu tämä linja ja onko tarkoituksena vaieta asiasta?

"En kommentoi tätä", Paulamäki jatkaa.

<http://www.marmai.fi/uutiset/marimekko+ei+itse+tiedota+vaarennoksesta++eika+kommentoi+miksi/a2189358>

Artikkeli 31.7.2013: Marimekon kuosi muistuttaa lastenkirjan kuvitusta.

Marimekon Isoisän puutarha -kuosin naivistiset puukuviot muistuttavat Rosie's Walk -lastenkirjan kuvitusta. Asiantuntijan mukaan kyse ei kuitenkaan ole kopiosta.

Marimekon Isoisän puutarha -kuosi muistuttaa maallikon silmään erehdyttävästi englantilaisen kuvittaja-lastenkirjailija Pat Hutchinsin Rosie's Walk -teoksen kuvituksia. Molemmissa on samaan naivistiseen tyyliin tehtyjä puukuvioita. Taideasiantuntijan mukaan kyse ei kuitenkaan ole kopiosta.

- Äkkiseltään kun katsoo niitä, niin kyllä ne on hälyttävän samannäköisiä, kieltämättä. Mutta sitten kun niitä alkaa katsoa tarkemmin, niin kyllä niistä huomaa, että kyseessä on kahden eri taiteilijan näkemys. Mitä enemmän katsoo yksityiskohtia, niin siellä on paljon nyansseja, jotka paljastavat, että kyllä siinä on kuitenkin tullut ihan eri taiteelliset näkemykset, taideväärennöksiin erikoistunut asiantuntija Pauliina Laitinen-Laiho arvioi.

Marimekon sivuilla kerrotaan, että Isoisän puutarhan suunnitellut Teresa Moorhouse on saanut innoituksen kuosiin jännittävästä puutarhasta, jossa valmistettiin hunajaa ja ihailtiin runsaita kukkapenkkejä.

- Me luotamme Teresa Moorhousen näkemykseen siinä, että hän on tehnyt oman teoksensa Isoisän puutarha -kangaskuvion omista lähtökohdistaan, omasta lapsuuden aikai-

sesta inspiraatiostaan sieltä 70-luvulta. Nimenomaan englantilaisesta puutarhasta, joka oli isoisän puutarha, kertoo Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen.

Taideasiantuntijan mukaan Marimekon kuosissa on paljon erilaisia yksityiskohtia, jotka muuttavat teoksen luonnetta olennaisesti.

- Marimekon kuosissa on nämä punaiset omenat. Niin nämä punaiset värit on aina tällaisia raskaita, paljon raskaampia kuin esimerkiksi sininen väri. Niillä pystytään hyvin paljon muuttamaan koko tunnelmaa siinä teoksessa, Laitinen-Laiho sanoo.

Mutta onko Moorehouse käyttänyt kirjan kuvia mallinaan?

- Vaikea sanoa. Mä voisin kuvitella, että on tuttu kirja, mutta siltä tämä hänen työnsä on itsenäinen taiteellinen teos, taideasiantuntija Pauliina Laitinen-Laiho pohtii.

Marimekossa aiotaan kuitenkin käydä aiheesta keskustelua suunnittelijan kanssa, vaikkei yritys uskokaan yhtäläisyyksien johtavan jatkotoimiin.

- Tässä Teresan kuviossa ei ole kyse kopioinnista, että uskon, ettei tässä näin tule käymään, Marimekon Kemell-Kutvonen vakuuttaa.

http://yle.fi/uutiset/marimekon_kuosi_muistuttaa_lastenkirjan_kuvitusta/6756427

Artikkeli 31.7.2013: Yle: Marimekon kuosi muistuttaa lastenkirjan kuvitusta.

Marimekon Isoisän puutarhassa -kuosi muistuttaa englantilaisen lastenkirjan kuvituksia, mutta asiantuntijan mukaan kyseessä ei silti ole kopio, kertoo Yle.

Teresa Moorhousen suunnitteleman Isoisän puutarhassa -kuosin puukuviot muistuttavat ensi näkemältä paljon englantilaisen lastenkirjailijan ja kuvittajan Pat Hutchinsin Rosie´s Walk -kirjan kuvituksia.

Taidevääreännöksiin erikoistunut asiantuntija Pauliina Laitinen-Laiho arvioi Ylen Aamu-tv:ssä, että kyse ei kuitenkaan ole kopiosta. Hänen mukaansa töissä on paljon yksityiskohtia, jotka osoittavat, että kyseessä on kahden eri taiteilijan näkemys.

Marimekon verkkosivuilla kerrotaan, että suunnittelija Teresa Moorhouse on saanut innoituksen kankaaseen "jännittävästä puutarhasta, jossa valmistettiin hunajaa ja ihailtiin runsaita kukkapenkkejä ja omenapuita".

Moorhouse sanoo HS:lle, että hän on saanut inspiraation kankaaseen nimenomaan lapsuutensa muistoista ja englantilaisen isoisänsä puutarhasta 1970-luvulta.

"Olen hakenut työssä juuri 1960- ja 1970 -luvun tunnelmaa", hän sanoo.

Moorhousen mukaan Pat Hutchinsin kirja ei ole hänelle tuttu.

"En tunne hänen tuotantoaan, mutta minulle on lapsuudessa luettu todella paljon. En

voi millään muistaa kaikkia. Teen aina kuitenkin oman työni omista lähtökohdistani", hän sanoo.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen sanoo yhtiön luottavan siihen, että suunnittelija on saanut inspiraation työhön nimenomaan omasta lapsuudestaan.

"Teresan työ pohjautuu hänen omiin mielikuviiinsa ja tulkintaansa Englannin maaseudun puutarhoista, joissa puut olivat riveissä ja leikattiin tyypillisesti pallon muotoon", hän sanoo HS:lle.

Toisaalta työssä on hänen mukaansa haettu 1960- ja 1970 -luvun tyyliä, joka on Marimekolle tyypillinen kuvailme.

"Olennaista on katsoa työtä kokonaisuutena. Nyt keskitytään 3-4 puun muotoon ja asentoon, mutta kokonaisuus on ihan erilainen", Kemell-Kutvonen sanoo.

Yhtiö on keskustellut yhtäläisyyksistä suunnittelijan kanssa, eikä asia johda Kemell-Kutvosen mukaan jatkotoimiin.

Moorhouse on suunnitellut Marimekolle kankaita vuodesta 2004 saakka.

Isoisän puutarhassa -kuosi tuli myyntiin muutama viikko sitten. Sen yhtäläisyyksistä lastenkirjan kuvituksen kanssa virisi pian keskustelua Facebookissa.

Marimekko joutui keskelle plagiointikohua toukokuun lopussa, kun yhtiön Metsänväki-kuosi paljastui kopioksi ukrainalaisen kansantaiteilijan Maria Primatšenkon teoksesta. Metsäväki-kuosin suunnitteli yhtiölle Kristina Isola.

<http://www.hs.fi/kotimaa/Yle+Marimekon+kuosi+muistuttaa+lastenkirjan+kuvitusta/a1375235729984>

Artikkeli 2.8.2013: Kustantamo aikoo tutkia Marimekon kuvioita.

Lastenkuvakirja Rosie's Walk on Britanniassa klassikkoteos.

Random House -kustantamo aikoo selvittää, onko Marimekon kuosi kopioitu heidän julkaisemastaan lastenkirjasta. Marimekko kiistää syytteet.

Yhdysvaltalainen kustantamo Random House aikoo selvittää, onko Marimekon kuosi kopioitu kustantajan julkaisemasta *Rosie's Walk* -lastenkirjasta.

"Selvitämme tilannetta lakiosastomme kanssa", kertoo Random Housen lastenkirja-osaston viestintäjohtaja Clare Hall-Craggs HS:lle.

Yle uutisoi keskiviikkona, että Marimekon kuosi *Isoisän puutarha* muistuttaa brittiläisen Pat Hutchinsin *Rosie's Walk* -lastenkirjan kuvituksia.

Alun perin vuonna 1968 julkaistun lastenkirjan toinen kustantaja on yhdysvaltalainen Simon & Schuster.

"Meidän täytyy keskustella heidän kanssaan", Hall-Craggs sanoo.

Kohun myötä julkisuuteen noussut kirja on kotimaassaan Britanniassa hyvin suosittu. "Kirja on erittäin tunnettu ja kaupoissa edelleen. Se on ehdottomasti ikoninen", kertoo professori Martin Salisbury Anglia Ruskin -yliopistosta Cambridgesta. Kirjaa käytetään myös alan opetuksessa malliesimerkkinä. Sitä ylistetään esimerkiksi viime vuonna ilmestyneessä teoksessa *Children's Picturebooks*, joka on käytössä yliopistoissa kuvituksen opetuksessa.

Ensimmäiset epäilykset plagioinnista heräsivät jo viikko sitten, kun Marimekko julkaisi kuvan Teresa Moorhousen suunnittelema uudesta kankaasta Facebook-sivuillaan.

"Kuvituksen henki on ihan sama. Luulen, että lastenkirja on ollut tekijän kaapissa", sanoo keskustelua seurannut graafinen suunnittelija ja korutaiteilija Kata Heiskanen. "Marimekolla ei ole varaa tehdä hätkähdyttävän samannäköistä kuin jollain muulla. Silloin ollaan vaarallisilla vesillä", Heiskanen sanoo.

Samaa mieltä on kuvittaja Merja Palin, joka mainitsi Facebookissa ensimmäisenä kuosin ja Hutchinsin kuvitusten samankaltaisuudesta. Cambridgessa kuvitusta opiskellut Palin on harmissaan jo toisesta Marimekon plagiointiepäilystä lyhyen ajan sisällä.

"Marimekon täytyisi näyttää esimerkkiä muille siinä, miten toimia, jos inspiraation lähde on jonkun muun teoksessa. Aina täytyisi kysyä lupa alkuperäiseltä tekijältä."

Hänen mielestään kohu olisi voitu välttää pelkästään sillä, että suunnittelija olisi maininnut inspiraationsa lähteen.

Marimekko kiistää kopiointisytyt.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen kertoi keskiviikkona, että yhtiö on keskustellut teosten yhtäläisyyksistä suunnittelijan kanssa, eikä asia johda jatko-toimiin. Hän vahvisti torstaina HS:lle, että kanta on edelleen voimassa. Kuosin suunnittelija Teresa Moorhouse yhtyy näkemykseen:

"Olemme keskustelleet asiasta avoimesti ja pysymme samalla kannalla, että kaikki on hyvin."

Moorhouse kertoo seisovansa työnsä takana. "Tämä on omaa suunnitteluani. Minä en löydä kirjasta kuosiani", Moorhouse sanoo. Hän toivoo, että ihmiset keskittyisivät kokonaisuuteen, eivät yksityiskohtiin.

Suunnittelija kertoo olevansa yllättynyt, mutta myös tyytyväinen, että keskustelua käydään.

"Se kertoo siitä, että ihmiset ovat valveutuneita ja kiinnostuneita design-arvoista", Moorhouse sanoo.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1375328066130>

Marimekon lehdistötiedote 6.8.2013: Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila sairaslomalle.

Marimekko Oyj:n toimitusjohtajalle Mika Ihamuotilalle tehtiin vuonna 2011 pieni neurokirurginen uusintaleikkaus. Tämäntyyppisten leikkausten jälkioireisiin kuuluu toisinaan epileptisiä oireita, joita hoidetaan jatkuvalla, ennalta ehkäisevällä lääkityksellä. Ihamuotila jää tänään sairauslomalle epilepsialääkityksen sopeutumisjakson ajaksi. Sairausloman arvioidaan kestävän noin 4 - 6 viikkoa. Tämän ajan toimitusjohtajan sijaisena toimii yhtiön talousjohtaja Thomas Ekström, ja Ihamuotila osallistuu yhtiön päätöksentekoon osa-aikaisesti.

MARIMEKKO OYJ Konserniviestintä

Merja Paulamäki

<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=567776&lang=fi>

Marimekon lehdistötiedote 6.8.2013: Toimitusjohtaja Mika Ihamuotilan lausunto koskien Teresa Moorhousen Isoisän puutarha –kuosia

Terveystilastani johtuen en voi osallistua haluamassani laajuudessa julkiseen keskusteluun koskien Teresa Moorhousen Isoisän puutarha -kuviota.

Minä ja Marimekko tuomitsemme kopioinnin täysin. Edustamme järkähtämättömästi nollatoleranssia taiteellisen alkuperäisyyden osalta; joudumme koko ajan itse taistelemaan muotoiluamme kohtaan tehtyjä tekijänoikeusloukkauksia vastaan. Nähtyämme sosiaalisessa mediassa esiin nostetut valikoidut puuyksityiskohtat Pat Hutchinsin Rosie's Walk -lastenkirjan kuvituksista on sanomattakin selvää, että kokonaisuudesta erotetuissa puissa oli nähtävissä samankaltaisuuksia Teresa Moorhousen Isoisän puutarha -kuvion tiettyjen yksityiskohtien osalta. Suhtaudumme tällaisiin asioihin erittäin vakavasti, joten aloitimme välittömästi asian tarkan tutkinnan asiantuntijoiden sekä suunnittelijan kanssa.

Huolellisen tutkinnan päätteeksi päädyimme yhdessä taiteellisen johtajamme Minna Kemell-Kutvosen kanssa säilyttämään Moorhousen kankaan kokoelmisamme seuraavista syistä. Ensinnäkin, kun Moorehousen kangasta vertailee Hutchinsin kuvitukseen vähänkin laajempaan kokonaisuutena, näyttäytyy Moorehousen kangas aivan eri tavalla omana taiteellisenä teoksenaan kuin millaisen kuvan vaikkapa mediassa esitetyt valikoidut vertailut antavat ymmärtää. Tuo vertailu tuo minulle mieleen tutkimuksen tai journalismin, jossa kohde erotetaan liian kauas oikeasta asiayhteydestään. Lisäksi eri aikakausien vahvat erityispiirteet ovat olleet läsnä Marimekon suunnittelijoiden kuvio maailmassa vuosikymmeniä, joten jos suunnittelija inspiroituu vaikkapa 60-70-lukujen hengestä, kuten tässä tapauksessa, on näin mahdollista, että tietynlaisia samankaltaisuuksia on löydettävissä toisaalla, vaikka kyseessä ei olekaan kopio. Toiseksi, Moorhousen kuvaus kuvion taiteellisen inspiraation lähteistä vaikutti hyvin uskottavalta. Ylipään-

sä Marimekossa meidän täytyy pystyä luottamaan suunnittelijoihimme; epäilyn ilmapiirissä luovuus ei kuki. Kolmanneksi, kaikki konsultoimamme tämän alueen asiantuntijat vahvistivat meille lausunnoillaan Moorhousen kuvion ja Hutchinsin kuvitusten olevan kaksi eri taiteellista tulkintaa. Näiden tekijöiden johdosta päädyimme kantaamme, joka ymmärrettävästi on monesta tuntunut kyseenalaiselta. Uskon kuitenkin, että jokainen, jolle tarjotaan mahdollisuus syventyä kaikkiin näihin näkökohtiin - eikä vain valikoituihin osiin - päätyisi, jollei samaan kantaan kanssamme, niin ainakin ymmärtämään ratkaisuumme.

Tuen taiteellista johtajaamme hänen esittämässään puheenvuoroissa. Olen myös päättänyt, että hänen johdolla aloitamme laajemman keskustelun taiteellisen alkuperäisyyden ja tekijänoikeuksien rajatapauksista. Pidän viime päivien keskustelua tärkeänä ja tervetulleena. Mielestäni tämä aihealue on kuitenkin huomattavasti laajempi ja monitahoisempi kuin millaisena keskustelu on tähän mennessä käyty.

Pidän huolen siitä, että Marimekon linja taiteelliseen alkuperäisyyteen on jatkossakin täysin ehdoton. Joskus tosin meidänkin on vaikeaa kontrolloida aivan kaikkea freelance-suhteessa globaalissa ympäristössä työtä tekevien suunnittelijoiden töiden taustojen suhteen. Mutta havaitessamme rikkeen sillä on välittömät vaikutukset sekä suunnittelijan asemaan että rikkeen kohteena olevaan työhön.

<https://www.marimekko.fi/marimekko/ajankohtaista/toimitusjohtaja-mika-ihamuotilan-lausuntokoskien-teresa-moorhousen-isoisan>

Mika Ihamuotilan viesti Twitterissä 29.8.2013.

“Just visiting designers on my sick leave. Lovely table at our chat: #Marimekko fabric, glassware, ceramics, cutlery.”

Artikkeli 24.9.2013: Marimekko kohtaa taas uuden plagiointisyytöksen.

Marimekko on joutunut jälleen plagiointiepäilyn kohteeksi. Kuvataiteilija ja professori Heljä Liukko-Sundström sanoi tiistaina Ylen Ajankohtainen Kakkonen -ohjelmassa uskovansa, että Marimekon uusi kuosi on jäljitelmä hänen teoksestaan.

Liukko-Sundströmin mukaan Marimekon uusi Sääpäiväkirja-sarjaan kuuluva Kuuskajaskari-kangas muistuttaa suuresti hänen yrityslahjaksi 1980-luvulla suunnittelemaansa laattaa, jonka kuvituksena oli viljapelto.

Liukko-tuli kuosien samankaltaisuudesta tietoisuudeksi alettuaan saada puheluita, joissa asiasta kerrottiin.

"En ensiksi meinannut uskoa sitä, mutta menin nettiin katsomaan ja järkytyin. Se on todella kuin minun tekemäni", hän sanoo.

"Haluan kysyä, kuinka lähelle toisen teosta ja sen henkeä voi mennä. Vaikutteita saa ottaa, mutta pitää tehdä ehdottomasti oman näköistä."

Liukko-Sundströmillä ei ole vaatimuksia Marimekolle, mutta hän haluaa asiasta julkista keskustelua.

Marimekko kiistää Liukko-Sundströmin teoksen kopioinnin.

"Emme ymmärrä väitettä. Kyse on ymmärtääksemme Marimekon kankaasta, jossa on meille kaikille tuttuja Suomen luontoon kuuluvia elementtejä kuten kaisloja, merta, horisonttia ja taivasta", kommentoi Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen STT:lle sähköpostitse.

Marimekko on ollut jo kaksi kertaa aiemmin tänä vuonna plagiointikohun kourissa. Niistä ensimmäinen syntyi, kun HS kertoi, että Kristina Isolan vuonna 2007 Marimekolle suunnittelema Metsänväki-kangas on yksi yhteen ukrainalaisen Maria Primatšenkon työn *Rotta matkalla* kanssa.

Isola myönsi, että teos on kopioitu.

Toisen kerran Marimekko joutui valokeilaan, kun brittikustantamo Random House alkoi selvittää, onko Marimekon kuosi Isoisän puutarha kopioitu heidän julkaisemansa lastenkirjan kopiosta.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1379990441062>

Artikkeli 24.9.2013: Uusi plagiointikohu: Näin vastaa Marimekko.

Marimekon taiteellisen johtajan Minna Kemell-Kutvosen mukaan Kuuskajaskari-kuosi ei ole kopio Liukko-Sundströmin teoksesta.

Uusimman Marimekkoa koskevan plagiointiväitteen nosti tiistai-iltana esille Ylen Ajankohtainen Kakkonen.

IS tavoitti Marimekon taiteellisen johtajan Minna Kemell-Kutvosen sähköpostitse.

Minna Kemell-Kutvonen, miten Marimekko vastaa Heljä Liukko-Sundströmin plagiointiväitteeseen?

- Emme ymmärrä Liukko-Sundströmin väitettä, eikä siinä ole mielestämme mitään perää.

Onko Kuuskajaskari-kuosin suunnitellutta Aino-Maija Metsolaa kuultu Marimekossa aiheeseen liittyen?

- Olemme kerranneet kuosin syntyprosessin. Kuosi syntyi Marimekon aloitteesta osana laajempaa *Sääpäiväkirja*-kokonaisuutta ja tähän pitkään ja monivaiheiseen prosessiin on osallistunut iso joukko Marimekon ammattilaisia.

Miten Marimekko valvoo kuosiensa alkuperäisyyttä ja sitä, etteivät suunnittelijat ole kopioineet ideaansa suoraan muilta?

- Marimekossa suunnitteluprosesseja on monenlaisia. Idea suurempaan kokonaisuuteen, kuten tämän syksyn Säpäiväkirja-kokonaisuuteen, lähtee yleensä Marimekon suunnittelutiimistä, jolloin kuviosuunnittelija valitaan mukaan toteuttamaan tätä suurempaa kokonaisuutta.

- Toisinaan suunnittelijalla itsellään on oma loistava idea esimerkiksi uudesta kuviosta, joka sitten sisällytetään osaksi Marimekon kokoelmaa. Pitkä suunnitteluperinteemme perustuu vahvasti luottamukseen suunnittelijoihimme kohtaan. Olemme heistä ylpeitä ja odotamme heiltä kaikessa omaa persoonallista kädenjälkeä, olemme ehdottomia taiteelliseen alkuperäisyyteen kaikessa suunnittelussamme.

Onko tästä ja aiemmista kohuista aiheutunut haittaa Marimekolle?

- Kuten totesimme viimeisimmässä osavuosikatsauksessamme, niin asialla ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia Marimekon liiketoimintaan.

<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288602673006.html>

Artikkeli 25.9.2013: Marimekko: "Kangas oli harhaanjohtavasti nurinniskoin".

"Tässä ei todellakaan ole kyse kopioinnista", sanoo Tekstiiliyhtiö Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen Kauppalehdelle.

"Molemmissa teoksissa käsitellään maisemallista aihetta. Sitä aihetta ei voi kukaan omistaa", Kemell-Kutvonen puolustautuu.

Kohut alkoivat toukokuussa. Tuolloin suunnittelija Kristina Isola myönsi käyttäneensä Metsänväki-kuosin pohjana ukrainalaisen taiteilijan työtä.

Kaksi muuta syytöstä Marimekko on kiistänyt.

Kemell-Kutvosen mukaan kohuilla ei ole ollut vaikutusta myyntiin.

"Marimekolla on kautta yli 60 vuoden ajan ollut erittäin vahva ystävien joukko, joka niin myrskyssä kuin poutasäällä kulkeneet Marimekon rinnalla. Emme voi muuta kuin toivoa, että näin jatkossakin. Toistaiseksi ei ole näköpiirissä, että olisi ollut vaikutusta brändin arvoon ja myyntiin."

"Kangas laitettu nurinniskoin"

Kemell-Kutvonen sanoo, että Marimekko luottaa suunnittelijoihinsa.

"Lähtökohtaisesti meidän pitää pystyä luottamaan meidän suunnittelijoihin. He ovat vastuussa siitä, että heidän työnsä pohjautuvat heidän omiin ideoihinsa ja heidän tulkinsa on omaperäistä."

Johtajan mielestä tiistain TV-ohjelmassa teosta oli käsitelty väärin.

”Kangas on laitettu ikävästi ja harhaanjohtavasti nurinniskoin. Kangaskuvio on abstrakti. Eilisissä TV-ohjelmassa kangas oli laitettu eri asentoon, kuin sen kuuluisi olla. Tämän haluan korjata. Teoksiakin pitää tarkastella kokonaisuutena.”

Kemell-Kutvosen mukaan yhtiö voisi dokumentoida suunnitteluprosessia entistä systemaattisemmin siltä varalta, että prosessiin halutaan paneutua jälkeenpäin.

Tuomioistuin ratkaisee

Taiteellinen johtaja myöntää, että taiteilijat ovat innoittuneet samantyyppisestä aiheesta samantyyppisessä valossa.

”Viime kädessä tuomioistuin ratkaisee tällaisen asian. Sielläkin ratkaisu menee viime kädessä sen mukaan, miten sen hetkinen tuomari samuuselämyksen kokee.”

Kemell-Kutvosen mukaan Marimekko on ollut itse yhteydessä ukrainalaisen taiteilijan perillisiin Metsänväki-kuosin osalta.

Yhtiö ei ole saanut korvausvaatimuksia muiden kopiointiväitteiden seurauksena.

Muotoilija Maria Jauhiainen syytti Kristina Isolaa Ginkgo-nimisen piirroksensa kopioimisesta. Marimekon Isoisän puutarha -kuosin sanottiin muistuttavan brittiläisen lastenkirjan kuvitusta.

Yhtiö kiistää peittelyn

Tiistaina Ylellä puhunut Liukko-Sundström kertoo Iltalehdelle, että Kemell-Kutvonen otti taiteilijaan yhteyttä ennen ohjelman julkistusta ja kysyi, voisiko asian sopia ilman tv:tä. Tarkempaa sovitteluratkaisua Kemell-Kutvonen ei taiteilijan mukaan tehnyt. Taiteilija kuitenkin halusi viedä asian julkisuuteen.

Yhtiö kiistää, että se olisi pyrkinyt peittelemään asiaa.

”Soitimme Liukko-Sundströmille kysyäksemme, mistä on kyse. Halusimme kutsua Liukko-Sundströmin Marimekkoon vierailulle tutustumaan kokonaisuuteen, jonka yksi osa kyseinen kangas on”, Kemell-Kutvonen sanoo tiedotteessa.

”Kuvataiteilija käyttäytyi kuitenkin puhelimesta tavalla, joka ei antanut mitään edellytyksiä keskusteluun. Puhelun jälkeen Marimekko ei ole ollut millään lailla yhteydessä Heljä Liukko-Sundströmiin.”

Yhtiön mukaan Liukko-Sundström kieltäytyi tulemasta vierailulle Marimekkoon ja tutustumasta suunnittelu- ja luomisprosessiin.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/marimekko+kangas+oli+harhaanjohtavasti+nurinniskoin/201309514603>

Artikkeli 25.9.2013: Taas uusi Marimekko-yhdennäköisyys?

Suomalaisnainen huomasi yhdennäköisyyden vuonna 2001 Barcelonasta ostamansa kassin ja vuonna 2003 ilmestyneen Marimekko-kankaan välillä.

Maija Louekarin Hetkiä-kangas julkaistiin vuonna 2003. Nimettömänä pysyttelevä suomalaisnainen kertoo ihmetelleensä kuosia, sillä se muistutti paljon hänen Barcelonan-lomamatkaltaan pari vuotta aikaisemmin ostamansa kassin kuosia. Kassin on valmistanut katalonialainen yritys.

Marimekkoon kohdistuneet plagiointiepäilyt toivat vanhan yhdennäköisyshavainnon mieleen, ja hän kaivoi kassin kaapista esiin vertaillakseen niitä uudelleen.

Yle Uutiset tavoitti Marimekon edustajan keskiviikkona illalla. Yhtiö kommentoi asiaa torstaina. Taiteilija Louekaria ei tavoitettu keskiviikkona.

http://yle.fi/uutiset/taas_uusi_marimekko-yhdennakoisyys_katso_kuvat_ja_paattele_itse/6850208

Artikkeli 26.9.2013: Marimekko kiistää taas kopiointiväitteet.

Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen kiistää jyrkästi kuvataiteilija Heljä Liukko-Sundströmin väitteen, että *Kuuskejaskari*-kangas olisi kopio Liukko-Sundströmin viljapeltoa kuvaavasta keramiikkalaatasta.

"*Kuuskejaskari* ei ehdottomasti ole kopio. Tämä on aivan selvä asia", Kemell-Kutvonen sanoo.

Liukko-Sundström sanoi tiistai-iltana Ylen Ajankohtaisessa kakkosessa kokevansa, että Aino-Maija Metsolan suunnittelema kangas on jäljitelmä hänen teoksestaan. Kemell-Kutvosen mukaan kangas on osa hänen itsensä sekä Marimekon suunnittelutiimin ideoimaa *Sääpäiväkirja*-konseptia. "*Kuuskejaskari* on Metsolan akvarellin ja tussipiirroksen yhdistelmä. Tunnen prosessin tarkasti, koska olen ollut siinä tiiviisti mukana."

Liukko-Sundström kertoi Helsingin Sanomille Marimekon taiteellisen johtajan soittaneen hänelle. "Kemell-Kutvonen kysyi, että eikö asiasta voitaisi neuvotella ja sopia. Minä sanoin hänelle heti, etten halua korvausta vaan keskustelua. Että tämä tapaus pitää saada auki. Että puhkaistaan tämä mätäpaise."

Kemell-Kutvonen kertoo kuulleensa Liukko-Sundströmin väitteistä Ylen toimittajalta ja ottaneensa sen jälkeen yhteyttä Liukko-Sundströmiin:

"Halusin tietää, mistä on kyse, jotta pystyn ottamaan siihen kantaa. Kävimme lyhyehkön keskustelun, jossa toivotin Liukko-Sundströmin tervetulleeksi tutustumaan vaihe vaiheelta kankaan syntyprosessiin. Hän kieltäytyi. Totesimme, että keskustelua ei ole aiheetta jatkaa."

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380149287006>

Marimekon lehdistötiedote 26.9.2013: Louekarin Hetkiä/Moments-kilpailuvoittaja vuonna 2003.

YLE uutisoi verkkosivuillaan keskiviikkoiltana 25.9.2013, että Marimekkoon kohdistuneet viimeaikaiset plagiointiepäilyt toivat nimettömänä pysyvälle henkilölle mieleen yhdennäköisyshavainnon Marimekon suunnittelijan Maija Louekarin vuonna 2003 suunnitteleman Hetkiä/Moments-kuvion ja hänen ostamansa kassin kuosin välillä. Henkilö muistelee ostaneensa kyseisen kassin mahdollisesti lomamatkalta Barcelonasta.

”Vahvistan Hetkiä/Moments-kuvion itse tekemäkseni. Osallistuin työllä Marimekon ja Taideteollisen korkeakoulun järjestämään kilpailuun. Uutisoinnissa näkynyt, Barcelonasta hankittu laukku on mielestäni jäljitelmä omasta teoksestani. Olen törmännyt tähän laukkuun itsekin sen jälkeen, kun kuosini on jo ollut Marimekon valikoimissa, ja ihmetellyt sen samankaltaisuutta. Oman Hetkiä/Moments-kuosini inspiraationa olivat kaupunkinäkömät Helsingistä. Piirsin Helsingin keskustasta kaupunkinäkömää, jossa katse kohdistuu Esplanadin puiston suunnalta Fabianinkadun ja Pohjoisesplanadin risteymään. Tämä helsinkiläinen näkömää on selkeästi nähtävissä myös nimettömän lähteen Barcelonasta hankkimassa laukussa”, kertoo Louekari.

”Maija Louekari voitti Taideteollisen korkeakoulun ja Marimekon yhdessä järjestämän nuorten suunnittelijoiden kilpailun Hetkiä/Moments-kankaallaan vuonna 2003. Louekarin kilpailuun suunnittelema kuviokokonaisuus erilaisista kaupunkinäkömistä lumosi raadin. Voiton myötä Hetkiä/Moments-kuvio valikoitui tästä kokonaisuudesta Marimekon tuotantoon. Kyseinen kuvio lanseerattiin Marimekon kevään 2004 sisustusmallistossa kankaana ja muina sisustustuotteina”, toteaa Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemell-Kutvonen.

Tiedotteen liitteenä on skannaus Louekarin kilpailutyöstä vuodelta 2003 sekä tänään 26.9.2013 otettu valokuva Helsingin Fabianinkadun ja Pohjoisesplanadin kulmasta, joka toimi Hetkiä/Moments-kuvion inspiraationa.

MARIMEKKO OYJ Konserniviestintä

Merja Paulamäki

<http://globenewswire.com/news-release/2013/09/26/576054/0/fi/LOUEKARIN-HETKIÄ-MOMENTS-KUVIO-KILPAILUVOITTAJA-VUONNA-2003.html>

Artikkeli 26.9.2013: Mika Ihamuotila kommentoi uusinta Marimekko-kohua jo eilisiltana Twitterissä.

Sairaslomalta palannut Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila on kommentoinut Twitterissä Marimekkoa ravistelevaa uusinta kohua.

– Olen ylpeä Marimekon suunnittelutiimistä, Ihamuotila twiittasi eilisiltana sen jälkeen, kun Yleisradio oli uutisoinut Barcelonasta löytyneen kassin muistuttavan epäilyttävän paljon Marimekon kangasta.

Ihamuotila oli liittänyt twiittiinsä linkin Marimekon sivulle, jossa kerrotaan Säpäiväkiri- ja kokonaisuuden synnystä. Suunnittelutiimi pohti nettisivujen mukaan joulukuussa säätilojen maalauksellista kauneutta, mistä suunnittelutyö käynnistyi.

Selvitämme, emme kommentoi.

Marimekon viestintäpäällikkö Merja Palomäki kertoi MTV3:n Uutisille, että uusinta kopiointiväitettä selvitetään yhtiössä parhaillaan.

– Emme kommentoi ennen kuin tiedämme mitä kommentoimme, Palomäki kertoi.

<http://m.mtv.fi/uutiset/kotimaa/1810821>

Marimekon lehdistötiedote 27.9.2013: Marimekko vahvistaa Maija Louekarin Hetkiä/Moments-kuosin inspiraatioksi vanhan valokuvan.

Marimekko tiedotti torstaina 26.9.2013 seuraavaa:

"Oman Hetkiä/Moments-kuosini inspiraationa olivat kaupunkinäkymät Helsingistä. Piirsin Helsingin keskustasta kaupunkinäkymää, jossa katse kohdistuu Esplanadin puiston suunnalta Fabianinkadun ja Pohjoisesplanadin risteymään", kertoo Louekari.

Marimekko vahvistaa, että Maija Louekarin Hetkiä/Moments-kuosin inspiraation lähteenä on toiminut Markus Lepon 60-luvulla ottama valokuva, josta suunnittelijan toteamalla tavalla välittyvät kaupunkinäkymät Helsingistä.

MARIMEKKO OYJ
Konserniviestintä

Merja Paulamäki

<http://online.wsj.com/article/PR-CO-20130927-906796.html>

Artikkeli 27.9.2013: Marimekko vahvistaa kaupunkivalokuvan kuosinsa esikuvaksi.

Markus Lepon valokuvaa kuvataan yhtiön tiedotteessa suunnittelija Maija Louekarin kuosin inspiraation lähteeksi.

Marimekko vahvistaa, että suunnittelija Maija Louekarin Hetkiä/Moments -nimisen kuosin inspiraationa on toiminut Markus Lepon 60-luvulla ottama valokuva.

Yhtiön mukaan esikuvana olevasta valokuvasta välittyvät suunnittelijan toteamalla tavalla kaupunkinäkyvät Helsingistä. Louekari itse kertoi aiemmin saaneensa inspiraation kuosiinsa tarkkaillessaan kaupunkinäkyymiä Helsingin keskustassa.

Marimekko ei suostunut kommentoimaan asiaa tiedotetta tarkemmin Yle Uutisille.

Taideasiantuntija: täysin luonnollista

Taidemarkkinoiden asiantuntija Pauliina Laitinen-Laihon mukaan valokuvan käyttö esikuvana on täysin luonnollista taiteilijalle.

- Se on ollut inspiraation lähde, ja siitä on tullut hieno taideteos, eli on täysin luonnollista että taiteilijoilla on joku inspiraationlähde, millä sitten luodaan niitä taiteellisia teoksia.

Laitinen-Laihon mukaan Marimekon tuoreessa tapauksessa ei ole mitään taidemaailman yleisistä käytännöistä poikkeavaa.

- Taidehistoria on täynnä tällaisia vastaavanlaisia tapauksia. Yleensä keräilijät ovat olleet hyvin kiinnostuneita siitä, mikä on ollut taiteilijan inspiraationlähde.

http://yle.fi/uutiset/marimekko_vahvistaa_kaupunkivalokuvan_kuosinsa_esikuvaksi/6854325

Marimekon lehdistötiedote 30.9.2013: Tietoa Maija Louekarin Hetkiä/Moments-kuvasarjastaja Marimekon design-linjasta.

Marimekko vahvisti perjantaina 27.9.2013, että Maija Louekarin reilu 10 vuotta sitten tehdyn Hetkiä/Moments-kuosin inspiraation lähteenä on toiminut Markus Lepon 60-luvulla ottama valokuva, josta suunnittelijan toteamalla tavalla välittyvät kaupunkinäkyvät Helsingistä. Tieto jonkun valokuvan olemassaolosta inspiraation lähteenä tuli suunnittelijalta yhtiölle keskiviikko-iltana, mutta tieto tästä nimenomaisesta valokuvasta ja sen merkityksestä Louekarin Hetkiä/Moments-kuosin asetelun ja rytmikan osalta tuli yhtiölle vasta perjantaina 27.9.2013 aamulla.

Maija Louekari vahvistaa, että Markus Lepon 60-luvulla ottamat valokuvat ovat toimineet inspiraation lähteenä myös ainakin osassa muissa Louekarin Hetkiä/Moments-kaupunkikuvasarjan piirroksissa. Markus Leppo oli Maija Isolan tyttären Emma Isolan isä. Valokuvat ovat olleet yhtenä inspiraation lähteenä kaikille Hetkiä/Moments-kuvasarjan piirroksille. Kuvasarjan piirroksista ainoastaan Hetkiä/Moments-kuvio on ollut Marimekon tuotannossa.

"Olen suunnattoman surullinen ja pahoillani syntyneestä tilanteesta, sekä siitä, ettemme ole pystyneet aukottomasti varmistamaan kaikkien meille tarjottujen kuvioiden alkuperäisyyttä tai sitä, mikä milloinkin on ollut inspiraation lähteenä. Vaikka esimerkiksi valokuvan hyödyntäminen tällä kyseisellä tavalla inspiraation lähteenä on sinällään sallittua, on selvää, että tämäkin tapaus opettaa Marimekolle ja suunnittelijoillemme sen, että meidän on oltava huomattavan kriittisiä inspiraation lähteiden käyttämisessä ja erittäin

tarkkoja näiden lähteiden aukottomassa dokumentoinnissa. Avoin tiedonkulku näistä asioista yhtiön sisällä on myös seikka, jota meidän on selvästi yhteistyössä suunnittelijoiden kanssa tehostettava. Edellytän kaikessa toiminnassamme täydellistä avoimuutta ja rehellisyyttä. Olen ryhtynyt useisiin toimenpiteisiin design-integriteetin parantamiseksi, ja aion jatkaa tätä työtä määrätietoisesti ja kunnianhimoisesti yhdessä kaikkien osapuolten kanssa”, toteaa Mika Ihamuotila, Marimekon toimitusjohtaja.

"Haluan ehdottomasti, että voimme luottaa siihen, että suunnittelijat kertovat avoimesti, mistä ovat töihinsä inspiraationsa saaneet. Tämä luottamus on kuluttajien, suunnittelijoiden ja Marimekon yhteinen etu. Yhtiönä emme voi hyväksyä minkäänlaista plagiointia. Vaadin siltä osin täydellistä nollatoleranssia. Oikea ratkaisu ei kuitenkaan voi myöskään olla suunnittelijoiden työn ylenmääräinen ja luovuuden tappava kontrollointi, siksi kaiken on perustuttava luottamukseen”, jatkaa Ihamuotila.

MARIMEKKO OYJ Konserniviestintä

Merja Paulamäki

<http://globenewswire.com/news-release/2013/09/30/576595/0/fi/TIETOA-MAIJA-LOUEKARIN-HETKILÄ-MOMENTS-KUVASARJASTA-JA-MARIMEKON-DESIGN-LINJASTA.html?print=1>

Mika Ihamuotilan haastattelu 30.9.2013, litteroitu.

Marimekko kertoi tänään, että suunnittelija Kristiina Isola on saanut potkut tai, että Marimekko on lopettanut yhteistyön Kristiina Isolan kanssa. Miksi?

Kristiina Isolan Metsänväki-kuvio paljastui plagiaatiksi, eli kopioksi, ja me emme voi kerta kaikkiaan hyväksyä sen tyyppistä toimintaa Marimekossa. Olen moneen kertaan sanonut, että Marimekolla ja minulla on täydellinen nollatoleranssi tämän tyyppistä toimintaa kohtaan ja sen vuoksi olemme yhdessä Kristiina Isolan kanssa päättäneet, että monikymmenvuotinen yhteistyömme valitettavasti päättyy.

Miten Marimekolta meni näin kauan päätöksen tekoon? Plagointiasiahan selvisi jo kauan sitten.

Se on hyvä kysymys. Oikeastaan, kun tämä selvisi niin me olimme aikamoisessa shokissa, me emme voineet uskoa, että tämä voi olla totta. Mutta itse asiassa monikymmenvuotisen yhteistyön päättäminen ei käy ihan noin vaan, kyllä me aloimme tätä valmistelemaan oikeastaan ihan saman tien ja kyllä tämä päätös tehtiin jo aikoja sitten. Nyt vaan joku osasi kysyä sitä ja tuota, siinä meni oma aikansa mutta kyllä se päätös tehtiin jo heti alussa.

Marimekon erilaisia tuotteita on kaivettu viime päivinä vauhdilla esiin ja pyritty osoittamaan että ne ovat tavalla tai toisella kopioita jonkun toisen henkilön tuotteesta. Miten paljon tämä keskustelu on ryvettänyt Marimekkoa?

Siihen on minun vaikea vastata. Brändin omistavat kansalaiset, suomalaiset ja ihmiset maailmalla mutta minä uskon siihen, että ihmiset ja asiakkaat ymmärtävät, että koko tämän prosessin aikana Marimekko ei ole tehnyt mitään väärin. Marimekko on ollut koko ajan tässä rehti ja reilu, ja esimerkiksi tässä Kristiina Isolan tapauksessa emme me tehneet mitään väärää ja sen vuoksi uskon, että pitkällä aikajänteellä, ja toivon itse asiassa, että kuluttajat antaisivat meille arvoa tässä. Marimekko on toiminut tässä vilpittömästi alusta saakka.

Millaista taloudellista haittaa tällä Marimekkoon kohdistuneella negatiivisella keskustelulla on ollut?

Me olemme pörssiyhtiö, emme voi tuohon vastata mutta toivottavasti sillä ei tule olemaan vaikutusta. Viime viikolla näytti itse asiassa siltä, että keskustelu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vaikutti kääntyneen hyvin vahvasti meidän puolelle. Suomalaisista alkoi tuntua siltä, että ei ole ollut perusteltua, että yksi plagiaattitapaus tapahtuu, ja sekään ei Marimekon johdosta, niin se on johtanut hyvin negatiiviseen keskusteluun Marimekon ympärillä. Tuntuu, että ihmiset alkavat olla kyllästyneitä sellaiseen perustetomaan keskusteluun. Toivon, että se kääntyy loppujen lopuksi koko suomalaisen muotoiluteollisuuden suunnittelijoiden ja myöskin Marimekon eduksi. Mutta se ei ole minun päätettävissäni.

Miten tarkkaan Marimekko jatkossa syynää uusien muotoilijoiden Marimekolle tarjoamia tuotteita?

Se on myös tärkeä kysymys. Todella tärkeä kysymys ei pelkästään Marimekolle vaan koko muotoiluteollisuudelle. Me olemme kiristäneet meidän linjaamme nollatoleranssin suhteen ja käymme aiempaa tarkemmin läpi suunnittelijoiden kanssa sitä mikä on ollut kunkin työn inspiraation lähde. Haluamme nähdä, että mistä nämä ideat ovat kummunneet. Eli kyllä me olemme tiukentamassa tätä toimintaamme ja haluamme myös antaa signaalin, että jos yksikin suunnittelija toimii väärin, niin me emme voi jatkaa yhteistyötä. Minusta se on tärkeä signaali suunnittelijoille ja muotoiluyhteisölle ja yhtiöille muutenkin. Mutta mielestäni on myös tärkeää se, että, en usko, että luovuus kukoistaa missään muussa kuin luottamuksen ilmapiirissä. En halua, että tämä meidän kiristynyt linjamme johtaa siihen, että suunnittelijoiden ja Marimekon häviää se luottamus vaan haluan tiivistää yhteistyötä entisestään, jotta luottamuksen kautta voimme saada nuoret ja kokeneemmatkin suunnittelijat tuomaan sen upean inspiraation. Vain, jos on luottamusta, silloin luovuus kukoistaa, ja se on minun ja marimekkolaisten tavoite.

Miten Marimekko käy läpi olemassa olevaa katalogia ja niitä aiheita, joista nykykankaat on tehty, jotka teillä on myynnissä?

Kyllä me olemme käyneet niitä vahvasti läpi, hyvin tarkasti. Olemme käyttäneet siihen internetiä ja digitaalisia kanavia. Itse asiassa, haluaisin sanoa, että vaikka mielestäni Marimekkoa on kohdeltu väärin julkisuudessa ja viimeaikaisessa keskustelussa, niin olen silti sitä mieltä, että tämä viimeaikainen keskustelu on hyödyksi pitkällä aikajänteellä muotoilijoille, suunnittelijoille ja taideteollisuudelle. Kristiina Isolan tapaus ei ehkä olisi tullut julki ilman sosiaalista mediaa, ilman tiedotusvälineitä ja siksi pidän sitä hyvänä asiana ja uskon, että valheella on lyhyet jäljet. Totuus tulee viime kädessä aina julki, uskon että tämä on tässä mielessä ollut positiivinen asia tälle kokonaisuudelle. Mutta nä-

kisin myös tärkeäksi sen, että Suomessa käytäisiin laajemminkin keskustelua siitä mikä on suunnittelijan vastuu, mikä on tiedotusvälineiden vastuu, mikä on taideteollisuusyhdistöiden vastuu, mikä on koulutuslaitosten vastuu. Pitäisin tosi tärkeänä sitä, että me suomalaiset haluaisimme kaikesta huolimatta rohkaista suomalaisia kapellimestareita, urheilijoita ja Marimekon tyyppisiä yrityksiä, jotka menevät rohkeasti maailmalle. Me emme saa käpertyä vääränlaiseen negatiiviseen kierteeseen ja vääränlaiseen uutisointiin. Haluaisin tukea suomalaisia rohkeasti menemään maailmalle niin kuin Marimekko on mennyt viimeisten vuosien aikana, me olemme avanneet 120 myymälää Aasiaan, Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin. Mielestäni tämän tyyppinen asiatonkin keskustelu ei saisi viedä huomiota siltä, vaan sen pitäisi rohkaista suomalaisia mennä vauhdikkaasti maailmalle ja viedä tätä meidän uskomattoman upeaa kulttuuriperintöä, tässä tapauksessa muotoilua, ympäri maailmaa.

Mitä tarkoittaa se, että Marimekko on viime aikoina kohdeltu kaltoin julkisuudessa?

Mielestäni tämä uutisointi on ollut valtaosin perusteetonta. Se, että on annettu ymmärtää julkisessa keskustelussa, että Marimekko teki väärin. Kysynkin sitä, että mitä Marimekko on tehnyt väärin? Ei Marimekko ole tehnyt mitään väärin. Esimerkiksi Kristiina Isolan tapauksessa suunnittelija teki väärin, siksi pyytäisin vähän tukea ja armoa sitä kohtaan, että me saamme tehdä tätä tärkeää työtämme rauhassa ja innostuneesti. Pyytäisin ja rohkaisisin sellaiseen avoimeen, kriittiseen ja objektiiviseen keskusteluun.

Millaiset välit Marimekolla on nykyisin Finnairiin, joka maalautti Kristiina Isolan kuosin Aasian-koneeseensa?

Tosi hyvät välit. Mielestäni Marimekolla ja Finnairilla on sellainen suhde kun avioliitosta puhutaan, myötä- ja vastoinkäymisissä. Siksi kunnioitan Finnaria todella paljon, että tällaisen vaikean ajan he ovat tukeneet meitä ja niin tuemme mekin heitä.

Miten kalliiksi tämä Isolan kuosi tuli loppupeleissä Marimekolle?

En voi, tuota, kommentoida, tuollaista asiaa.

<http://arena.yle.fi/tv/2044892>

