

Asenne Surf, strategista yritysvastuuta kehittämässä

Vilma Sohlberg

Opinnäytetyö
Matkailun liikkeenjohdon ko.
2014



<p>Tekijä tai tekijät Vilma Sohlberg</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi ASENNE SURF, STRATEGISTA YRITYSVASTUUTA KEHITTÄMÄSSÄ</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 9</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mia Tarhanen</p>	
<p>Tämän työn tarkoitus on luoda kehittämissuunnitelma strategisen yritysvastuun näkökulmasta toimeksiantajayritykselle Asenne Surfille. Tavoitteena on ensimmäiseksi selvittää yrityksen nykytila ja toiseksi mihin suuntaan halutaan mennä yritysvastuussa. Kolmanneksi tavoitteeksi on asetettu kehittämissuunnitelman luominen. Työ on rajattu koskemaan strategista yritysvastuuta. Tutkimuksessa on otettu huomioon yrityksen päätuotteet, matkailu sekä vaate- ja lautatuotanto. Pääasioiksi nostettiin tavoitteiden asettaminen ja toteutus, henkilöstöpolitiikka, hankinnan ja tuotannon arvoketju, viestintä sekä mittaus ja raportointi.</p> <p>Toimivan strategian perustana on hyvä ja totuudenmukainen toimintaympäristön ja markkinoiden ymmärtäminen. Strategista ketteryttä ja kilpailuetua voi luoda parhaiten kehittyvillä markkinoilla olemalla edelläkävijä toiminnan uudistamisessa. Vaikka yritysten päätavoitteena usein on edelleen voiton maksimointi, on niillä myös muita tavoitteita. Näistä yksi on vastuullinen liiketoiminta. Saavuttaakseen tavoitteensa on yrityksen mielletävä ja implementoitava myös yritysvastuu osaksi strategista toimintaa.</p> <p>Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja käyttäen. Tutkimuskeinoina käytettiin osallistavaa havainnointia, virallisten dokumenttien tutkimista sekä puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2014 aikana ja ne sisälsivät 26 teemakysymystä sekä niihin liittyviä alakysymyksiä. Haastateltaviksi valikoitui yrityksen neljästä osakkaasta kolme.</p> <p>Tutkimustuloksissa selvisi, että Asenne Surf haki tällä hetkellä kasvua elämykseen pohjautuvan brändin kautta. Asenteen vastuullisuus oli kuitenkin sirpaloitunutta, eikä se ollut strategista. Vastuullisuuden merkitys yrityksen toiminnalle ja maineelle tiedostettiin ja sitä haluttiin käyttää hyödyksi.</p> <p>Strategisen yritysvastuun saavuttamiseksi on nähty tärkeänä virallisen vision, mission ja strategian luominen toiminnan pohjalle. Yrityksen tulisi asettaa selkeät tavoitteet niin pitkälle kuin lyhyelle ajanjaksolle. Luonnonresurssien käyttöön nyt ja tulevaisuudessa sekä alihankintaketjun ja tuotteen elämänsykliin tulisi perehtyä vielä syvällisemmin, jotta siitä voidaan viestiä rehellisesti. Johtamismenetelmänä tulisi suosia dialogista mallia, jotta yritys pysyisi ketteränä toimijana markkinoilla.</p>	
<p>Asiasanat Yritysvastuu, strategia, kilpailuetu</p>	

Tourism Management

<p>Authors Vilma Sohlberg</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING CORPORATE RESPONSIBILITY AT ASENNE SURF</p>	<p>Number of pages and appendices 68 + 9</p>
<p>Supervisor(s) Mia Tarhanen</p>	
<p>The company Fintrading Ltd., owner of the Asenne Surf brand, assigned this thesis. The main objective of the thesis is to gather knowledge of the current state of the company's strategic corporate responsibility. Based on the information gathered the second objective is to give suggestions on how to develop it further. The thesis has been delimited to study the company as a whole, including all the main products and services available as well as the organization culture. The selected main issues for corporate responsibility in the company in this study, were to set and implement goals, human resources policy, the value chain of purchases and production, communication, measuring and reporting. Also the brand, and the opportunities for corporate growth and development through it, have been discussed in the process.</p> <p>The study was carried out during spring 2014 using qualitative research methods, mainly through study of already existing documents, participatory observation and perception as well as through semi-structured interviews. The interviews were carried out during March 2014 and included 26 questions. Three of the four partners of the company were chosen for the interviews.</p> <p>The research results indicated an idea of the company wanting to acquire growth and market share through brand development. The acquired brand was perceived as a wholesome experience, which sets requirements especially on the transparency of the company and its communication. The already implemented practices of sustainability were mostly scattered acts and not strategic. The partners however were aware of the importance of corporate responsibility and the advantages that can be achieved through it.</p> <p>It is of first and foremost importance for the company to produce a vision, mission and strategy that include the whole business. The company should also set out clear goals. Both long- and short-term goals are essential for a successful strategy. The use of natural resources, the subcontracting chain and the product lifecycle should be analyzed. The management team should also obtain a management model that emphasizes dialogue with all employees.</p>	
<p>Key words Corporate responsibility, strategy, competitive advantage</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysvastuu.....	3
2.1	Ympäristö-, sosiaalinen- ja taloudellinen vastuu	4
2.2	Keskeiset muutosvoimat toimintaympäristössä	5
3	Vastuullisuus osana strategiaa.....	10
3.1	Yritysvastuu on toiminnan ja viestinnän yhteistyö	11
3.2	Shared value	13
3.3	Strategisen yritysvastuun merkitys pienelle yritykselle.....	14
3.4	Yritysvastuu osana matkailutuotetta	15
4	Vastuullisen liiketoiminnan strateginen toteutus	17
4.1	Yritysvastuuprosessin eri osat.....	17
4.2	Implementointi	21
4.2.1	Tavoitteiden asettaminen ja toteutus	22
4.2.2	Ostot, hankinnat ja alihankintaketju	23
4.2.3	Markkinointi, viestintä ja brändi	25
4.2.4	Henkilöstöpolitiikka	27
4.3	Mittaaminen ja raportointi	28
4.4	Shared value:n implementointi	29
4.5	Todentaminen.....	30
4.6	Hyviä tapauksia maailmalta	32
5	Asenne Surf.....	35
6	Tutkimusmetodin kuvaus.....	37
7	Haastattelutulokset.....	40
7.1	Johtaminen ja suunnittelu.....	41
7.2	Viestintä ja brändi.....	43
7.3	Henkilöstöjohtaminen	44
7.4	Operatiivinen toiminta.....	45
7.5	Seuranta ja kehittäminen	46
7.6	Kestävän johtajuuden mittariston itsearviointi.....	46
8	Pohdinta	49

8.1 Kehittämis ehdotukset.....	56
8.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	60
9 Lopuksi.....	62
Lähteet.....	64
Liitteet:.....	69

1 Johdanto

Tämän työn tarkoitus on luoda kehittämissuunnitelma strategisen yritys vastuun näkökulmasta toimeksiantajayritykselle Asenne Surfille. Tavoitteena on ensimmäiseksi selvittää yrityksen nykytila, ja toiseksi mihin suuntaan halutaan mennä yritys vastuuasioissa. Vasta tämän jälkeen kolmanneksi tavoitteeksi voidaan asettaa kehittämissuunnitelman luominen. Työ on rajattu koskemaan nimenomaan strategista yritys vastuuta, sillä vain strategisen toiminnan kautta yritys vastuuta voidaan yhdistää oikeaksi osaksi yrityksen ydintoimintaa. Asenne Surf on suomalainen lainelautailu (tässä työssä käytetään surf nimeä) elämäntyyliä edustava yritys, jonka päätuotteina ovat vaate- ja lautatuotanto sekä surf camp –matkat Balille, Indonesiaan. Tutkimuksessa on otettu huomioon yrityksen päätuotteet, matkailu sekä vaate- ja lautatuotanto. Jotta strateginen yritys vastuuta toteutuisi mahdollisimman hyvin käytännössä, ja yltäisi koko yrityksen toimintaan, on kaikki liiketoiminnan tuotteet hyvä ottaa huomioon.

Tuotteiden lisäksi on hyvä tarkastella liiketoiminnan kannalta ratkaisevia tekijöitä yrityksessä. Näihin sisältyvät tavoitteiden asettaminen ja toteutus, henkilöstöpolitiikka, hankinnan ja tuotannon arvoketju, viestintä sekä mittaus ja raportointi. Lisäksi kehittämissuunnitelman tukena on tehty kilpailijavertailua, ja nostettu esiin hyviä esimerkkejä vastaavanlaisten yritysten vastuullisuudesta maailmalta. Tarkoituksena on, että yritys saisi strukturoitua yritys vastuutoimintaansa, jotta sen olisi helpompi työskennellä vastuullisesti tulevaisuudessa. Kehittämissuunnitelman kautta yritykselle on myös tarkoitus luoda vielä tarkempi kuva siitä, mitä yritys vastuuta kokonaisuutena on ja miten sitä voidaan käyttää osana strategiaa. Työn pohjalta yritys voi muodostaa vastuullisuusperiaatteet ja -tavoitteet sekä hallita näitä tulevaisuudessa. Näiden pohjalta Asenne Surf voi suunnitella markkinointi- ja viestintäsuunnitelman, jotta yritys vastuuta saadaan asiakkaiden näkyville lisäarvoa luomaan.

Suoritin syventävät opintoni Haaga-Heliassa vastuulliseen liiketoimintaan suuntautuen. Pohdittuani opinnäytetyön aiheita, mistä minua kiinnostaisi kirjoittaa ja mikä olisi hyödyllisin aihe tulevaisuuden jatko-opintoja ajatellen, päädyin ehdottamaan työnantajalleni yritys vastuuseen liittyvää ideaani. Kävi melko nopeasti ilmi, että ehdotukselleni olisi tarvetta.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä nykyään yrityksiä arvioidaan myös yritysvastuun näkökulmasta, vaikkei erillistä vastuullisuussuunnitelmaa olisi. Siksi on tärkeää toimia vastuullisesti ja kommunikoida läpinäkyvästi toiminnastaan. Vastuullinen toiminta ei sinänsä ole mikään itsestäänselvyys. Etenkin matkailualalla tämä on kuitenkin nopeasti pinnalle noussut trendi, ja asiakkaat pääsevät tulevaisuudessa kokemaan sen vahvemmin, kuin se tällä hetkellä on esillä. Monet asiakkaat osaavat kuitenkin jo vaatia vastuullista toimintaa yrityksiltä ja etenkin lentoyhtiöitä sekä matkanjärjestäjiä mitataan nyt kovalla silmällä.

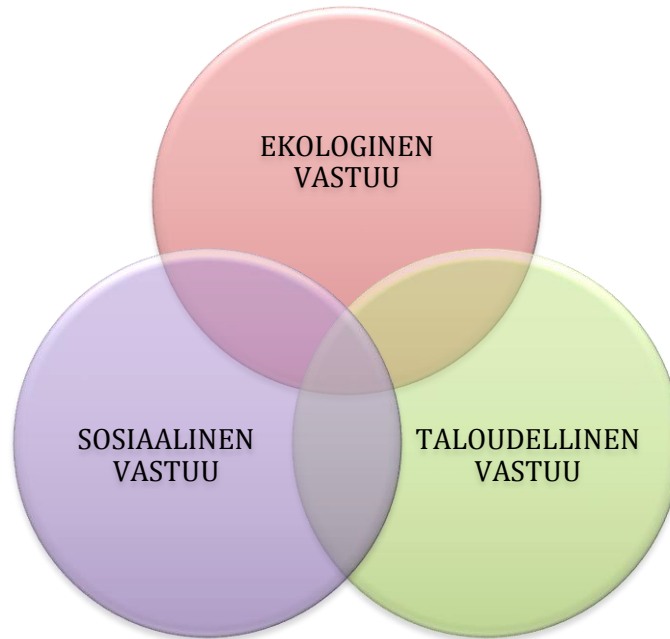
Keskeisinä käsitteinä työssä toimivat yritysvastuu ja strategia. Yritysvastuu terminä on synonyymi esimerkiksi vastuulliselle liiketoiminnalle, kestäväälle kehitykselle ja yhteiskuntavastuulle. Käytettävästä termistä päättää yritys itse, mutta sen tarkoitus tulisi aina olla sama. Tässä työssä käytetään termejä yritysvastuu sekä vastuullinen liiketoiminta. Tämä tarkoittaa yleisellä tasolla yrityksen liiketoiminnan ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia ympäröivälle yhteisölle sekä sen sidosryhmille. Yrityksen tulee liiketoimintansa kautta huomioida yhteisön ja sidosryhmien odotukset ja vaatimukset, sekä tunnistaa ja minimoida kyseisen toiminnan riskit yritykselle. On tärkeää ymmärtää, että yritysvastuu ei ole hyväntekeväisyyttä. Myöskään kertaluonteisia vastuullisia toimia ei lasketa yritysvastuuksi. (Juutinen, Steiner 2010, 20-21.)

Strategia, eli strategos kreikaksi, tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia on saanut alkunsa sodankäynnistä ja strategia ei ole käyttökelpoinen ellei se perustu sen hetkiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. Strategia perustuu kilpailuun. Liiketoiminnassa tämä kilpailu on kuitenkin usein nopeasti muuttuvaa ja voittajiksi päätyvät usein ne, jotka muuttavat koko kilpailulajia tai sen pelisääntöjä. Se siis myös hallitsee ympäröivää maailmaansa. Strategiaa voidaan kuitenkin parhaiten kuvailla sillä, että se muodostaa yritykselle tietoisien keskeisten tavoitteiden ja määrää suuntaviivat, joita seurata alituisesti muuttuvassa maailmassa. (Kamensky 2000, 19-20.)

2 Yritysvastuu

Yritysvastuu tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia ympäröivälle yhteisölle sekä sen sidosryhmille. (Juutinen, Steiner 2010, 21.)

Ajatus on helposti ymmärrettävissä alla olevan kuvan (Kuva 1.) kautta, jossa nähdään kuinka nämä kolme yhdistyvät ja vaikuttavat toisiinsa aktiivisesti yrityksen toiminnan kautta.



Kuvio 1. Yritysvastuun kolme tekijää.

Termi yritysvastuu kuvaa siis yrityksen toimia kestävän kehityksen edistämiseksi. Tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia sidosryhmien ja yhteiskunnan odotuksiin vastaamisen kautta, samalla minimoiden näiden tahojen aiheuttamat mahdolliset riskit toiminnalle. Tämän toiminnan synnyttämien hyvien käytäntöjen kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua tai säilyttää kilpailukyky markkinoilla. (Juutinen, Steiner 2010, 21)

Euroopan Komission vuonna 2011 julkaisema yritysvastuun virallinen toimintaperiaate kuvaa yritystoiminnan vastuullisuutta seuraavan laisesti: konsepti, jonka mukaan yrityk-

set integroivat yhteiskunta- ja ympäristöasioita liiketoimintaansa yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Yritysvastuu koskee toimia, jotka ylittävät yrityksen toiminnan lailliset vaatimukset ympäristö- ja yhteiskunta-asioissa. (European Commission 2011a.)

Lainsäädännön seuraaminen on tärkeä osa yritysvastuuta. Vaikka toimisi sidosryhmien kanssa yhteisesti tunnistettujen pelisääntöjen mukaan, ei vastuullisuusohjelma ole toimiva ellei se seuraa yhteiskunnan sääntelemiä rajoja, lakeja. Harmaalla alueella toimiminen luo liiketoiminnalle riskejä, mutta myös mahdollisuuksia muuttaa toimintaympäristöä päättämällä itse mikä on tavoiteltavaa ja oikein. Hyvän toimintaympäristöanalyysin kautta nämä riskit voidaan minimoida ja siihen hyväksyttävät toimintaperiaatteet voidaan määritellä. (Juutinen, Steiner 2010, 23.)

Yritysvastuun tunnistaa siitä, että se ei ole hyväntekeväisyystoimintaa, vaan tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. Liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueille tulee tunnistaa ja ymmärtää, minkä jälkeen näiden haitat ja riskit tulee minimoida, ja mahdollisuudet hyödyntää. Vastuulliset toimet eivät saa olla ristiriidassa yrityksen päätuotteen tai -palvelun kanssa, eikä siitä saa koitua haittavaikutuksia sidosryhmille, yhteiskunnalle tai luonnolle. (Juutinen, Steiner 2010, 22.) Vaikka yritys olisi käyttänyt kertaluonteisia projekteja kasvattaakseen vastuullista liiketoimintaansa, ei sitä lasketa yritysvastuuksi, sillä se ei ole strategista tai systemaattista.

2.1 Ympäristö-, sosiaalinen- ja taloudellinen vastuu

Yritysvastuu jaetaan kolmeen vaikutusryhmään. Ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksien vastuuta, ympäristöön liittyvien lakien noudattamista, toiminnan kehittämistä ja muutostarpeiden tunnistamista. Ympäristövastuuta voi toteuttaa esimerkiksi luonnonvarojen säästeliäällä, tehokkaalla käytöllä ja suojelulla, jätteitä vähentämällä ja kierrättämällä, kasvihuonepäästöjä vähentämällä sekä cleantech – toiminnan kautta (esitellään tarkemmin muutosvoimien yhteydessä luvussa 2.2). (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Ympäristövastuun kautta on nähty monessa yrityksessä taloudellisia vaikutuksia, ja kaikki nämä kolme tekijää ovatkin aktiivisesti riippuvaisia toisistaan. Menestyvällä yrityksellä on yleensä suotuisia seurauksia sen sidosryhmille, työntekijöille maksetaan palkkaa, omistajille osinkoa, alihankkijoille tämä merkitsee tuloja ja yhteiskunnalle verotuloja. Jos yrityksellä kuitenkin menee taloudellisesti huonosti, se ei myöskään voi huolehtia ympäristö- tai sosiaalisesta vastuustaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Taloudellisesti vastuullinen yritys on yleensä määritellyt taloudellista vastuutaan liiketoimintasuunnitelmassa, tuottotavoitteissa tai hinnoittelupolitiikassaan. Vastuullinen yritys huolehtii kannattavuudestaan ja kilpailukyvystään säilyttääkseen elinvoimansa pitkällä tähtäimellä. Taloudellisiin velvoitteisiin kuuluu monet lait, kuten verolainsäädäntö, kirjanpitolaki jne., joita yrityksen on pakko seurata. Näiden lisäksi vastuullisuus heijastuu sijoitussuunnitelmiin, luottopolitiikkaan, riskienhallintaan, hallintoperiaatteisiin, johtamisjärjestelmiin sekä sisäpiiriohjeistoihin. Taloudellisen vastuullisuuden piiriin kuuluu myös hyvät kauppatavat ja business etiikka. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Sosiaalinen vastuu sisältää kaikki yrityksen ihmisiin vaikuttavat tekijät, kuten muun muassa kuluttajat, liikekumppanit, paikalliset asukkaat ja henkilöstö. Vastuullinen yritys voi työnantajana esimerkiksi panostaa henkilöstön osaamiseen ja sen kautta viihtymiseen työpaikalla, mikä johtaa tehokkaaseen työntekoon ja parhaassa tapauksessa hyviin tuloksiin. Henkilökunnan sitouttaminen ja omistautuminen yritykselle ja brändiin on yritykselle tärkeimpien seuraajien kiinnittämistä. Globaalissa aikakaudessa on myös tärkeää ottaa huomioon eri maiden ihmisoikeuslait ja YK:n ihmisoikeusperiaatteet, jotka määrittelevät yrityksille toiminnan rajat maailmanlaajuisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

2.2 Keskeiset muutosvoimat toimintaympäristössä

Kun yrityksen toimintaympäristöä lähdetään analysoimaan on hyvä tunnistaa sen hetken suurimmat muutosvoimat yhteiskunnassa. Klassisessa strategisessa johtamisessa ajatellaan, että strategiaa päivitetään aina noin 3-4 vuoden välein. Nykymaailmassa yhteiskunnan nopean kehittymistahdin takia tämä niin kutsuttu strategian päivitys tulisi tapahtua jo lähes vuosittain. Ympäristöanalyysi toteutetaan yleensä käyttäen PESTE –

mallia (Political, Economical, Social, Technological, Ecological) (Kamensky 2006, 130). Sen kautta voidaan määritellä, mitä sillä hetkellä tapahtuu ympäröivässä yhteiskunnassa ja huomata, mihin kannattaa keskittyä sillä hetkellä sekä pitkällä tähtäimellä. Toimintaympäristöanalyysin kautta saattaa myös huomata hiljaisia signaaleja ja trendejä, tai jopa suurempia muutosliikkeitä yhteiskunnassa.

Näihin voidaan laskea esimerkiksi kirjassa Vihreä Aalto (2013, 22) tunnistetut muutosvoimat, tai aallonmurtajat, kuten ne on kirjassa nimetty. Seitsemään keskeiseen muutosvoimaan on laskettu seitsemän nyky-yhteiskunnan suurinta muuttajaa; raaka-aine ja resurssisota, vanhentuneiden ajatusmallien kuoleminen, puhdas teknologia, uuden aallon kuluttaja, yhteisöllinen kuluttaminen, pelinmullistajien kasvava bändi ja mahtiviherinnovaatit sekä iso jäte. Tässä työssä paneudutaan vain siihen osaan näistä, joilla on suurin merkitys toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta, raaka-aine ja resurssisotaan, uuden aallon kuluttajiin sekä nykyajan brändin luomiseen ja puhtaaseen teknologiaan.

Raaka-aine ja resurssisodassa tulee miettiä oman yrityksen kannalta tärkeimmät ja kriittiset luonnonvarat ja niiden säilyminen. Esimerkiksi veden saatavuus tulee tulevaisuudessa olemaan samaa luokkaa kuin öljyn saatavuus tällä hetkellä. Miten esimerkiksi tämä vaikuttaisi liiketoimintaamme. Entä miten luonto, jota käytämme tuotteena, tulee säilymään ja muuttumaan? Yritysten tulisi muistaa kaikkien ekosysteemien keskinäiset riippuvuussuhteet ja vaalia niitä. Hyvät teot luonnon puolesta saattavat vaikuttaa kuluttajille oikein viestittynä liiketoimintaan positiivisesti. (Lampikoski, Sippo 2013, 23-26.)

Nykyajan brändin rakentamisessa keskitytään elämysten ja kokemusten tuottamiseen. Kuviossa 2. esitellään niin kutsutun vanhan brändin 1.0 ja uuden brändin 2.0 eroja. Brändi 2.0:ssa kuluttaja osallistetaan osaksi yrityksen toimintaa kuluttajaliikkeen kautta, jossa yhdistyy tuotteet ja palvelut, yritystarina ja brändi. Markkinoija, eli yritys, toimii ikään kuin orkesterinjohtajana ja käy dialogia kuluttajien kanssa, kehittäen sen pohjalta brändiään. Asiakas tietää mitä haluaa, miten hän haluaa sen ja paljon hän on valmis maksamaan siitä. Laatuvaatimukset ovat nousseet ja ihmiset haluavat kuluttaa tuotteita,

jotka ovat ympäristöystävällisiä mutta viileitä ja trendikkäitä. (Lampikoski, Sippo 2013, 41-42.)

Viestinnässä on tärkeää huomioida nykyasiakkaan tietämys ja kriittisyys. Kun yritys viestii vastuullisuudesta pelkät numeeriset tiedot ja saavutetut hiilijalanjäljen pienentämiset eivät riitä muodostamaan kuluttajalle niin kutsuttua ”wow” –efektiä. Tuotteen ei tarvitse olla sataprosenttisen ympäristöystävällinen ollakseen hyväksyttävä kuluttajien näkökulmasta, sillä jo yrityksen yritys parempaan antaa luotettavamman kuvan siitä, että yritys todellakin tekee jotakin ympäristön edestä. Yritys, joka väittää tuotteensa olevan 100 % ympäristöystävällinen saa luultavasti enemmän kritiikkiä ja kyselyitä totuudenmukaisuudesta kuin yritys, joka on rehellinen ja ylpeä jopa pienestä saavutuksesta. Yritysvastuun viestinnästä ja brändistä lisää luvussa 4.2.3. (Lampikoski, Sippo 2013, 40-51.)

Brändi 1.0	Brändi 2.0
Logo	Kokemus
Tuote	Osallistava alusta, ”yhteinen osallistava matka”
Markkinointi	Kuluttajaliike
Transaktio	Läpinäkyvyys
Monologi	Dialogi
Ostaminen	Kuulua osaksi isompaa kokonaisuutta ja tarkoitusta
Poisheittäminen	Kestävät arvot (”build to last”)
Kilpailu	Yhteistyö
Yksilö	Yhteisö
Yrityksen puskuviestintä	Vertais- ja tuttavaviestintä
Lisää tavaraa	Vähemmän on enemmän
Arvokkuus, vakavuus	Leikkimielisyys, hauskanpito
Voitot	Mahtitarkoitus

Kuvio 2. Kuluttajabrändien kehittyminen (Lampikoski, Sippo 2013, 41).

Läpinäkyvyys on noussut yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi yritysten imagon muodostuksessa. Toistuvat tuoteskandaalit sekä yritysten huonot kriisijohtamisen taidot ja viestintä saattavat olla pari osatekijää tämän trendin muodostumiseen. Kuluttajat haluavat tietää tuotteen sisällön, tuotantoketjun, yrityksen tarinan ja tarkoituksen. Yritykset eivät pääse tekemään virheitä tai toimimaan esimerkiksi epäeettisesti enää salaa. Viimeistään Greenpeace, tai jokin muu ekoaktivistijärjestö tai kuluttajaliike, nostaa hetkessä esille yrityksen epäkohdat massojen tietoisuuteen. Yrityksen jokainen askel mitataan ja lupaukset arvioidaan. (Lampikoski, Sippo 2013, 44-52.)

Yksi puhtaan teknologian muutosvoiman suurimmista läpimurroista viime vuosina on ollut niin kutsuttu cleantech –toiminta. Cleantech on lyhenne sanoista clean technology, eli puhdas teknologia, ja sisältää kaiken kierrätyksestä, uusiutuvaan energiaan, informaatio teknologiaan, sähkömoottoreihin ja energiatehokkaisiin kodinkoneisiin. Perusajatuksena on luoda sähköä ja polttoaineita, joilla on pienempi ekologinen jalanjälki ja minimoida päästöt, esimerkiksi rakentaa rakennuksia, sekä luoda infrastruktuureja, jotka ovat energiatehokkaita ja ympäristöystävällisiä. (Lampikoski, Sippo 2013, 37-38.) Toisin sanoen cleantech –toiminta kehittää tuotteita, palveluita ja prosesseja, jotka ottaa käyttöön uudestaan käytettäviä materiaaleja ja energianlähteitä, tiputtavat dramaattisesti luonnonresurssien käyttöä, sekä vähentää tai poistaa kokonaan käytöstä päästöjä ja jätteitä (Bennett 2010).

Yritysvastuu ei kuitenkaan ole ainoastaan se mitä näkyy ulospäin tai oma osa-alueensa yrityksessä, vaan sen tulisi olla asia, jota koko yritys yhdessä hengittää ja elää joka päivä. Tämän takia sisäinen johtajuus ja henkilöstön koulutus asiaan tulisi olla vahva asia yrityksen vastuullisen kehittymisen kannalta. Pelkät lupaukset tai tavoitteet eivät riitä tekemään yrityksestä vastuullista, ne saattavat sen sijaan yksin aiheuttaa jopa haittaa yrityksen brändille ja liikevaihdolle. Moni yritys vain puhuu vihreydestään ja tekee aivan toista. Tärkeimpiä ovat teot ja onnistuneiden tekojen viestiminen kuluttajille sekä muille sidosryhmille. Viherpesulla (engl. Greenwash) ei pääse pitkälle, mutta teoilla pääsee. Tärkeintä on luoda yritykseen sopiva tuote, joka edustaa yrityksen toimintaa, tukee brändiä ja toimii niin vastuullisesti kuin mahdollista. Yrityksen tulisi tunnustaa tärkeim-

mät ideat ja rakentaa niitä, eikä jäädä jumiin moneen pieneen toimeen. Pitkän ajan tähtäimessä olevat tavoitteet ovat myös hyväksi, sillä ne todistavat kuluttajille yrityksen omistautumisen asialleen. (Lampikoski, Sippo 2013, 61-66.)

3 Vastuullisuus osana strategiaa

Strategiaa voidaan kuvailla parhaiten seuraavalla tavalla: se muodostaa yritykselle tietois-
sen keskeisen tavoitteen ja määrää suuntaviivat, joita seurata nykypäivän jatkuvasti ja
nopeasti muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2006, 19). Tämä kaunis kuvaus strategi-
asta kuulostaa erittäin toimivalta ja järkevältä. Totuus yritysten strategian toteutuksesta
on kuitenkin melko erilainen.

Yleisesti yrityksissä asetetut strategiset tavoitteet ja missiot ovat niin yleviä ja koreilevia,
että työntekijöiden ja sidosryhmien saattaa olla vaikea ymmärtää, mitä ne oikeastaan
käytännössä merkitsevät. Tämä ei johdu yksin vain johtoryhmän käyttämän käsitteistön
vaikeudesta strategian laatimisessa, vaan myös siitä, että usein strategiset päämäärät ja
niiden laatiminen nähdään tärkeämpänä kuin itse toteutus. Tähän strategian arjesta vie-
raantumiseen on syytä ottaa kantaa ja muuttaa omassa toiminnassa, jotta yritys saa oike-
asti toimivan strategian. (Suominen 2011, 21.)

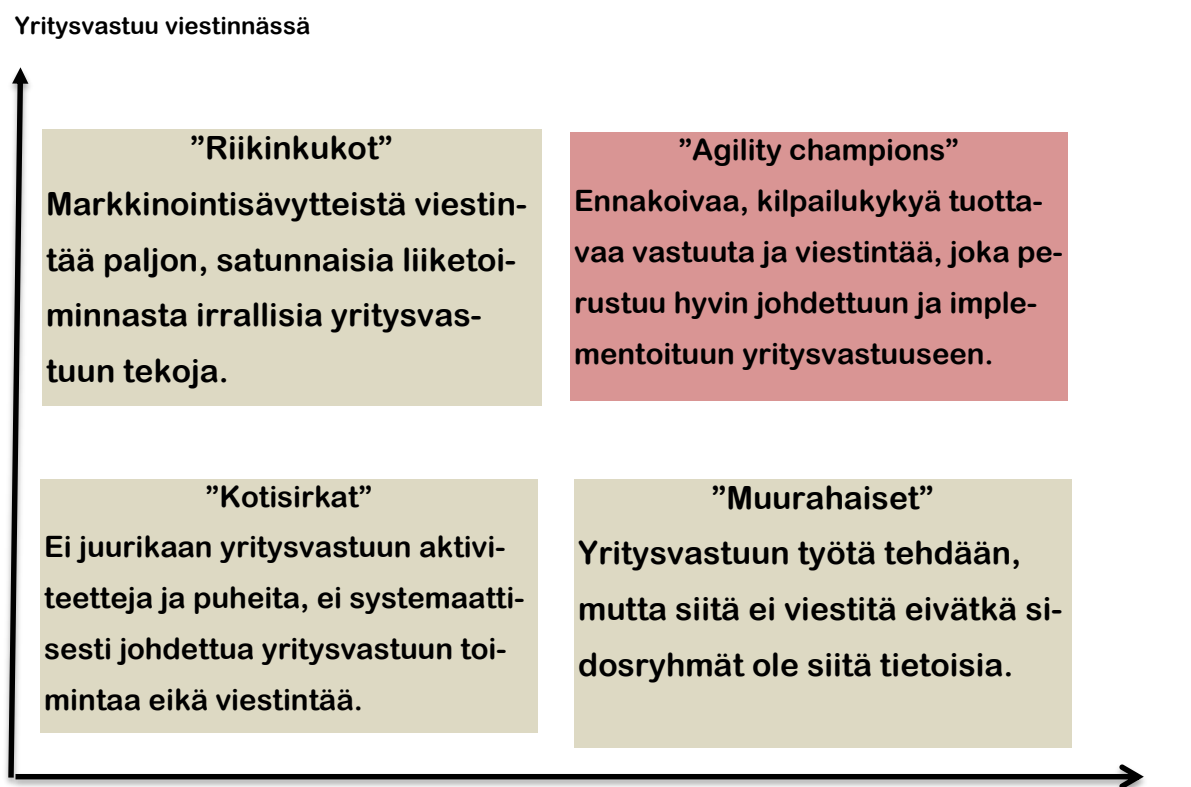
Toimivan strategian kannalta on tärkeää huomioida henkilöstön osallistaminen eri
suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Kun henkilöstö on vain toteuttamassa heille päätettyä
strategiaa, jää toteutus vajaaksi, sillä siihen ei ole saanut itse vaikuttaa millään tavalla.
Perinteisesti strategisessa johtamisessa käytetyn hierarkkisen toimintamallin mukaan
johtaminen on yksisuuntaista, niin sanottua ylhäältä alas johtamista, missä tiedon kulku
useimmiten jää yksipuoliseksi. Tässä mallissa huonoa on, että strategia ei rakennu ai-
dossa vuorovaikutuksessa, vaan osallistaminen jää periaatteessa yksisuuntaiseksi tiedon-
jaoksi. Suunnittelun ja toteutuksen väliin jää ikään kuin kuilu. (Laine, Vaara 2012, 33-
36.)

Nykyään monessa yrityksessä on siirrytty pois tästä toimintamallista. Käytössä onkin
usein strategisen työn dialoginen malli. Dialoginen strategiatyö ulottuu yrityksen henki-
löstön kaikille eri tasoille. Se perustuu ajatukseen siitä, että yrityksessä on jatkuvasti eri
näköyksiä toiminnan tavoitteista ja menestymisestä toimintaympäristössä. Johdon
määrittelemä strategia on keskeisessä roolissa, mutta se ei ole absoluuttinen ennen kuin
henkilöstö on tulkinnut sitä omassa toiminnassaan. Strategia on siis jatkuvasti keskuste-
lun alla ja liikkeessä. Näin yritys osallistaa henkilökuntaa niin strategian suunnittelussa

ja toteutuksessa. Yrityksen on myös helpompi reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja havaita hiljaisia signaaleja. Kun strategiaa ei ole määritelty absoluuttisesti se saa jatkuvasti uutta informaatiota eri osastoilta ja eri ikäisiltä työntekijöiltä siitä, mitä asiakkaat juuri sillä hetkellä haluavat markkinoilta. (Laine, Vaara 2012, 36-42.)

3.1 Yritysvastuu on toiminnan ja viestinnän yhteistyö

Jotta yrityksen vastuullisuustoiminta toteutuisi täysin, täytyy teoista myös viestiä. Näin ollen itse toiminta ja viestintä kulkevat strategisessa yritysvastuussa käsi kädessä. Juutinen ja Steiner ovat kirjassaan Strateginen yritysvastuu (2010, 33) havainnollistaakseen tätä asiaa jakaneet tämän pariskunnan toteutumista käytännön yritystyössä neljään osaan, 1) Kotisirkkoihin, 2) Riikinkukkoihin, 3) Muurahaisiin ja 4) Agility Championseihin (kts. Kuvio 3).



Kuvio 3. Viestinnän ja toiminnan yhtymät (Muokattu kuva kirjasta Juutinen, Steiner 2010, 33).

Ensimmäinen ryhmä, kotisirkat, ovat usein pieniä perheyrityksiä, jotka eivät ole päivittäneet vastuullisuustoimintaansa sidosryhmien tai toimintaympäristön muutosten mukaan vaan esittävät vain päivittyneitä väitteitä, joita nykyajan kuluttaja ei enää miellä vastuulliseksi toiminnaksi. Esimerkkinä, ”Maksamme veroja ja huolehdimme lakisääteisistä velvollisuuksistamme”. Yritys ei ole määritellyt yritysvastuun merkitystä sille, eikä osaa määritellä olennaisia asiakokonaisuuksia vastuullisuuteen liittyen. (Juutinen, Steiner 2010, 33-34.)

Toisessa ryhmässä ovat niin kutsutut riikinkukot, jotka käyttävät yritysvastuuta jonkin verran markkinoinnissa, mutta joilla itse vastuullisuustoimet jäävät joidenkin erillisten kampanjoiden varaan. Esimerkiksi on voitu sponsoroida jotakin hyvää tarkoitusta ja siitä pyritään viestimään sidosryhmille, jotta saataisiin maalattua yritykselle kaunista kuvaa. Riikinkukkoyrityksen yritysvastuuta ei voida johtaa systemaattisesti osana liiketoimintaa, sillä sidosryhmien odotusten kartoitusta ei ole tehty. (Juutinen, Steiner 2010, 35.)

Kolmannen ryhmän, muurahaisten, yritysvastuu ei lähde strategiatasolta, vaan keskittyy operationaaliseen toimintaan. Sitä voitaisiin kutsua ennemminkin hyvän yrityskulttuurin ilmentymäksi, sillä se keskittyy usein esimerkiksi henkilöstöpolitiikan parantamiseen. Päämääränä muurahaisilla on olla hyvä yritys, asettamatta sitä minkään tietyn yritysvastuun nimen alle. Tästä johtuen vastuullisuudesta ei myöskään viestitä eivätkä kuluttajat tai sidosryhmät tiedä, että yritys toimii vastuullisesti. Yritysvastuun monet mukana tuomat hyödyt jäävät näin ollen hyödyntämättä. (Juutinen, Steiner 2010, 35.)

Viimeisenä, eli neljäntenä, ryhmänä ovat ketteryysmestarit, agility championit, jotka toteuttavat yritysvastuuta osana liiketoimintaa ja tähtäävät parantamaan kilpailukykyä. Näitä voisi kutsua luokan tähtioppilaiksi. Tämän kaltaiset yritykset hyödyntävät yritysvastuun menetelmiä ja työvälineitä markkinoiden muutosten sekä heikkojen signaalien tunnistamiseen. Riskien hallintaan on keskitytty, mutta yritys toteuttaa silti ennakoivaa liiketoimintastrategiaa rohkeasti. Yrityksessä osataan ja uskalletaan tehdä muutoksia. Hyvin johdettu ja yrityksen ydintoimintaan juurtunut yritysvastuu kasvattaa henkilöstön luottamusta ja rohkeutta tekemään muutoksia toiminnassa. Näin yritysvastuun toteutus on koko ajan liikkeessä. Vastuullisuustoimista on helppo viestiä markkinoille, kun yritys

pystyy seisomaan toimintansa takana ja tietää lupausten toteutuvan. (Juutinen, Steiner 2010, 36.)

Jokainen elävä ja rakentuva yritys haluaa luultavasti saavuttaa ketteryysmestarin tittelin. Sen eteen vaaditaan kuitenkin työtä ja omistautumista. On eri keinoja, joiden avulla voidaan saavuttaa kyseinen tilanne. Yksi keino on toteuttaa yritys vastuuta liiketoimintasuunnitelman tai –strategian pohjalta ja liittää se tällä tavoin yrityksen ydintoimintaan.

3.2 Shared value

Shared value on keino, jolla tuottaa taloudellista arvoa yritykselle sosiaalisten tekojen kautta. Shared value ei ole yritys vastuuta, filantropiaa, eikä vastuullisuutta, vaan uusi tapa saavuttaa taloudellista voittoa. Se on nähty jopa kapitalismin mahdollisena korvaajana ja sen tulisi olla yrityksen liiketoiminnan keskiössä. (Porter, Kramer 2011.) Suomeksi on joissakin kirjoituksissa käytetty termiä jaettu arvo, tässä työssä käytetään kuitenkin shared value –termiä, sillä sen käyttö on yleisempää.

Siirryttäessä kohti vastuullisempaa yritystoimintaa, on yrityksiä alettu syyttämään enemmän yhteiskunnallisista ongelmista ja niiden aiheuttamisesta. Yritykset ovat tehneet päätöksiä lähimenneisyydessä, joita jälkeenpäin voi vain ihmetellä. Esimerkiksi tuotannon ulkoistaminen halvempiin maihin on tuottanut monelle yritykselle ongelmia, koska ei olla esimerkiksi oltu tarpeeksi tarkkana työntekijöiden työolosuhteista. Liiketoiminnan eettisyys on järkkynyt. (Porter, Kramer 2011.) Myös valtion valta yhteiskunnassa on pienentynyt globalisaation takia, ja yritysten rooli on sitä myöten kasvanut esimerkiksi sosiaalisten ongelmien ratkojana (Berner 2013).

Näistä ongelmista ja syytöksistä on noussut uusi strateginen liiketoiminnan suuntaus, joka keskittyy korjaamaan sosiaalisia ongelmia yrityksen toimintaympäristössä, shared value, eli jaettu arvo. Ydinajatuksena jaetussa arvossa on tuottaa yritykselle taloudellista arvoa tavalla, jolla pystytään luomaan myös ympäröivälle yhteisölle arvoa. Tunnistamalla yhteisön tarpeet ja haasteet sekä ratkaisemalla ne, tai auttamalla niissä, voidaan toisin sanoen tuottaa arvoa niin yhteisölle sekä yritykselle. Shared value ei siis ole hyväntekeväisyyttä eikä oikeastaan myöskään vastuullisuutta, vaan erillinen työkalu, jolla

liittää yrityksen maine, talous ja yhteiskunta yhteen. Sitä on kutsuttu uudenlaiseksi kapitalismiksi, englanniksi conscious capitalism. (Porter, Kramer 2011.)

Sopiva esimerkki shared valuesta on esimerkiksi Froosh yrityksenä. Froosh on smoothieita valmistava yritys, joka ostaa hedelmänsä suurimmaksi osaksi kehitysmaista, sillä smoothiet sisältävät suurimmaksi osaksi tropiikin hedelmiä. Yrityksellä on oma osastonsa laadun tutkimiseen, johon kuuluu hedelmäfarmeilla vierailu ja siellä toimivan yhteisön ja ihmisten arkielämän seuraaminen. Froosh haluaa toimintansa kautta tukea kehittyvien maiden kansoja ja kyläyhteisöjä farmien tuotannon kautta. Farmit toimivat aivan kuten patruunat toimivat aikoinaan Suomessa. Hedelmäfarmi palkkaa työntekijöitä ja tarjoaa heille, ja heidän lapsilleen, kodin ja koulutuksen. Mitä paremmin farmilla menee, sitä enemmän yhteisö ympärillä kasvaa ja paranee. Etenkin Afrikassa tämä on paljon tehokkaampi tapa tuoda rahaa maihin ja kansalle kuin hyväntekeväisyys, jonka rahat suurimmaksi osaksi päätyvät johtotehtävissä olevien omiin taskuihin. (Harris, B., Hagemann, A., 19.9.2013.) Tässä esimerkissä tulee selkeästi esiin jaetun arvon pääperiaate, yhteisöjen paraneminen yrityksen liiketoiminnan kautta.

3.3 Strategisen yritys vastuun merkitys pienelle yritykselle

Strategisen yritys vastuun merkitys näkyy yrityksessä vain hyvin johdettujen käytäntöjen ja toimien kautta. Eniten yritys vastuuseen panostamista on perusteltu kilpailukyvyyn parantumisella, mutta myös esimerkiksi verkostoitumisen lisääntyminen, mahdollisuus toteuttaa työelämän arvoja, sekä materiaalien ja energian käytön tehostaminen on todettu yritys vastuun hyödyiksi. (Juutinen, Steiner 2010, 39-40).

Kilpailuetua voidaan saavuttaa vastaamalla tuotteilla omien markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Näin pystytään pitämään jo olemassa olevat asiakkaat ja toivottavasti saamaan uusia. Tässä yritys vastuun toimintatavat tulevat apuun ja ovat pohjana hyvälle asiakastuntemukselle ja -tyytyväisyydelle. Näistä toimintatavoista puhutaan lisää seuraavassa pääluvussa. Myös toimiva henkilöstöpolitiikka on perustana kilpailuedun saavuttamiselle. Vastuullinen yritys panostaa henkilöstön kehittämiseen ja kiinnittää työntekijät omiin työtehtäviinsä eettisen toiminnan, sekä siitä avoimesti viesti-

misen kautta, luoden hyvää työilmapiiriä. (Juutinen, Steiner 2010, 41.) Keskuskauppakamarin vuonna 2009 yritysjohtotehtävissä työskentelevien perusteella tehdyn yrityskulttuuritutkimuksen mukaan vastuullisuus on suoraan hyödyksi kilpailukyvyyn parantamisessa. Tutkimuksessa todettiin, että yritys vastuun koettiin hyödyntävän yritystä paljon tai melko paljon asiakkaiden pysyvyytenä, yrityksen maineen parantumisena ja henkilöstön motivaationa (Keskuskauppakamari 2009).

Avoin viestintä ja keskustelu saattaa olla hyödyksi yritykselle verkostoitumisessa, mikä puolestaan saattaa parantaa yrityksen ymmärrystä sidosryhmien odotuksista ja tuoda heikot signaalit esiin. Materiaalien ja energian käytön tarkassa ja säästeliäässä käytössä saattaa olla yritykselle suorannaisia kustannushyötyjä. Vähentyneet päästöt, sekä raaka-aineiden ja luonnonvarojen pienentynyt käyttö, näkyy suoraan kassavirrassa. Parantunut kustannustehokkuus taas puolestaan näkyy johdon ja työntekijöiden työmotivaatiossa. Motivaatioon vaikuttaa myös työn tuoma mahdollisuus työskennellä ja toteuttaa arvoja, joiden takana seistä. Nämä neljä tekijää parantavat yrityksen business ketteryttä ja luovat yritykselle mahdollisuuden uusien tuotteiden ja markkinoiden tavoitteluun, löytämiseen ja hyödyntämiseen. (Juutinen, Steiner 2010, 40-41.)

Suurin osa maailmassa toimivista yrityksistä ovat pieniä tai keskisuuria (PK) yrityksiä, joissa henkilöstön määrä on alle 200 henkilöä. Vastuullisuustoiminta luo etenkin näille pienille yrityksille lisäarvoa, sillä niiden toiminta riippuu useimmiten enemmän myös ympäröivästä yhteisöstä ja sen asukkaiden ostopäätöksistä. Tämän takia isot globaalit yritykset usein haluavat tehdä yhteistyötä pienten vastuullisesti hyvin toimivien yritysten kanssa, koska heillä on itse vaikeuksia kasvattaa luotettavuutta yritys vastuun alueella markkinoilla. (Hohnen 2007.)

3.4 Yritysvastuu osana matkailutuotetta

Vastuullinen matkailu on matkailua, joka kantaa täyden vastuun senhetkisistä ja tulevista taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista vaikutuksista toimintaympäristössä. Se huomioi matkailijoiden, alan, ympäristön ja kohteen yhteisöjen tarpeet, eli seuraa samaa vastuullisuuden pyhää kolminaisuutta, ympäristö, yhteisöt ja talous. Tämä pätee niin suuriin matkanjärjestäjiin kuin pieniin niche –yrittäjiin. (UNEP, UNWTO 2005.)

Matkailun suurin haittatekijä ympäristölle on liikennevälineiden aiheuttamat päästöt. Lentojen päästöt ovat yhdessä bussi- ja taksimatkojen kanssa matkapaketituotteen suurin ympäristövaikuttaja. Muita matkailukohteen ympäristövaikutuksia saattavat olla esimerkiksi majoituksen aiheuttama jätteiden määrä sekä runsas energian ja veden käyttö. Liikenteen lisäksi toiminta matkailukohteessa saattaa aiheuttaa haittaa toimintaympäristölle myös sosiaalisesti. Monessa kohteessa matkailu saattaa olla ainut tai suurin tulonlähde seudun asukkaille ja siihen panostetaan paljon. Valitettavan usein kohteen asukkaat eivät kuitenkaan tiedä ympäristöasioista tai osaa toimia vastuullisesti. On osa yrityksen liiketoimintaa huomata nämä asiat, muuttaa niitä, sekä kouluttaa henkilöstöä ymmärtämään ja toimimaan vastuullisesti tulevaisuudessa. (Chladek 2010.) Lisäksi yrityksen tulisi toiminnallaan tiedottaa ja opettaa asiakasta vastuulliseen matkailuun, samalla ylläpitäen laatua matkailutuotteessaan (UNEP, UNWTO 2005).

Vastuullisen matkailuyrityksen tulisi huomioida ja optimoida kohteen luonnonresurssit (jos ne ovat osa yrityksen ydintuotetta), kunnioittaa kohteen sosiokulttuurista kulttuuri-perimää sekä työstää kulttuurienvälistä ymmärrystä ja hyväksyntää. Samalla yrityksen tulisi pystyä saaduilla tuloillaan tarjoamaan työmahdollisuuksia eri toimintaympäristöisensä ja tukea, jos mahdollista, kohteessa eläviä paikallisia yhteisöjä. Vastuullisen matkailuyrityksen tulisi jatkuvasti seurata maailman tilannetta ja reagoida muutoksiin. Se vaatii sidosryhmien osallistumista ja tulosten jatkuvaa mittaamista, sillä tuotteisiin vaikuttaviin muutoksiin saattaa joutua reagoimaan nopeasti. (UNEP, UNWTO 2005.)

4 Vastuullisen liiketoiminnan strateginen toteutus

Toimivan strategian perustana on hyvä ja totuudenmukainen toimintaympäristön ja markkinoiden ymmärtäminen. Strategista ketteryyttä ja kilpailuetua voi luoda parhaiten kehittyvillä markkinoilla olemalla ensimmäisten joukossa toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Markkinoiden ja toimintaympäristön tuntemisen sekä seuraamisen kautta saa näin ollen muodostettua nopeasti toimiessa kilpailuetua markkinoilla. Kun tuntee sidosryhmänsä tietää myös mille perustaa tuotteensa ja palvelunsa. (Juutinen, Steiner 2010, 47-48.)

Yritysten strategia-ajattelussa on ollut yleistä kautta aikojen se, että yrityksen kuuluu toteuttaa yhtä tavoitetta, mikä perinteisesti, ja suomessa jopa lainsäädäntöön kirjattuna, on osakkeenomistajan edun tavoittelu. Helsingin Sanomien artikkelissa 15.9.2013 A-S. Berner on haastatellut amerikkalaista oikeustieteen professoria Lynn A. Stoutia, jonka mukaan yrityksen ainoastaan yhteen tavoitteeseen keskittyminen ei pidä paikkaansa.

Se on hullua! Stout nauraa. Ihmisillä on koko ajan useita päämääriä. Kun menet lounaalle, sinulla ei ole vain yhtä päämäärää. Jos haluaisit maksimoida maun, söisit vain jälkiruokaa. Jos ravintoarvot, söisit vain salaatteja. Jos haluaisit mahdollisimman vähän kaloreita, et söisi ollenkaan. (Helsingin Sanomat 2013.)

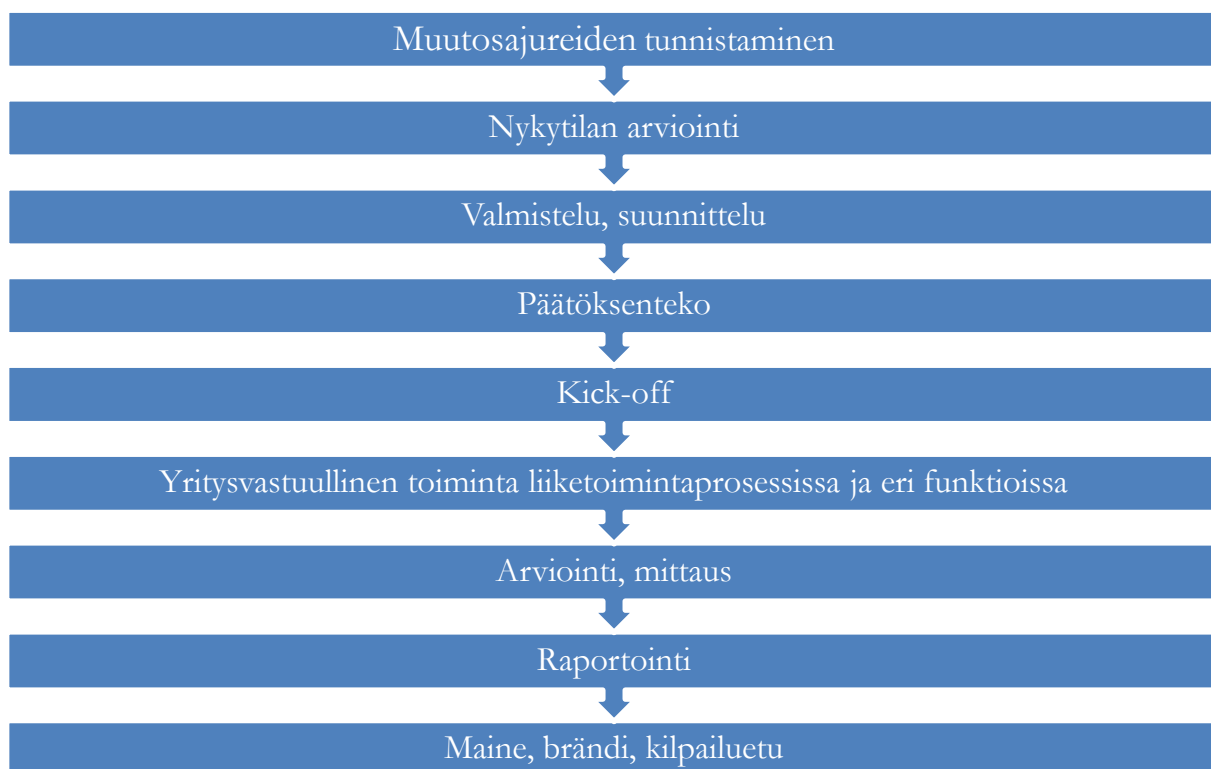
Voiton maksimointi on siis edelleen yksi yritysten strategisista tavoitteista, yleensä pää-tavoite, mutta yrityksillä on myös muita tavoitteita. Näihin tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi vastuullinen liiketoiminta. Saavuttaakseen tavoitteensa yrityksen tulee mieltää ja implementoida (ts. ottaa käyttöön) ne osaksi strategista toimintaa.

4.1 Yritysvastuuprosessin eri osat

Jotta yritys saisi muodostettua yritysvastuun osaksi strategista toimintaansa, on sen seurattava joitain tärkeitä askeleita.

Yrityksen yritysvastuu saa yleensä alkunsa jonkun työyhteisön jäsenen aloitteesta. Jotta siitä saadaan yrityksen liiketoimintaan sopiva, täytyy kehitysprosessi pistää liikkeelle nykytila-analyysien kautta. Esimerkiksi voidaan miettiä, mitä teeman alle sopivaa yritys on

jo toteuttanut tai toteuttaa. Ennen sitä kannattaa myös tehdä katsaus toimintaympäristöön ja muutosajureihin. (Juutinen, Steiner 2010, 103-106.)



Kuvio 4. Yritysvastuuprosessin osat (Muokattu kuva kirjasta Juutinen, Steiner 2010, 106.)

Kuviossa 4. on listattuna strategisen yritysvastuun prosessin eri osat. Jokainen askel tulisi käydä läpi, jotta päästään parantuneen brändin ja kilpailuedun tavoitteeseen.

Tämän päivän muutosajureista, tai muutosvoimista, ja yritysvastuuseen vaikuttavista muutosajureista puhuttiin lähemmin luvussa 2.2. Muutosvoimat tulevat useimmiten sidosryhmiltä, yhteiskunnallisista kehitystrendeistä, lainsäädännön muutoksista, kustannustehokkuuden vaatimuksista tai yleisesti markkinoilta. Tässä työvaiheessa on etenkin tärkeää ymmärtää asiakkaita ja heidän käyttäytymistä. Osakeyhtiöille on myös erittäin tärkeää seurata viranomaisten esityksiä sekä lainsäädäntöä, pystyäkseen toteuttaa vastuullista liiketoimintaa. (Juutinen, Steiner 2010, 107.)

Nykytilan analysoinnissa yritys pyrkii arvioimaan tämän hetkistä yritysvastuutaan. Yritys arvioi vastuullisuuttaan kaikilta kolmelta tasolta, ekologiselta, sosiaaliselta sekä taloudelliselta tasolta. Tässä vaiheessa tunnistetaan vastuullisuus yrityksen toimintapolitiikassa, ja selvitetään, mihin osaan yrityksen toimintaa vastuullisuus on mielletty. Toteutuuko yritysvastuu esimerkiksi koko yrityksen kattavasti, vai onko se sirpaloitunutta eri osiin yrityksen nykyistä toimintaa? (Juutinen, Steiner 2010, 115.)

Tämän alkukatsauksen yrityksen nykytilaan ja –toimintaympäristöön tulisi myös sisältää yrityksen perusstrategiaan kuuluvia asioita, kuten arvot ja etiikka sekä perustelut, miksi ohjelmaa tarvitaan, ja mitä haasteita toiminnan kannalta on olemassa nyt ja tulevaisuudessa. Pääsidosryhmien aktivointi osaksi ohjelmaa ja siihen liittyvät haasteet, tämän hetken päätösvallan struktuuri ja sen analysointi vastuullisuusohjelmaan liittyen, henkilöstö ja budjetti analyysi vastuullisuuteen liittyen sekä selvitys jo tehdyistä vastuullisuustoimista. Pääkysymyksinä tässä vaiheessa tulisi olla: Mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on nyt? Kuinka hyvin sisäiset tavoitteet toteutuvat tällä hetkellä? Kuinka yrityksen strategia vastaa tämän hetken nouseviin kysymyksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin markkinoilla? (Juutinen, Steiner 2010, 115.)

Pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät usein tässä vaiheessa checklist –tyylistä lähestymistapaa, jossa tarkoituksena on asettaa kysymyksiä mahdollisista asioista, joiden kautta yrityksellä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan vastuullisuuteensa ja käydä läpi, kuinka ne toteutuvat yrityksessä nyt sekä miten niitä voisi kehittää. Checklistin tekemistä saattaa usein auttaa miettiä kysymyksiä esimerkiksi seuraaviin aihealueisiin liittyen, ympäristö, henkilöstöpolitiikka, viestintä ja ympäröivät yhteisöt. (Hohnen 2007.)

Valmistelussa pääpointtina on saada kattavasti tietoa, jotta voidaan perustella yrityksen johdolle miksi yrityksen kannattaa panostaa vastuullisuuteen osana strategiaa. Valmisteluvaiheessa verrataan siis yrityksen nykytilaa toimintaympäristön paineisiin ja muutostoimien vaatimuksiin, ja valmistellaan tarvittavat taustadokumentit sekä esitykset päätöksistä, joilla tullaan muuttamaan yrityksen strategista vastuullisuutta. Tässä vaiheessa tehdään myös kilpailija-analyysi ja verrataan omaa toimintaa kilpailijoiden ratkaisuihin. (Juutinen, Steiner 2010, 116.)

Kilpailijoiden toimintaa katsomalla saatetaan saada merkittävää ymmärrystä ja apua omaan vastuullisuustoimintaan. Markkinoilla johtavassa asemassa olevien yritysten toimintatapoja tarkastelemalla voidaan pyrkiä parantamaan omaa toimintaa ja kehittämään yritysvastuuta alalla yleisesti. Tässä vaiheessa prosessia voidaan pitää myös aivoriihi kokouksia, joissa kuunnellaan, keskustellaan ja rakennetaan ideoita yhdessä koko henkilökunnan kesken jos mahdollista. (Hohnen 2007.) Anders & Winst Company:n neljä strategisen yritysvastuun konsulttia ovat kirjoittaneet artikkelin yritysten yleisimmistä virheistä tässä vaiheessa prosessia.

Ensimmäisenä virheenä on listattu kykenemättömyys nähdä tulevaisuuteen. Yritykset jäävät usein jumiin miettimään ainoastaan nykytilaa, kun todellisuudessa pitäisi ensin asettaa pitkän tähtäimen tavoitteet ja sitten analysoida miten nykytilasta pääsee tavoitteisiin. (Blok, Jennings, Leipziger & Roome 2006.) Yrityksen tulisi tarttua strategiassaan muutamaaan suureen ”tähti-ideaan”, niin sanotusti linjata toimintansa sen mukaan, ja asettaa pitkän tähtäimen muutoksia, sillä mikään merkittävä muutos ei tapahdu päivässä, kuukaudessa tai edes parissa vuodessa, vaan tarvitsee aikaa ja omistautumista (Lampikoski, Sippo 2013, 189-190).

Toiseksi yritykset eivät usein ymmärrä kuinka suuria muutoksia tulisi tehdä. Monet yritykset luulevat, että pelkkä hienosäätö jo olemassa olevaan toimintaan riittää muodostamaan vastuullisuusohjelman. Yritysten tulisi kuitenkin pyrkiä tekemään suuriakin muutoksia toimintaansa, kuitenkin samalla muistaen ydintoimintansa ja missionsa. Yleisiksi virheiksi on listattu, ettei yritys seuraa tai mittaa tuloksiaan koko prosessin aikana, sidosryhmiä ei kuunnella tarpeeksi, eikä heille anneta mahdollisuutta vaikuttaa esimerkiksi tuotekehityksessä. Yrityksen tulisi pitää yhtenevää linjaa koko yrityksen läpi myös vastuullisuusasioissa ja samoin kuin sidosryhmiä, henkilöstöä tulisi muistaa kuunnella kaikessa, strategian muodostuksesta tuotekehitykseen, jotta saadaan muodostettua innovatiivista yritysvastuuta. (Blok ym. 2006.)

Kun muutosehdotukset on esitetty ja perusteltu johdolle on päätöksenteon aika. Silloin vedetään niin sanotut peruslinjaukset, eli päätetään, mihin alueisiin halutaan keskittyä ja asettaa suurimmiksi tavoitteiksi. Päätetty linjaus tulisi, kuten äsken mainittu, olla sellai-

nen, joka koskettaa koko yritystä, eikä jää erilliseksi alan asiantuntijoiden kehittämishankkeeksi. Tällä tavoin varmistetaan muutoksen motivoiminen kaikilla yrityksen osastoilla ja tasoilla, eli myös muutoksen toteutus tulee olemaan helpompaa. (Juutinen, Steiner 2010, 116-117.) Pähkinänkuoressa tässä vaiheessa siis päätetään ohjelman suunta, lähestymistapa ja keskittymisalue (Hohnen 2007).

Kick-off on periaatteessa tilaisuus, jonka kautta käynnistetään muutos koko yrityksen laajuisesti. Tilaisuudessa johdon jäsenet esittävät muutoshankkeen tavoitteet ja pyrkivät omalla innokkuudellaan saamaan henkilöstön sitoutumaan siihen. Tässä vaiheessa yrityksen johdon kannattaa kommunikoida läpinäkyvästi työntekijöille, jotta asiaan sitoutumista saadaan tehostettua. Yleinen tiedotus muutoksen kehittymisestä on tilaisuuden jälkeen tärkeä osa, ja sitä kannattaa muistaa harjoittaa niin monen sisäisen tiedotuskanavan kautta kuin mahdollista, jotta henkilöstö saa kaikki tarvittavat tiedot ja motivaatio pysyy yllä. Myös hyvä organisointi ja henkilöstön kouluttaminen auttavat henkilöstöä pysymään motivoituneina ja sitoutumaan muutokseen, sekä yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. (Juutinen, Steiner 2010, 117-118.)

4.2 Implementointi

Yritysvastuun implementoinnissa, eli käyttöön otossa, on erityisen tärkeää muistaa se, että yritysvastuu toteutuu yrityksessä vasta siinä vaiheessa, kun jokaisella yrityksen osastolla tiedetään mitä vastuullisuus heille merkitsee ja miten sitä käytetään arjen työssä. Jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään on siis kaikille osastoille pilkottava omat vastuullisuustavoitteet ja –säädökset. (Juutinen, Steiner 2010, 126.)

Yrityksen ja osastojen tulisi kokonaisuutena, johtoryhmästä myyntihenkilöstöön ja jakeluketjupartnereihin, yhdessä hengittää vastuullisuutta. Yritysvastuu toteutuu kun se tulee koko henkilökunnalle luonnostaan ja on jokaiselle työntekijälle tärkeä osa yrityksen toimintaa ja arkea. (Hohnen 2007.)

4.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja toteutus

Tavoitteita asettaessa ei riitä, että yritys toimii ainoastaan lainmukaisesti. Lainsäädännön seuranta on yrityksen vaatimus ja lasketaan riskienhallinnaksi. Yrityksen asettamien tavoitteiden tulisi aina ylittää lain säätämät vaatimukset ja tavoitella jotakin edistyneempää tasoa, kuten esimerkiksi sidosryhmien tai markkinoiden odotuksiin vastaamista. Tavoitteiden toteutuksessa käytetään yleensä ohjelmia, jotka sisältävät tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia käytännön toimenpiteitä. Ohjelman kehittämiseen kannattaa valita henkilöstöä tai muita sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä, jotta pystytään muodostamaan juuri kyseisen osaston käytäntöön sopiva ohjelma. (Juutinen, Steiner 2010, 136-138.)

Yhteiskunta asettaa jo tietyt vaatimukset ja rajat yritykselle. Näitä rajoja voi pitää lähtökohtana yritys vastuulle. Niiden tulee täytyä, jotta voidaan alkaa rakentaa omaa vastuullisuustoimintaa. Tavoitteiden ja rajojen asettamisessa tulee muistaa, että vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä. Esimerkiksi tehdessä yhteistyötä, tai sponsoroimalla jonkun tahon toimintaa, yritys viestii ja ottaa kantaa kyseessä olevan asian puolesta tai vastaan. Koska kaikkia asioita ei voida yhteiskunnan puolesta ja laillisesti normittaa, on yritysvastuu siis myös tapa tuoda sosiaalisia tai ekologisia kysymyksiä esille. Voidaan siis todeta, että yritykset vastuullisen toiminnan kautta voivat löytää tapoja mennä lakien ja sopimusten edelle. (Lovio 2006.)

Jotta vastuullisuusohjelmasta saadaan yrityksen rajoja ja strategiaa mukaileva, kannattaa tavoitteiden asettamisvaiheessa pitää koko ajan mielessä yrityksen missio sekä riskit ja mahdollisuudet markkinoilla. Jo nämä kolme asiaa voivat auttaa suuresti yritystä ohjelman rajauksessa. Lähtökohtana ohjelman toteutukselle, eli pääideana ja tavoitteena, voi olla jokin yrityksen jo toteuttama vastuullinen hanke tai toimi, joka nähdään erityisen tärkeänä ja vahvana mahdollisuutena. Suunnitelman runkona voidaan myös pitää jokin kinnäköistä ympäristöstandardia, kuten esimerkiksi Euroopan Komission laatimaa ISO 14001 –standardia. (Hohnen 2007.) International Organization for Standardization (ISO) 14001 –standardi on maailmanlaajuinen vapaaehtoinen sertifikaatti, joka asettaa yrityksille ohjeita vastuullisesta toiminnasta (European Commission 2011b). Vastuullisuusohjelman tulisi elää ajan mukana ja olla muutettavissa aina tarvittaessa ilman suurempia muutoshankkeita (Hohnen 2007).

4.2.2 Ostot, hankinnat ja alihankintaketju

Vastuullisesti tapahtuvat ostot ja hankinnat ovat vaikeita prosesseja, johtuen yleensä pitkistä hankintaketjuista ja alihankinnasta, jotka yleensä ulottuvat kehittyviin maihin asti. Yrityksen tulee näissä tilanteissa tukeutua asettamiin arvoihinsa sekä vallitsevaan business etiikkaan, jotta se pysyy vastuullisella tiellä. Kustannusten ja hyötyjen arvioiminen rinnakkain toimii hyvänä kriteerinä ostopolitiikasta päättäessä. (Juutinen, Steiner 2010, 156-161.)

Yritysvastuun arvoketjun kehittämisessä sekä toteutuksessa on yleisesti pidetty päämääränä täysin, koko arvoketjun läpäisevää, vastuullista toimintaa raaka-aineen tai palvelun tarjoajasta, jakeluun, tuotantoon, myyntiin ja markkinointiin sekä aina uusiokäyttöön ja hävittämiseen asti. Epäeettiset käytännöt jossain vaiheessa esimerkiksi hankintaketjua saattavat vaurioittaa yrityksen brändiä, vaikka sillä ei olisi mitään tekemistä esimerkiksi tuotannon epäkohdan kanssa. Asiakkaat ja muut sidosryhmät arvioivat usein yritystä arvoketjun toteutumisen mukaan ja monet yritykset ovatkin päättäneet viestiä arvoketjustaan kotisivuillaan. Yleiset arvoketjukeskustelussa puheenaiheeksi nousevat esimerkiksi epäeettiset liike-elämän käytännöt ja ihmisoikeudet, kuten esimerkiksi lapsityövoima, hikipajat, lahjomiset, ympäristöasiat, esimerkiksi jätteet ja niiden vaikutus ympäristöön, sekä eläinten oikeudet. (Juutinen, Steiner 2010, 141-149.)

Alihankintaketjussa harvempi yritys onnistuu täysin tietämään, miten toimittaja arjessa toimii. Siksi yritykset useimmiten valvoo alihankkijatoimittajiensa vastuullisuutta paikan päällä käyntien aikana havainnoinnin lisäksi yleisillä sopimusehdoilla, joihin sisältyy yrityksen toimintavaatimukset, joita alihankkija lupautuu yrityksen kanssa tehtävän yhteistyön kautta seuraamaan. Tilajayritys tekee siis oman suunnitelman toimittajayrityksen vastuullisuuteen liittyen ja asettaa sille omat tavoitteet. Nämä perustuvat yrityksen yleisiin toimintaperiaatteisiin ja on määritelty sopimuksessa. Lopuksi tilajayritys järjestää koulutuksen alihankkijayrityksen henkilöstölle, minkä jälkeen toiminnan toteutumista seurataan ja mitataan. Alihankintaketjun vastuullisuuden johtamisessa on tärkeää alituisen ja jatkuva parantaminen, pitää osata tarttua epäkohtiin ja yrittää korjata niitä, jotta päästään tavoiteltuihin tavoitteisiin. Sisäisen valvonnan rooli on suuri, erityisesti pitkissä

alihankintaketjuissa. Se on tapa hallita tavoitteiden saavuttamista ja siinä täytyy huomioida myös mahdollisia riskejä aiheuttavat tekijät ja poistaa ne. (Juutinen, Steiner 2010, 149-156.) Sopimusehdot voivat kuitenkin välillä jäädä hieman pinnallisiksi, sillä lupaukset eivät aina toteudu todellisuudessa ja alihankkijoita on vaikea hallinnoida, etenkin jos alihankintayritys sijaitsee kaukana tilaajayrityksestä. Yrityksen kannattaakin siis valvoa toimittajayrityksen toimintaa ja arvioida sitä tasasin väliajoin.

Yksi hyväksi todettu tapa on arvioida tavarantoimittajan prosesseja arvoanalyysin kautta. Analysoimalla toimittajayrityksen prosesseja tuottaa tilattua tuotetta, voidaan tarkastella, kuinka yrityksen tilaukset valmistetaan ja miten ne mahdollisesti rasittavat yhteisöjä tai ympäristöä. Useimmiten tämän analyysin kautta on voitu saavuttaa samaa tulosta niin tuotteen laadussa kuin taloudellisestikin, samalla vähentäen esimerkiksi ympäristövaikutuksia. Parhaassa tapauksessa myös tuotteen hinta saattaa laskea, esimerkiksi jos tuotteen valmistuksessa käytetään raaka-ainetta, joka muutoin olisi jätettä, voidaan säästää kuluissa samalla kun säästetään ympäristöä. (Choi, Linton 2011.)

Harvard Business Review:n haastatteleman Peter Sengen mukaan vastuullisen alihankintaketjun salaisuus piilee vahvassa yritysvastuun strategiassa. Työntekijöiden täytyy omistautua ajatukseen ja nähdä se yhtä tärkeänä kuin yrityksen tekemä tulo. Yritystärinän tulisi olla merkityksenkäs jokaiselle henkilöstön jäsenelle, ja ohjata heitä työnteossa sekä ajattelutavoissa. Yhtä asiaa vaaditaan kuitenkin oman yrityksen sisäisen johtamisen lisäksi, yrityksen tulisi luoda hyviä suhteita yli markkinarajojen. Jotta voidaan tutkia, missä toimittajayrityksen prosessin osassa tapahtuu virheitä tai on riskejä, kannattaa yrityksen tehdä yhteistyötä itsenäisten järjestöjen (non-governmental organization) kanssa. Mitä paremmat suhteet on esimerkiksi ympäristöjärjestöön, sitä paremmin yritys saa informaatiota alueesta, josta sillä ei muuten olisi mitään asiantuntijatietämystä. Yhteistyöllä ja hyvillä suhteilla on siis suuri vaikutus yritysvastuun alihankintatoiminnassa. Tämä tarkoittaa myös yhteistyötä, joista voi olla hyötyä esimerkiksi mahdollisina teknologisina tai prosessiin liittyvinä innovaatioina tulevaisuudessa. (Senge 2010.)

Vaikka on olemassa eri tapoja seurata ja mitata yrityksen arvoketjuja sekä alihankkijoita, on yritysten kuitenkin vaikea hallita ja valvoa niitä täysin. Siinä onnistuessaan kannattaa tosin tietää miten siitä viestitään oikein asiakkaille ja sidosryhmille.

4.2.3 Markkinointi, viestintä ja brändi

Yritys saa täyden hyödyn irti vastuullisuudestaan vasta kun sen asiakkaat ja sidosryhmät saavat tietää sen toimista ja onnistumisista. Pimentoon jätetty yritysvastuu, josta tietää vain parhaassa tapauksessa yrityksen henkilöstö, ei ole yritykselle hyödyksi. Siksi yrityksen tulee osata viestiä toiminnastaan oikein. Vastuullisuutta ei ole aina helppo viestiä, saati sitten markkinoida. Tiedämme varmasti jokainen ainakin yhden yrityksen epäonnistuneen vastuullisuusmarkkinointikampanjan. Mitä sitten tulisi tehdä, jotta onnistutaisiin?

Jälleen kerran kannattaa tuntee asiakasryhmänsä ja toimintaympäristönsä. Luvussa 2.2 puhuimme muutosvoimien yhteydessä uuden aallon kuluttajista ja uudesta yrityksiin kohdistuvasta läpinäkyvyyden vaatimuksesta viestinnässä. Tähän liittyy myös aitouden trendi. Nämä kaksi asiaa ovatkin tämän hetken uuden aallon kuluttajan tärkeimpiä arvoja. Kuluttajat haluavat tietää yrityksistä kaiken mahdollisen, ja ovat valmiita jakamaan sekä keskustelemaan saamasta tiedostaan toistensa kanssa. Niin kutsuttu sosiaalinen brändi (engl. Social Brand) on markkinoinnin uusi pelikenttä, missä kuluttajat mieltävät brändin toisten kuluttajien kautta, eikä perinteisen yrityksen viestinnän kautta. Kun on totuttu siihen, että ennen on rakennettu yrityksen brändiä markkinoinnin kautta, rakennetaan sitä nyt tekojen ja käytäntöjen kautta. Yritykset eivät voi enää piiloutua markkinoinnissa maalaaman kuvansa taakse, vaan yhä kriittisemmäksi käyvät kuluttajat kaivavat esille haluamansa tiedot yrityksestä ja sen todellisesta toiminnasta. Kannattaa siis tehdä ja toimia vastuullisesti. (Jones 2012, 25-52.)

Tämä on luonut tarpeen yhä paremmalle, toimivammalle ja nopeammalle kriisitilanteiden johtamiselle. Kun yritykset tekevät virheitä, vaatii asiakas myös nopean ja järkevän selvityksen siitä, miten tilanne aiotaan korjata. Ei ole olemassa tilanteita, joissa yritys voisi puhua niin sanotusti off the record –mentaliteetilla. Kaikki teot ja sanat muistetaan ja mitataan. (Jones 2012, 60-64.)

Sosiaalinen media on muodostunut yritykselle mahdollisuudeksi laajentaa ymmärrystä asiakkaista, käyden samalla molemmin puoleista vilkasta keskustelua yrityksen brändistä

ja tuotteesta tai palvelusta sekä näihin liittyvistä kokemuksista. Yritys voi yhdessä asiakkaiden kanssa luoda uutta. Pääasia on, että mitä luodaan on vangitsevaa, ja mukaansatempaavaa. Ei riitä, että yritys itse pitää esimerkiksi tekemäänsä videopätkää hyvänä ja yritystä edustavana, vaan tulee luoda jotain, minkä tiedetään olevan tarpeeksi ajankohtaista ja vangitsevaa juuri omalle asiakasryhmälle. Näin siitä voi tulla viraalia sosiaalisessa mediassa. Nopea reagointi ja asioiden muuttaminen on nykyajan liiketoiminnan ytimessä. (Jones 2012, 53-80.)

Yritys nykyään ikään kuin ansaitsee paikkansa markkinoilla tekojensa avulla. Asiakkaat suosittelivat hyviä kokemuksia toisilleen, sillä keskustelu ja suosittelu on kuluttajien keskuudessa nykyään kiivaampaa kuin koskaan. Yrityksen tulee muistaa tämä asia, kuunnella asiakkaitaan sekä tehdä yhteistyötä heidän kanssaan, harjoittaa niin kutsuttua sosiaalista liiketoimintaa (engl. Social Business Idea). Kaiken tämän keskellä ei kuitenkaan saa unohtaa toimia. Yrityksen tulee muistaa, että vaikka tuntisi asiakkaansa kuinka hyvin ja olisi kuinka mahtavia ideoita, ainoastaan toteutetut suunnitelmat ja teot ovat todellisia ja lasketaan. (Jones 2012, 25-52.)

Tavallinen ongelma perinteisen markkinoinnin, uudenlaisen brändäyksen ja viestinnän muutosvaiheessa, on yritysten pyrkimykset käyttää ympäristöystävällisyyttä keinona puhdistaa imagoaan. Viherpesu (engl. Greenwash) tarkoittaa tilannetta, jossa yritys mainostaa olevansa ympäristöystävällinen, ilman että se oikeastaan on tehnyt mitään ympäristöystävällistä toimea. Toisin sanoen, yritys puhuu ja tekee toista. (Lampikoski, Sippo 2013, 65.) Englanniksi onkin yritysvastuun ammattilaisten keskuudessa yleistynyt sanonta, joka viittaa juuri tähän ongelmaan, ”Don’t just talk the talk, walk the walk”. Yksi viherpesukampanjastaan tunnettu yritys on esimerkiksi British Petroleum. Viherpesun vaikutus mediaan ja kuluttajiin on kuitenkin ollut niin suuri, että monet yritykset jotka ovat käyttäneet sitä keinona ovat nykyään implementoineet toimintaansa vastuullisuusohjelmia, voittaakseen takaisin menetetyt asiakkaat ja imagonsa. (Lampikoski, Sippo 2013, 65-66.)

4.2.4 Henkilöstöpolitiikka

Yritysvastuuseen kuuluu myös tärkeänä osana vastuu omista työntekijöistä. On todettu, että yhä useammalle työntekijälle vastuullisuudella on suuri merkitys työpaikan valinnassa. On todettu, että niin kutsutut milleniaalit, tai generaatio Y, etenkin tahtovat työnantajan toteuttavan toiminnassaan konkreettisia vastuullisuustoimia (Guevarra 2010).

Vastuullisessa henkilöstöpolitiikassa pätee samat säännöt kuin yleisessä yritysviestinnässä. Rekrytointivaiheessa on muistettava, että työnhakija on kuin asiakas, ja kaiken työhönnottoon liittyvän on oltava läpinäkyvää. Esimerkiksi mitään syrjiviä käytäntöjä ei tulisi olla. Työympäristön ja -olosuhteiden tulisi olla turvalliset eikä työpaikalla saisi tapahtua työpaikkakiusaamista tai seksuaalista häirintää. Yrityksen tulisi pitää huolta henkilöstönsä työkyvystä ja motivoida työvoimaa, sekä kouluttaa heitä uusiin tehtäviin. Jos työntekijät voivat hyvin, on sillä suora yhteys yrityksen menestykseen, sillä hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät jaksavat miettiä yrityksen toimintaa tehokkaammin kuin rutinoituneet väsyneet työntekijät. Palkitsemisjärjestelmällä on tärkeä rooli työntekijän hyvinvoinnilla ja jaksamisella. Palkitsemisen tulisi tapahtua myös muutoin kuin vain rahallisenä palkitsemisenä. Onnistuessaan se sitouttaa yrityksen avainhenkilöt ja houkuttelee uusia työntekijöitä piiriinsä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla suoraan johdannainen strategiasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Viestintä sen suhteen tulisi jälleen olla läpinäkyvää, salaiset palkitsemiset aiheuttavat muille työntekijöille vain kateutta, katkeruutta ja epäoikeudenmukaisuutta. Työsuhteen päättyessä on tärkeää haastatella lähtevää työntekijää hänen, sekä hyvistä että huonoista, kokemuksistaan yrityksessä. Jos yrityksessä on YT-neuvottelut on erityisen tärkeää, että yritys viestii tapahtumista usein ja läpinäkyvästi, välttääkseen työntekijöiden kokeman stressin, ahdistuksen sekä epätietoisuuden luoman pelon. Tämänlaisessa tilanteessa tulee muistaa myös ne työntekijät, jotka ovat jäämässä ja kuunnella heidän tuntemuksiaan tilanteesta. (Juutinen, Steiner 2010, 177-182.)

4.3 Mittaaminen ja raportointi

Onnistuneen ohjelman päättää sen tulosten mittaaminen ja niistä raportointi. Tämä mahdollistaa johtamisen, seurannan ja sisäisen valvonnan. Kun tarkastellaan tavoitteiden seurantaan tarvitaan useimmiten tunnuslukuja, jotka kertovat seurattavan asian tulokset halutulta kaudelta. Näitä indikaattoreita voivat olla esimerkiksi liikevoitto, energiankulutus tai kävijämäärä. Indikaattoreiden seurantaan käytettyjen mittareiden tulee olla tarkkoja ja kuvata juuri oikeita, yritykselle olennaisia alueita. (Juutinen, Steiner 2010, 182-183.)

Global Reporting Initiative, GRI, on yksi yleistyneistä yritys vastuun raportoinnin viitekehyksistä. Vuonna 2013 ilmestyneessä G4 – Sustainability Reporting Guidelines –oppaassa GRI antaa ohjeita yritys vastuun raportointiin kategorioittain ja heiltä saa apua jopa mittareiden laskentakaavoissa. (GRI 2013.)

Suomen ekonomiliitto, SEFE, on luonnut viime vuonna etenkin PK –yrityksille suunnatun kestävän johtajuuden mittariston. Mittaristoa voi käyttää vapaasti internetin välityksellä, ja yritys voi itse päättää kuinka usein muutoksia seurataan. Sillä voi itsearviointimenetelmän avulla selvittää johtajuuden nykytilan organisaatiossa. Testi sisältää 70 kysymystä ja kysymysalueet jakautuvat neljään eri osa-alueeseen, sitoutumiseen, johtajuuteen, käytäntöihin ja mittaristoon. Sitoutumisessa perehdytään muun muassa yrityksen visioon ja strategiaan ja johtajuudessa perehdytään henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin ja jokapäiväiseen johtamiseen. Käytännöissä mainitaan neljä tärkeintä periaatetta kestävän johtajuuden toimintatapoihin, ensimmäisenä jatkuvan kehittämisen periaate, toiseksi reilouden periaate, kolmanneksi läpinäkyvyyden periaate ja viimeiseksi osallistamisen periaate. Viimeisessä kysymysaihepiirissä katsotaan eri sisäisiä mittareita, etenkin yrityksen taloushallintoon liittyviä lukuja. Mittaristossa sijoitetaan organisaatio 1-10 pisteen janalle, missä 1 on huonoin ja 10 paras tämänhetkinen kestävän johtajuuden toteutus yrityksessä. Kattavan nykytilan kokonaisuuden lisäksi mittariston kautta voi samalla nähdä yrityksen vahvuudet ja missä vielä on parannettavaa. (SEFE 2013.)

Jotta mittarit voisivat toimia myös hälytyskelloina väärin menevissä ohjelmissa tai hankkeissa, on niitä seurattava yleensä päivittäin, kuukausittain, kvartaaleittain tai vuosittain.

Etenkin osastokohtaisia tavoitteita ja indikaattoreita on hyvä seurata tasaisin väliajoin. (Juutinen, Steiner 2010, 186.)

Yritykset tekevät yleensä vuosittaisen vastuullisuusraportin toimistaan. Monet yritykset tekevät ne osana vuosittaisraportteja, mutta yrityksissä, joissa vastuullisuus nähdään erittäin suurena liiketoiminnan tekijänä, tehdään usein oma raportti koskien yritysvastuuta. Yritykset vertaavat yleensä omaa raporttiaan alan parhaisiin, jotta saataisiin ymmärrystä kilpailijoiden liikkeistä ja pystytään parantamaan omaa toimintaa. Vertailua ja palautetta omasta raportista saadaan yleensä osallistumalla erilaisiin raportointikilpailuihin. Parhaassa tapauksessa yritys ymmärtää tämän kaltaisten raportointikilpailujen kautta todellisen yritysvastuun luonteen, ja alkaa toteuttaa sitä laajemmin yrityksessä. Kilpailujen kärjen taso onkin noussut vuosi vuodelta, mikä taas toimii yleisindikaattorina siitä, että yritysvastuuta todella harjoitetaan ja halutaan toteuttaa. (Juutinen, Steiner 2010, 105.)

4.4 Shared value:n implementointi

Shared valuen implementointiin ei ole olemassa suoranaista ohjetta. On kuitenkin identifioitavissa tiettyjä malleja, siitä miten yritykset, jotka ovat onnistuneet shared valueen toteuttamisessa, ovat toimineet. Näillä yrityksillä on todettu olevan viisi yhtenäistä toteutustoimintaa, joiden perustana ovat jokaisen yrityksen oma kulttuuri, sisältö ja strategia (Pfizer, Bockstette & Stamp 2013).

Ensimmäinen askel shared valuen toteuttamiseen yrityksessä on sosiaalisen tarpeen tunnistaminen, ja sen upottaminen yrityksen toimintaan ja kulttuuriin. Tämä edellyttää resurssien uudelleen järjestelyn, jotta pystytään luomaan innovaatioita, jotka tulevat ratkaisemaan kyseessä olevan ongelman. Joissain tapauksissa tämä tarkoittaa koko yrityksen mission muuttamista. Joskus taas innovaatiot syntyvät esimerkiksi yrityksen sisällä, ja ne tulee implementoida toimintaan ja kulttuuriin sosiaalisen tarpeen parantamiseksi. Tärkeintä on kuitenkin, että osataan määritellä tämä tarve, ja siten viestiä siitä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tarve tulee sisällyttää yrityksen ydinprosesseihin, kuten strategian muodostukseen ja budjetointiin. Näin saadaan osalliseksi työntekijöitä koko yrityksen laajuisesti ja viestitään markkinoilla toimiville yrityksille, kuinka hyvällä tarkoituksella

voidaan toteuttaa liiketoimintaa. Yrityksen tulee muistaa tutkia ongelman ydintä, ennen kuin alkaa ratkaisemaan sitä. Monet yritykset ovat tutkineet pinnallisesti jotakin sosiaalista tarvetta tai ongelmaa, ja päätyneet tekemään hyvää yhteisölle omasta mielestään. Todellisuudessa heidän toimintansa on ollut vain pintaraapaisu kaikkeen, mitä syvemmällä tasoilla tapahtuu. Tämän kannalta on tärkeää muistaa mitata toimintaa koko prosessin ajan. (Pfitzer ym. 2013.) Koska suurten hankkeiden tulokset näkyvät usein vasta pitkän ajan investointina, myös etenemisestä raportointi on tärkeä osa prosessia. Näin kaikki osalliset sidosryhmät ovat ajan tasalla ja näkevät, että hanke on matkalla oikeaan suuntaan. (Eccles, Serafeim 2013.)

Sosiaalisen tarpeen tai ongelman ratkomisen valitsemisessa yrityksen kannattaa olla tarkkana, jotta se pysyy oman alansa sisällä. Kannattaa valita hankkeen aiheeksi jokin asia ympäriltä, mikä vaikuttaa yrityksen ydintuotteeseen ja –liiketoimintaan. Esimerkiksi jos päätuotteena on vaatetuotanto, kannattaa valita veden käyttöön tai tuotannon työolosuhteisiin liittyvä hanke. Jos hankkeen luomisvaiheessa käy ilmi, että se tulee keräämään tuottoa hitaammin kuin muu liiketoiminta, kannattaa siitä tehdä autonominen osa yritystä, jottei se vaikuttaisi liikaa yrityksen talouden tilaan. Toinen vaihtoehto on rahoittaa toimintaa filantropian tai valtion rahoituksen avulla. Kun toiminta on avustusrahoituksen jälkeen saatu tuottoisaksi, voidaan se liittää osaksi yrityksen toimintaa. Tämä on hyvä tapa innovoida suurempia asioita ja vaikuttaa markkinoihin uusien innovaatioiden kautta. Tämä voi myös toimia toisin päin. Yritys voi olla mukana tukemassa jonkin yksityisyrittäjän sosiaalista toimintaa. Näin yritys saa ymmärrystä mahdollisista ongelmista, joihin voidaan sitten tarttua hankkeen muodossa. Yksi tärkeimmistä asioista, mitä yrityksen tulisi pitää mielessä shared valuen implementoinnissa osaksi yrityksen ydintoimintaa, on pitää sidosryhmät lähellä. Toiminnan kannalta tärkeimpien sidosryhmien yhteistyö edesauttaa yleensä shared valuen toteuttamista erittäin paljon. (Pfitzer ym. 2013.)

4.5 Todentaminen

Yrityksen vastuullista toimintaa voi todentaa eri sertifikaattien avulla. Sertifikaatit auttavat kuluttajia ja asiakkaita tunnistamaan helpommin yrityksen omistautumisen tietyille asioille. Lisäksi sertifikaatit saattavat auttaa yritystä rakentamaan vastuullisuusohjelmaa

antamalla suuntaa siihen liittyvissä vaatimuksissa ja mittaamisessa. Sertifikaatit ovat yleensä kansainvälisten riippumattomien järjestöjen (NGO's) kehittämiä ja myöntämiä merkintöjä, ja ne tarkistetaan useimmiten vuosittain. (Ecolabel Index 2014.)

Todentaminen voi tapahtua erillisten ympäristömerkkien lisäksi myös erilaisten ympäristöjohtamisen työvälineiden kautta. Esimerkiksi eri ISO –standardit toimivat strategisina työkaluina yrityksille, mutta todentavat myös sertifikaatteina kuluttajille esimerkiksi tuotteen turvallisuuden ja laadun. Yleisin ympäristövastuussa käytetty standardi on ISO 14001, joka sisältää ohjeita yrityksen ympäristövaikutusten mittaamiseen, parantamiseen ja hallintaan. (ISO 2014.)

Euroopan Unioni on kehittänyt ympäristömerkin kaikille kuluttajatuotteille pesuaineista ja paperista, leirintäalueisiin ja tekstiilituotantoon. EU Ecolabelin kriteereinä toimii esimerkiksi tuotteen koko elinkaaren tuottama ympäristövaikutus ja suorituskyky. (European Ecolabel 2009.)

Yritys voi lähteä mukaan tukemaan esimerkiksi käyttämänsä rannan hyvinvointia toimimalla Blue Flag –sertifikaatin vaatimusten mukaisesti. Blue Flag pyrkii edistämään tietämystä puhtaiden rantojen ja merten tärkeydestä. Ranta voi saada Blue Flag –merkinnän jos pystytään todistamaan laboratoriotestein, ettei vesi ole saastunutta, informaatiota merkistä on kerrottuna rannan yhteydessä, turvallisuusasioista on huolehdittu rannalla ja sille on toteutettu jätteen hävittämissuunnitelma. Lisäksi helposti tuhoutuvat luonnonvarat on suojeltu. Tämä merkki vaatii usein yhteistyötä kaikilta yrityksiltä, jotka toimivat rannalla tai se lähettyvillä. (FEE 2014.)

TourCert on erityisesti matkanjärjestäjille ja matkailuyrityksille kehitetty sertifikaatti. Sertifikaatilla palkituilta yrityksiltä vaaditaan kokonaisvaltaista strategista yritysvastuuohjelmaa ja sen vuotuista seuranta. Lisäksi järjestö vaatii sertifikaatin ansainneilta yrityksiltä vihreän sähköön käyttöä, henkilöstön koulutusta vastuullisuudesta ja toimittajien sitoutumista yrityksen vastuullisiin käytäntöihin. (TourCert 2014.)

ECORIDE on EuroSIMA:n (European Surf Industry Manufacturers Association) ympäristötoimintatapojen tärkein kulmakivi ja sertifikaatti. Ohjelma on omistautunut autamaan ja tukemaan yrityksiä, jotka haluavat rajoittaa vaikutustaan ympäristöön, erityisesti keskittyen merenrantoihin ja vuoristoihin. Järjestö avustaa toiminnallaan myös yrityksiä ympäristöasioihin liittyvissä kollektiivisissa projekteissa. (EuroSIMA 2013.)

4.6 Hyviä tapauksia maailmalta

Tässä alaluvussa käydään läpi esimerkkejä onnistuneesta yritys vastuusta surffiyrittäjissä ja surf –elämäntapaa (vaatteita tai lautoja tuottavia) edustavista yrityksistä maailmalta.

Safari Surf School (SSS) on kahden veljeksien surffimatkatyöryhmä, jonka yhtenä perustoimintaperiaatteena on vastuullisuus. Yritys myy paketoituja surffimatkoja Costa Ricaan ja räätälöi myös paketteja asiakkaiden toiveiden mukaan. Pakettiin kuuluu aina asuminen, ruokailu, surffiopetus sekä muita aktiviteetteja toiveiden mukaan. SSS käyttää erittäin hyvin hyödyksi sidosryhmien vaikutusta yrityksen imagoon. Heidän pääkonttorinaan toimii hotelli, jota tällä hetkellä päivitetään vastuullisemmaksi (valmistuu 2015). Hotelli tulee valmistuessaan edustamaan LEED –sertifikaatin (Leadership in Energy & Environmental Design) tasoista hotellia. (Safari Surf School 2014.)

Yritys on rakentanut vastuullisuusohjelmansa kolmeen pääaiheeseen, kulttuuri, talous ja yhteiskunta. Toiminta painottuu paikallisten kulttuurin ylläpitoon, koulutukseen ja työllistämiseen sekä ympäristön puhtaana pitämiseen. SSS on esimerkiksi kouluttanut ja käyttänyt vain paikallista työvoimaa toiminnassaan sekä lahjoittanut koululaisille tarvikkeita ja kirjoja. Lisäksi yritys on järjestänyt viikoittaisia rannanpuhdistustapahtumia yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa, se lahjoittaa ruokajätteet paikallisille farmeille sikojen ruoaksi sekä käytetyn ruokaöljyn biodieselin valmistukseen. Vanhoja surffilautoja annetaan paikallisille nuorille aloitteleville surffareille ilmaiseksi. (Safari Surf School 2014.)

Vaatamerkki Quiksilver ja sen tytäryhtiö Roxy ovat aloittaneet päälliketoiminnastaan erillisen hankkeen, jonka nimi on The Quiksilver & Roxy Initiative. Hankkeen pääideana on viestiä erilaisesta, vastuullisesta ajatustavasta. Mottona on ”Don’t destroy

what you came to enjoy.”, eli suomeksi käännettynä, älä tuhoa sitä, mistä tulit nauttimaan.

Quiksilver on sitoutunut tekemään muutoksia omaan toimintaprosessiinsa maailmanlaajuisesti. Näihin lupauksiin kuuluvat tehokkuuden tehostaminen, jätteen vähentäminen ja resurssien säästeliäs käyttö. Yritys on nimennyt viisi tavoitetta, joihin he haluavat vaikuttaa vastuullisuudella, vuoristojen ja vesistöjen suojeleminen, tuotteiden ympäristöjalanjäljen mittaaminen ja pienentäminen, toimintaprosessien optimointi, henkilöstön tehtäviin liittyvien vastuullisuuden kouluttaminen sekä vastuullisuustietoisuuden levittämistä asiakkaiden ja kuluttajien keskuudessa. (The Quiksilver & Roxy Initiative 2013.)

Quiksilver on aloittanut yritys vastuutoimintansa jo vuonna 1999, käyttää EMS:ää (Environmental Management Systems) ja on saanut ISO 14001 –sertifikaatin. Hankkeen voittoa tavoittelematon järjestö on perustettu vuonna 2004 ja 2009 Quiksilver & Roxy Initiative sai ECORIDE –sertifikaatin. Vuoden 2012 aikana hanke otti käyttöön yleisen menettelytavan muinaisten ja uhanalaisten metsien suojelesta kankaan ja muiden materiaalien käytössä (Policy Language for Protecting Ancient & Endangered Forests Through Fabric Choices). Hankkeen virallisina lähettiläinä ovat muun muassa ekstremelajien supertähdet Kelly Slater ja Tony Hawk. (The Quiksilver & Roxy Initiative 2013.)

Urheilu- ja katumuotivaatemerkki Volcom on myös lähtenyt mukaan vastuulliseen johtamiseen. Heidän yritys vastuutoimintansa koostuu esimerkiksi materiaalien ja vanhojen vaatteiden uusiokäytöstä, luonnonkatastrofista kärsineiden yhteisöjen tukemisesta sekä vahvasta yhteistyöstä yhteistyökumppaneiden kanssa. Volcom tekee yhteistyötä 1 % for the Planet –järjestön kanssa, eli heidän V. Co. Logical –malliston vaatteista 1 % jokaisesta myydystä vaatekappaleesta menee suoraan erilaisille ympäristöorganisaatioille, esim. Save the Waves Coalition, POW (Protect Our Winters) jne. Give Back Series –malliston kautta tuetaan yhteisöjä tekemällä yhteistyötä voittoa tavoittelemattomien järjestöjen kanssa. (Volcom New Future Blog 2013a.)

Tärkeimmiksi yrityksen tavoitteiksi Volcomin vastuullisuus- ja New Future –ohjelman päällikkö Derek Sabori listaa parantaa yrityksen vaikutusta ympäristöön maailmanlaajuisesti, ja maksimoimaan sosiaalisen vaikutuksensa. Myös energian ja polttoaineen käyttöä, jätteitä ja niiden hävittämistä, veden kulutusta, kasvihuonekaasujen päästöjä sekä toimintaympäristön ihmisille ja yhteisöille takaisin antamista pyritään parantamaan. Lopuksi Sabori painottaa yhteistyön tärkeyttä projektille. (New Future Volcom 2011.)

Volcom on mukana monenlaisessa vastuullisessa toiminnassa, kuten rantojen puhdistamisessa roskista ja lahjoittamassa Filippiinien taifuunialueelle kyliin tarvittavia resursseja talojen uudelleenrakentamiseksi jne. Lisäksi Volcom on toiminnallaan esimerkiksi rakentanut vanhasta skeittipuistosta surffilautoja. Yritys teki myös vuoden 2013 aikana yhteistyötä Relmu Witrall nimisen järjestön kanssa ”Not Simple” –hankkeen. Järjestö edustaa Chilen perinteisiä käsintöitä ja valmisti yhteistyössä Volcomin Give Back –ohjelman kanssa käsintehtyjä reilun kaupan pipoja. Samalla tuotiin esille pienen kyläyhteisön naisten käsintöiden tärkeyttä tämän päivän tehdasvalmistettujen pipojen rinnalla. (Volcom New Future Blog 2013b.)

5 Asenne Surf

Asenne Surf on suomalainen vuonna 2005 perustettu lainelautailu, eli surf, ja lifestyle brändi (Asenne 2014). Brändin omisti vuoteen 2013 asti Asia Promo Oy, minkä jälkeen se siirtyi Fintrading Oy:n alle. Omistajina toimii Kimmo Jaakonsaari, Ville Kasari, Ville Rinta ja Aino Pohjola.

ASENNE a-sen-ne / attitude:

A mental state of mind involving beliefs, feelings, values and dispositions to act in certain ways; ”The attitude that shoots you towards your goals, no matter what the odds are..” (Asenne 2014)

Asenne järjestää suomalaisille kohdistettuja surf camp -matkoja Indonesiaan, Balin saarelle, kaksi kertaa vuodessa. 10-päiväisillä leireillä hintaan sisältyy ohjattu surffiopetus, kuljetukset, aamiainen ja muuta vapaa-ajanohjelmaa. Yritys tuottaa ja myy omia vaatemallistoja, surffi ja SUP (stand up paddling) –lautoja. Surffilaudat teetetään mittatilaustyönä jokaisen asiakkaan toivomuksien mukaan (Wuotila 2013).

Koska yrityksen toiminta painottuu kolmen maan välille (Suomi, Indonesia ja Kiina) on sidosryhmiä helppoa tarkastella maakohtaisesti. Suomessa tärkeimpinä yhteistöinä tehdään sponsorointia Wappulounas –tapahtumassa Rukalla, sekä yhteistyötä ravintola, baari !Cuban kanssa Helsingissä (Wuotila 2013), jonka kanssa viimeisimpänä yhteistyönä toteutettiin yhteinen olut syksyn 2013 aikana. Lisäksi Asenne on vuosittain vahvasti mukana Surffin SM –kisoissa. Tärkeimpänä yhteistyöyrityksenä yrityksen tapahtumamarkkinointia varten luodun matkailutuotteen kannalta Suomessa toimii matkatoimisto Kilroy, jonka kautta myydään kaikki surf camp –matkat. Surf camp –matkan toteutumisen kannalta tärkeä on myös Balilla paikallinen surf camp operaattori, jonka avulla leiri toteutetaan. Leirin aikana majoitutaan Canggun alueelle rannan tuntumassa. Vaate- ja lautatuotannon tärkeimmät sidosryhmät ovat tuotannon puoli Balilla ja Kiinassa sekä jälleenmyyjät Suomessa. Tuotteet pyritään toimittamaan Kiinan ja Balin tehtailta Suomeen merirahdilla, vähentääkseen yrityksen hiilijalanjälkeä. Varasto sijaitsee Pohjanmaalla, mistä nettikaupan tuotteet postitetaan mahdollisimman sopivaksi mitoitetuissa paketeissa asiakkaille.

Yrityksen motto, ”Hang loose, ride the big one” (Asenne 2014) kuvaa hyvin yrityksen organisaatiokulttuuria. Ideana on yhdistää ihmisiä rennon lainelautailukulttuuria edustavan elämäntyylin ja matkustamisen kautta. Kohderyhmäksi voidaankin määritellä 20-35 –vuotiaat jotka edustavat tai haluavat edustaa surffikulttuuria ja –elämäntyyliä. Nämä ennakkoluulottomat maailmanmatkaajat haluavat tuoda maailmannäkemyksensä julki, arvostavat erilaisuutta, eivätkä pelkää tuntematonta. He ovat aktiivisia ulkoilmassa viihtyviä ihmisiä, joilla on tietynlaista kapinallisuutta, ja priorisoivat harrastukset sekä matkustamisen yhtä tärkeäksi kuin työn. (Wuotila 2013) ”Ride hard rock out” –slogan sekä Asenteen ambassadorit (ts. lähettäjä) edustavat elämäntapabrändiä, varsinaisten kilpailutapahtumien sijaan.

6 Tutkimusmetodin kuvaus

Työn empiirinen osuus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoja käyttäen. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin sillä perusteella, että tutkimuksessa haluttiin kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Siinä on tarkoituksena paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana ei saisi olla teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu. Aineiston hankinnan metodeina laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti suosittu tutkittavien näkökulmaa esille tuovia tapoja. Näitä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja eri tekstien ja dokumenttien analyysit. Haastateltava kohdejoukko tulisi valikoitua tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkimuksesta saadaan oikeanlaista haettua tietoutta. Tutkimussuunnitelman tulisi olla joustava ja muotoutua tutkimuksen edetessä, sekä elää tutkimuksen mukana. Aineiston tulkinnassa tulisi muistaa käsitellä tapauksia ainutlaatuisina ja tulkita niitä sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 164.)

Teemahaastattelu on lomakkeen ja avoimen haastattelun välimuoto, mille on tyypillistä, että haastattelun aihealueet (teemat) ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Osallistuvalla havainnoinnille on tyypillistä se, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkija toimii tällöin yleensä kenttätutkimuksessa havainnoitavan ryhmän jäsenenä ja hänelle muodostuu jonkinlainen rooli ryhmässä. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistumisen määrä voi vaihdella. Täydellisessä osallistumisessa tutkija pääsee täydelliseksi ryhmän jäseneksi, jolloin tutkijan rooli ja tie-teelliseen tarkoitukseen tarkoitettu materiaali saattaa kärsiä subjektiivisista mielipiteistä. Osallistuvana havainnoijana ryhmässä tutkijalle tehdään alusta asti selväksi, että hän toimii ryhmässä tutkijana, jolloin on tutkijalle selvempää pitää erillään tutkimustulokset ja subjektiiviset näkökannat. Ryhmähaastattelussa saadaan haastateltavilta tietoa tehokkaammin. Se on erityisen käytännöllistä kun voidaan ennakoida, että haastateltavat jännittävät haastatteluja. Ryhmässä voidaan korjata haastattelussa mahdollisesti syntyviä väärinymmärryksiä, koska tietoa saadaan kuvailtua monesta eri näkökulmasta. Sama pätee myös muistinvaraisissa asioissa. Haittoja ryhmähaastattelussa saattaa kuitenkin olla

dominoivan henkilön vaikutus keskustelun etenemiseen, ja tiettyjen arkojen tai kielteisten asioiden esilletulon estämiseen. Eri tekstien ja dokumenttien analyysiin voidaan käyttää jo valmiita aineistoja, jotka voivat olla joko primaari- tai sekundaariaineistoja. Valmiit aineistot soveltuvat harvemmin käytettäviksi sellaisenaan tutkimuksessa, mutta voivat auttaa tutkimuksen eri vaiheissa esimerkiksi tulkinnessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 186, 208, 211, 216.)

Tutkimuskeinoiksi valikoitui osallistuvan havainnoinnin lisäksi puolistrukturoidut haastattelut (ts. Teemahaastattelut). Haastattelut teetettiin maaliskuun aikana kolmella yrityksen osakkeenomistajista. Kvalitatiivinen tutkimustapa valittiin työvälineeksi, jotta saataisiin laajasti tietoa yrityksen tähänastisesta vastuullisuustoiminnasta ja tulevaisuuden visioista. Puolistrukturoidun yksilöhaastattelun etuna nähtiin olevan tässä tutkimustyössä se, että haastattelukysymykset ovat kaikille samat, haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon ja jokainen haastateltu vastaa niihin erikseen omin sanoin (Hirsjärvi, Hurme 2011, 47). Näin haastattelutuloksista saataisiin rehellisiä, henkilökohtaisempia ja osakkaiden tietoja yrityksestä saataisiin laajemmin haastattelijan tietouteen.

Haastattelukysymykset laadittiin strategisen yritysvastuun teorian ja haastattelijan yrityksestä havainnoimalla keräämän tiedon pohjalta. Peruskysymyksiä haastattelussa oli 26 ja ne oli jaettu viiteen aihealueeseen, 1) johtaminen ja suunnittelu, 2) viestintä ja brändi, 3) henkilöstöjohtaminen, 4) operatiivinen toiminta sekä 5) seuranta ja kehittäminen. Kysymykset laadittiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti avoimiksi kysymyksiksi, jotta tietoa saataisiin laajasti. Lisäksi haastatteluun lisättiin täydentäviä lisäkysymyksiä, jotta kaikkein olennaisimmat asiat tulisivat esille (katso Liite 1).

Kysymysten laatimisessa käytettiin hyödyksi työn teoriapohjaa, viitekehystä. Viitekehysten valikoitui yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät yritysvastuun osa-alueet. Näiden osa-alueiden perusteella teetettiin ensimmäinen haastattelurunko, joka lähetettiin tarkistettavaksi opinnäytetyön ohjaajalle. Tarkistuksen jälkeen haastattelurungosta poistettiin epäolennaiset kysymykset ja muokattiin hieman joidenkin kysymysten muotoilua. Kun alustava haastattelurunko oltiin saatu valmiiksi, kävi haastattelija vielä tapaamassa esimiestään ja totesi yleisen keskustelun jälkeen, että haastattelurungosta puuttui tiettyjä tärkeitä kysymysaiheita. Lopullisen muotonsa haastattelurunko sai noin kahden viikon

työn jälkeen, jolloin se lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Haastateltaviksi valikoitui yrityksen neljästä osakkeenomistajasta kolme, sillä heistä kaksi työskentelevät tällä hetkellä yrityksessä kokoajatyönä ja kolmas oli haastattelijan lähin esimies.

Tutkimuksessa oli tarkoitus myös huomioida ja havainnoida yrityksen virallisia dokumentteja, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa ja strategiaa. Koska yrityksellä ei vielä ollut näitä tietoja saatavilla kirjallisessa muodossa, jouduttiin turvautumaan havainnointiin, jotta saatiin tarvittavat tiedot. Näin ollen aineistoa kerättiin myös luonnollisten ja todellisten tilanteiden kautta (Hirsjärvi ym. 2010, 164), käymällä tavallista keskustelua esimieheni kanssa aiheesta.

7 Haastattelutulokset

Työn tutkimustavoitteina oli ensimmäiseksi nykytilan ymmärtäminen, toiseksi yrityksen strategisen suunnan löytäminen ja kolmanneksi näiden perusteella kehittämisehdotusten antaminen. Koska matkoja, vaatteita ja lautoja myydään enimmäkseen nuorille aikuisille, on vastuullisuus tärkeä osa yrityksen brändiä. Yritys on käyttänyt vastuullisuutta jo ennestään osana liiketoimintaansa, mutta sitä ei ole käytetty strategisesti. Ideana on siis luoda arvoa yritykselle, myös brändin luomisessa, kokoamalla tällä hetkellä sirpaloituneesti asettuneet yritysvastuun toiminnat yhteen yhdeksi strategiaksi, jota on helpompi hallita ja mitata.

Hankalimmaksi tutkimuksessa muodostui aikataulussa pysyminen ja maantieteelliset välimatkat haastattelijan ja haastateltavien välille. Koska tutkimustyön aikataulusta oltiin myöhässä ja kaksi haastateltavista asuvat Balilla, Indonesiassa, päätettiin tutkimushaastattelut suorittaa kirjallisina. Suurimpina syinä tähän valintaan olivat ajan puute haastattelujen litterointiin, sekä aikaero Indonesiaan ja aikataulujen yhdistäminen. Päätettiin siis tehdä kirjalliset haastattelut sähköpostitse niin, että haastateltaville annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kysymyksiin, lähettäen ne sitten haastattelijalle.

Vastauksista yhdet saatiin ajallaan takaisin, kun taas toiset kahdet olivat vastaamisajasta viikon myöhässä, ja vastauksia jouduttiin pyytämään sähköpostitse. Haastateltavista toiset kaksi Balilla asuvaa olivat vastanneet kysymyksiin yhdessä, vaikka haastattelupyynnössä oli pyydetty haastateltavia vastaamaan kysymyksiin rehellisesti yksilöinä. Tämän ei kuitenkaan nähty haittaavan tutkimuksen tuloksiin sinänsä, sillä tärkeintä oli saada kerättyä mahdollisimman paljon olennaista tietoa, eikä yhdessä vastaamisen nähty vaikuttavan tähän. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus ottaa yhteyttä haastattelijaan milloin vain mahdollisten kysymysten kanssa. Kukaan kolmesta haastateltavasta ei kuitenkaan ottanut yhteyttä haastattelijaan tällä asialla.

Haastattelukysymyksiä oli 26 ja ne oli jaettu viiteen aihealueeseen, 1) johtaminen ja suunnittelu, 2) viestintä ja brändi, 3) henkilöstöjohtaminen, 4) operatiivinen toiminta sekä 5) seuranta ja kehittäminen (kts. Kuvio 5.).



Kuvio 5. Puolistrukturoidun haastattelun aihealueet.

7.1 Johtaminen ja suunnittelu

Haastattelun ensimmäisestä kysymysalueesta, johtaminen ja suunnittelu, kysyttiin yleisesti tietämystä yritysvastuusta, tai vastuullisesta liiketoiminnasta, käsitteenä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritysvastuu ymmärrettiin yrityksessä sen täydessä merkityksessä niin sosiaalisena, ympäristön kuin taloudellisena vastuuna. Erikseen mainittiin myös kulttuurinen vastuu. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Kysyttäessä miten yritysvastuu näkyy Asenteen missiossa, visiossa ja strategiassa muutettiin kysymys ennemminkin siihen, miten sen pitäisi näkyä, sillä itse virallista missiota, visiota ja strategiaa vasta rakennetaan. Tärkeänä nähtiin lainsäädännöllisten vaatimusten täytymisen lisäksi taloudellisessa vastuussa tulon tuottaminen osakkeenomistajille sekä palkanmaksu työntekijöille. Sosiaalisen vastuun tärkeinä osa-alueina nähtiin voittoa tavoittelemattoman toiminnan järjestäminen, työharjoittelupaikkojen tarjoaminen, työntekijöistä huolehtiminen sekä heidän motivoiminen, ja elämyksen tuottaminen tuotteen ja palvelun lisäksi. Lisäksi haluttaisiin työllistää paikallisia Balilla, sekä tukea paikallista orpokotia ja muita sidosryhmiä. Ympäristöasioissa halutaan suunnitella, valmistaa ja

kuljettaa vaatteita niin ekologisesti kuin mahdollista nykyiseen liikevaihtoon nähden. Lisäksi tärkeäksi listattiin suomalaisen surffikulttuurin kehittäminen eri yhteistöiden ja Balin surf camp –toiminnan kautta. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Jo toteutetuiksi vastuullisuustoimiksi listattiin sosiaalisen vastuun alle Balin orpokodin tukeminen lahjoitusten avulla, paikallisten yrittäjien tukeminen niin kutsutun lähikauppan kautta, sekä movember –keräykseen osallistumalla (Kasari, V. 2014). Ympäristöasioissa on testattu erilaisia ekologisia materiaaleja tuotannossa, uusimpana bambu. Lisäksi pyritään toimittamaan kaikki rahti suomeen meriteitse lentorahdin sijaan, ja nettikaupasta ostetut tuotteet pyritään mitoittamaan sopivan kokoisiin paketteihin, jottei postitettaisi ilmaa. (Pohjola, A. 1.4.2014.) ”Suomen rahdeissa varastoon tuonnissa pystytään käyttämään jo ennalta olevia kiinteitä rekkakuljetuksia. Suomen päävarasto käyttää pelkästään uusiutuvaa ja hukka-energiaa lämmityksessään.”, lisää Kasari. Yritysvastuu toteutuu tällä hetkellä jo surffilautojen ja vaatteiden tuotannossa, sekä surf camp –toiminnassa (Pohjola, A. 1.4.2014). Vaate- ja lautatuotannossa yritysvastuu toteutuu sosiaalisen vastuun puolella. Paikallista työvoimaa on palkattu ja heidän osaamistaan sekä kädentaitojaan vaalitaan valmistamalla tuotteet käsin. Surf camp –toiminnassa sosiaalista vastuuta toteutetaan orpokotikäynneillä. Lisäksi logistiikkaa toteutetaan vastuullisesti (Kasari, V. 7.4.2014).

Tutkimuksessa kysyttiin myös, minkälaista kilpailuetua markkinoilla uskotaan saatavan yritysvastuulla, ja millä tavalla yritysvastuuta halutaan toteuttaa. Vastauksissa selvisi, että kilpailuetua nähtiin saatavan vastuullisesti tuotettujen, käsin tehtyjen, vaatteiden ja surffilautojen kautta. Lisäksi tunnistettiin, että ekologisuus ja vastuullisuus ovat kehittyneet kuluttajakäyttäytymisen yhdeksi tärkeäksi osatekijäksi lähes jokaisella alalla. Erikseen mainittiin tämän vastuullisen tuotannon merkitys Asenteen kilpailuedun saavuttamiseksi, verrattuna massatuotettuihin halvan tuotannon maissa harjoitaviin yrityksiin. Lyhyen ja pitkän ajan tähtäimissä vastuullisuus tulee olemaan yhtenä yrityksen toimintaa ohjaavana näkökulmana. Tarkemmat lupaukset on suunniteltu määriteltäviksi viimeistään kesän aikana. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

7.2 Viestintä ja brändi

Viestinnän ja brändin, eli toisen aihealueen, kysymyksissä kysyttiin miten jo tehdyistä yritysvastuun toimista on viestitty kuluttajille ja eri sidosryhmille. Vastauksissa selvisi asia, jonka haastateltava oli huomannut jo aikaisemmin itse havainnoinnin kautta, että vaatteiden lapuissa lukee ”Handmade in Bali”. Samoin verkkomarkkinoinnissa on käytetty samaa ilmaisua (Kasari, V. 7.4.2014). Jatkokysymyksenä kysyttiin myös, miten mahdollisesti halutaan viestiä vastuullisuutta tulevaisuudessa. Kysymykseen vastattiin suunnitelmalla määrittää kevään aikana tarkempi missio, visio, arvot sekä strategia, jotka sitten päivitetään nettisivuille ja tämän kautta viestitään kaikille sidosryhmille Asenteen yritysvastuusta. Myös itse yritystarinaa, joka myös löytyy nettisivuilta kohdasta ”our story” halutaan muokata informatiivisemmaksi. Yritysvastuun halutaan vaikuttavan brändiin tulevaisuudessa vakiinnuttamalla toimitapoja ja tuomalla vastuullista liiketoimintaa pysyväksi osaksi yrityksen strategiaa. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Kysyttäessä minkälaista tarinaa Asenne pyrkii kertomaan itsestään ja miten yritysvastuu tässä tarinassa tulee esille tuli vastauksessa ilmi samaa henkeä, mitä haastattelija on havainnut työnteon aikana. Pieni yritys, jolla on korkeat tavoitteet ja omat toimintatavat, jotka halutaan pitää. Ei haluta osaksi niin sanottua normaalia toimintamallia, vaan halutaan tehdä asiat omalla tavalla, miten halutaan.

Asenne on ollut aina ’Small and independent’ ja haluaa erottautua oman tyylisuuntansa lisäksi myös käyttäytymällä eri lailla kuin suuret korporaatiot. Olemme pieni, mutta sidosryhmien kautta kykeneväinen moneen asiaan. Osittain haluamme kenties viestiä myös ’Tehdään mitä halutaan’. (Kasari, V. 7.4.2014.)

Yritysvastuu on Kasarin mukaan jo vahvasti mukana osakkaiden arvoissa, mutta sitä ei ole vielä päästy toteuttamaan niin laajasti kuin haluttaisiin. Tämän takia vastuullisuutta ei myöskään vielä ole saatu selkeäksi osaksi yritystarinaa. Osakkaiden keskuudessa on kuitenkin puhuttu paljon halusta parantaa yritysvastuuta ja muutoksia on luvassa lähitulevaisuudessa. (Kasari, V. 7.4.2014.)

7.3 Henkilöstöjohtaminen

Kolmannessa aihealueessa, eli henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, kysyttiin ketkä henkilöstöstä ovat olleet mukana muodostamassa yritys vastuun strategiaa. Vastauksissa saatiin vahvistusta tämän tutkimuksen ajankohtaisuudelle ja merkitykselle, sillä se listattiin yhdessä neljän osakkaan pää päätöksentekijöiden lisäksi yhdeksi tulevaan strategiaan vaikuttavaksi tekijäksi. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Kasarin mukaan henkilöstö on yhtä kuin osakkaat ja tämän takia henkilöstön motivoimista strategian rakentamisessa ja toteuttamisessa ei ole ollut tarpeen, koska jokaisella on halu toimia vastuullisesti. ”Osakkaat tiedostavat vastuullisuuden tärkeyden ja jo tällä hetkellä tehdään asioita niin vastuullisesti kuin se on nykyresursseilla mahdollista.” (Kasari, V. 7.4.2014.)

Henkilöstöä pyritään tulevaisuudessa kouluttamaan yritys vastuuasioissa luomalla yritysmanuaali, mihin kerätään kaikki tieto toiminnasta ja jossa yritys vastuun tulee olemaan tiiviissä osassa koko ”pakettia”. Perehdytys aiotaan toteuttaa tämän manuaalin pohjalta ja sen kautta pyritään varmistamaan, että kaikki sisäistävät asiat ja toimivat samalla tavalla. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Jokapäiväisessä työnteossa vastuullisuus näkyy esimerkiksi pyrkimyksenä pitää suurin osa arkistoista ja materiaaleista sähköisenä (Pohjola, A. 1.4.2014). Myös logistiikan ja kuljetusten suunnittelulla, sekä päävaraston energiatehokkuudella ja ympäristöystävällisyydellä pyritään jokapäiväiseen vastuulliseen toimintaan (Kasari, V. 7.4.2014).

Työntekijät pääsevät Pohjolan mukaan tällä hetkellä itse vaikuttamaan oman arkityönsä yritys vastuutoimintaan. Hänen mukaan henkilöstö on motivoitunut toimimaan vastuullisesti. ”Tällä hetkellä suurin ongelma on tarkan strategian ja linjauksen puuttuminen, joka ohjaisi jokapäiväistä toimintaa.” Lisäksi hän mainitsee, että lisää tietoa vastuullisuudesta tarvitaan ja tulisi hakea yritykseen. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

7.4 Operatiivinen toiminta

Neljännän aihealueen, eli operatiiviseen toimintaan liittyen, kysyttiin muun muassa alihankintayritysten vastuullisuudesta ja siitä, mitä siitä tiedetään yrityksessä. Vastauksissa ilmeni, että niistä tiedetään melko vähän, yrityksestä riippuen kuitenkin jonkin verran. Yleensä hintataso menee vastuullisuuden edelle. Erillistä vastuullisuussopimusta ei alihankintayritysten kanssa vielä ole tehty. Tilausmäärien ja yrityksen kasvaessa nähdään tämä kuitenkin tulevaisuudessa tulevan eteen tärkeänä osana. Balin ja Kiinan tuotannon vastuullisuuden toteutumisen valvonnasta mainittiin, että tietyt sertifikaatit ja maiden lainsäädännöt ovat tärkeässä roolissa. (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014.)

Yritysvastuun kannalta tärkein yhteistyökumppani on Kilroy, jonka arvot ja yritysvastuu tukee Asenteen ajattelutapaa. Kysyttäessä sertifikaattien mahdollisesta käytöstä yritys vastuun todentamisessa vastattiin, että niistä tulisi ottaa selvää tulevaisuudessa lisää. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

Paikallisyhteisöt hyötyvät Asenteen vastuullisesta yritystoiminnasta alueella niin sanotun lähikaupan kautta, jolloin paikalliset yrittäjät saavat osan toimeentulostaan suoraan Asenteelta. ”Molemmiin puolin puhalletaan yhteen hiileen”, luotettavat alihankkijat takaavat myös Asenteelle luotettavaa toimintaa. Lisäksi mainittiin paikallisten yritysten hyötävän nähdessään vastuullista yritystoimintaa, jotta hekin tulevaisuudessa osaisivat toimia vastuullisesti hyvän esimerkin kautta. (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014.)

Paikallisilla on myös mahdollisuus oppia meidän yrityskulttuuristamme ja korkeat vaatimuksemme toki myös lisäävät hiljalleen paikallisten tietotaitoa niin vastuullisuudesta kuin ylipäätään paremmin hoidetusta yrityksestä. (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014.)

Paikallisia asukkaita Balilla on palkattu toimistoon ja alihankintaan liittyviin tehtäviin. Lisäksi toisinaan on käytetty paikallista työvoimaa myös suunnittelu-, design-, vaatetuotanto-, valo- ja videokuvaus -tehtävissä. (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014.)

Surf camp –asiakkaille suositellaan paikallisia ravintoloita ja kauppoja. Heidän kanssaan vierailaan myös paikallisessa orpokodissa, missä tehdään yhdessä hyvää. Asiakkaat pääsevät siis konkreettisesti näkemään ja toteuttamaan vastuullisuutta, sekä tukemaan paikallisia yhteisöjä Asenteen kautta. (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014.)

7.5 Seuranta ja kehittäminen

Viimeisen, eli viidennen aihealueen kysymyksissä, kysyttiin yrityksen vastuullisuuden seurantaan ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kysyttäessä miten vastuullisuustoimintaa seurataan ja mitataan saatiin vastaukseksi, että seuranta on tällä hetkellä lähes olematonta ja että siihen tarvitaan tulevaisuudessa apua ja ideoita. (Pohjola, A. 1.4.2014.)

7.6 Kestävän johtajuuden mittariston itsearviointi

Tässä työssä on käytetty luvussa 4.3 käsiteltyä SEFE:n kestävän johtajuuden mittaristoa mittaamaan saatujen tutkimushaastattelutulosten perusteella nykytilaa. Kysymykset ja katuivat neljään aihealueeseen, 1) sitoutuminen, 2) johtajuus, 3) käytännöt ja 4) mittaristo (katso Kuvio 6). Jos mittaristossa oli kysymyksiä, joihin ei tutkimuksen kautta tiedetty vastausta, jätettiin nämä neutraaliksi pisteuttämällä ne keskelle mittaristoa viidellä pisteellä. Tarkoituksena on luoda pohjaa yritysvastuun mittaamiselle Asenteella ja kannustaa tulosten mittaamiseen myös tulevaisuudessa. Nykytuloksiin on myös hyvä verrata tulevan strategian kehittymistä ja toimivuutta yrityksessä (katso Liite 2.).



Kuvio 6. SEFE:n kestävän johtajuuden itsearviointimittariston kysymysten aihealueet.

Mittarilla saaduista tuloksista näkyy, että Asenne on vasta aloitteleva yritys vastuullisen liikkeenjohdon alueella. Ensimmäisen, sitoutumisen, osa-alueella virallisen vision ja strategian puuttuminen vaikutti selkeästi siihen, ettei saavutettu parhaimpia mahdollisia tuloksia. Pisteitä kertyi tällä osa-alueella 38/100. Tärkeäksi luettiin yhteisen tahtotilan tärkeys, vision sitouttaminen, avoimuus ja yhdessä tekeminen sekä strategian toimivuus, ymmärrettävyys ja innostavuus jokaiseen työntekijään.

Toisella osa-alueella, eli johtamistapojen nykytila-analyysissä selvisi, että pitäisi miettiä uusien johtamismallien tuomista yrityksen toimintaan. Vastuullisessa yrityksessä kaikki perustuu yksilöiden tyytyväisyyteen ja innostukseen. Hyvinvoiva yksilö on motivoitunut työssään ja toimii tuottavasti. Jos halutaan lisätä luotettavuutta ja edistää tiimityöskentelyä tulisi kehittää kulttuuri, jossa yhdessä tekeminen on toiminnan kulmakivi. Tämä puolestaan tukisi kehitysmuotoista ilmapiiriä ja auttaisi henkilöstöä hahmottamaan tavoitteiden kokonaiskuvaa. Hyvän johtamistavan rakentamisen ydin on ymmärrys ihmisestä tahtovana toteuttajana ja inhimillisenä tekijänä, ei pelkästään työntekijänä. Kokonaispistemäärä tällä osa-alueella oli 25/100. Tärkeimmiksi kehittämisalueiksi ilmeni monta henkilöstöjohtamiseen liittyvää aluetta, kuten osaamisen johtaminen, sitouttaminen, tiedonkulku, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja palautteen anto. Tällä osa-alueella saatiin myös ensimmäinen yli 7 pistettä ylittävän rajan tulos, mikä tuli elämäntahtoa mukailevasta työnjoustosta. Asenteelta löytyy siis jo kulttuuri, jossa työntekijöiden elämäntilanteiden muutokset otetaan hyvin huomioon ja työtehtäviä muokataan niiden mukaan.

Käytännöissä, eli toimintatapoja ohjaavissa periaatteissa ja kolmannessa aihealueessa, Asenne suoriutui pistein 38/100. Tällä osa-alueella ollaan jo hyvällä mallilla mittariston mukaan ja samaa linjaa suositellaan jatkamaan ja kehittämään eteenpäin. Eettisten sääntöjen ja vastuullisten periaatteiden noudattaminen johdonmukaisesti ovat tärkeässä asemassa. Kestävän johtajuuden organisaatiossa pyritään toiminnan haittavaikutusten minimointiin tai poistamiseen. Lisäksi koko toiminnan läpinäkyvyyttä on tärkeää kehittää jatkuvasti. Samoin laaja sidosryhmäyhteistyö, sisäisten käytäntöjen vaaliminen ja oman henkilöstön tasa-arvoinen kunnioitus koko urankulun läpi on tärkeää. Ongelmatilanteita varten tulisi olla yhteisesti sovitut käytännöt ja prosessit. Tällä osa-alueella saavutettiin 8 pistettä etätyön ja työajan jouston alueella. Neljän pisteen kohdalle ja alle jäätii

muun muassa perehdytyksessä sekä koulutuksessa, etenkin vastuullisuuteen liittyen, tuotekehityksessä asiakkaiden kanssa yhteistyössä, ongelmatilanteiden ratkaisussa ja palkkauksessa.

Viimeisessä, neljännessä, osa-alueessa tulokset eivät ole yhtä luotettavat, sillä haastattelijalla ei ollut taloudellisten tulosten tietoja. Vastaukset jätettiin siis keskitasolle, viiteen pisteeseen, mikä on saattanut vääristää tulosta. Onnistumisen mittaamisessa saavutettiin näin ollen 35/100 pistettä. Tätä aluetta kannattaisi siis etenkin seurata ja mitata uudestaan niin pian kuin mahdollista, jotta saadaan täsmälliset tulokset, joihin verrata tulevaisuudessa. Työtyytyväisyys ja –ilmapiirimittauksia sekä asiakastyytyväisyysmittareita tulisi kuitenkin parantaa.

8 Pohdinta

Yritysvastuu on yrityksen liiketoiminnan hyvillä toimilla toteuttamaa ympäröivän yhteisön, sekä sen sidosryhmien, ekologisten, taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten hallinnointia. Tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia sidosryhmien ja yhteiskunnan odotuksiin vastaamisen kautta, samalla minimoiden näiden tahojen aiheuttamat mahdolliset riskit toiminnalle. Tämä on ymmärretty myös Asenteella, missä kaikki haastatellut osakkaat vastasivat käsittävänsä yritysvastuun ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen puolen. Hyvää tutkimustuloksissa oli, että yrityksessä tiedostettiin yritysvastuu ja sen merkitys brändille ja toiminnalle. Myös tahtoa muutokseen ja suunnitelmia tulevaisuuden kannalta vastuullisuuteen liittyen on. SEFE:n kestävän johtajuuden mittariston mukaan yritys onkin jo hyvällä pohjalla aloitteleva vastuullisuuden toteuttaja. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että tietämystä aiheesta oli heikosti ja käytännön toteutukseen tarvitaan apua.

Tutkimushaastatteluisissa ja SEFE:n itsearviointia tehtäessä tuli ilmi, että virallisen vision, mission ja strategian puuttuminen aiheutti sirpaloitunutta yritysvastuutoimintaa. Esimerkkeinä jo toteutuneista, mutta valitettavasti yksittäisistä, yritysvastuutoimista olivat käynnit Balin surf camp –asiakkaiden kanssa orpokodissa, Balin paikallisten yrittäjien tukeminen niin sanotulla lähikaupalla, kokeilemalla vaatetuotannossa eri ekologisia materiaaleja, kuten bambua sekä sopivien pakettien lähettäminen nettikaupan myynnissä ja merirahdin käyttö. Jo toteutetuissa yksittäisissä vastuullisuustoimissa oli ehkä hieman sekoitettu hyväntekeväisyyden ja yritysvastuun välillä.

Yksi tärkeimmistä yritysvastuun määritelmistä on, ettei se ole hyväntekeväisyyttä (esimerkkinä tässä lahjoitusten tekeminen orpokotiin Balilla) vaan tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. Kuten työssä on jo aiemmin todettu, tulee liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueille tunnistaa ja ymmärtää, minkä jälkeen haitat ja riskit tulee minimoida, ja mahdollisuudet hyödyntää. (Juutinen, Steiner 2010, 22.) Yrityksen kertaluonteisia projekteja ei siis voida laskea yritysvastuuksi, sillä se ei ole systemaattista eli strategista toimintaa.

Asenteella on tähän asti onnistuttu siinä, että tähän asti tehdyt vastuulliset toimet eivät ole ristiriidassa yrityksen päätuotteen tai -palvelun kanssa, vaan tukevat hyvin liiketoimintaa. Yrityksen kannattaisi kuitenkin perehtyä vielä enemmän siihen, mitä luonnonresursseja käytetään ja miten niihin kohdistuva kulutus saattaa aiheuttaa haittaa ja riskejä tulevaisuuden liiketoimintaa ajatellen. Tutkimuskysymyksissä osakkailta kysyttäessä mitä liiketoiminnan kannalta tärkeitä luonnonresursseja käytetään, ja miten niiden käyttö mahdollistetaan myös jatkossa, ei osattu sanoa selvää vastausta. Koska kyseessä on yritys, jonka päätuote on merta paljon hyödyksi käytävä, kannattaisi sen tilanteen tutkimiseen ja ylläpitämiseen panostaa.

Aikaisemmin esiteltiin jako, jossa eri yritysvastuun vaiheissa olevat yritykset jaettiin kotisirkkoihin, riikinkukkoihin, muurahaisiin ja agility championseihin. Asenteen toiminnan voisi tällä hetkellä sanoa olevan jossakin kotisirkan, riikinkukon ja muurahaisen välillä. Yritysvastuun työtä tehdään irrallisina yritysvastuun tekoina, se ei ole systemaattista, eikä siitä ole vielä viestitty markkinointisävytteisesti. Eniten yhtäläisyyksiä jaossa löytyy kuitenkin muurahaisista, sillä yrityksestä löytyy jo pinnan alta kovaa tahtoa ja halua vastuullisen toiminnan toteuttamiseen. Tämän eteen on jo tehty tekoja, mutta niitä ei kuitenkaan välttämättä ole viestitty laisinkaan. Jotta yrityksen vastuullisuustoiminta toteutuisi täysin, täytyy teoista myös viestiä. Näin ollen itse toiminta ja viestintä kulkee strategisessa yritysvastuussa käsi kädessä ja se tulisi huomioida myös Asenteella.

Yritysvastuu koettiin toteutuvan haastattelujen perusteella jo vaate- ja lautatuotannossa, surf camp –matkoilla ja logistiikassa. Tämä on melko rohkea väite, sillä jopa tällä hetkellä yritysvastuun johtavissa yrityksissä ei varmasti voida väittää vastuullisuuden toteutuvan kokonaisuudessaan. Yritysvastuun toteuttamisessa on erityisen tärkeää muistaa, että yritysvastuu toteutuu yleensä vasta siinä vaiheessa, kun jokaisella yrityksen osastolla tiedetään mitä vastuullisuus heille merkitsee ja miten sitä käytetään arjen työssä. Näin ollen jokaiselle osastolle on ensin pilkottava omat vastuullisuustavoitteet ja –säädökset, jotta yhteisiin tavoitteisiin voidaan päästä. Koko yrityksen tulisi siis yhdessä hengittää vastuullisuutta, jakelupartnereihin ja alihankintayrityksiin asti. Yritysvastuun voi toisin sanoa toteutuneen, kun se on jokaiselle liiketoimintaan osallistuvalla tärkeä, luonnollinen osa arkea.

Luvussa 2.1 käsiteltiin ympäristövastuun termiä. Ympäristövastuiksi lueteltiin olevan esimerkiksi luonnon säästeliäs käyttö. Tämä näkyy Asenteella esimerkiksi pyrkimyksenä käyttää merirahtia lentorahdin sijaan, päävarastojen energiatehokkuudessa ja ympäristöystävällisyydessä sekä postipakettien ja muun logistiikan tehokkaalla suunnittelulla. Parantamisen varaa löytyy kuitenkin luonnonresurssien analysoinnissa ja huomioimisessa kohteessa. Taloudellisen vastuullisuuden toteutumisesta on vaikea sanoa muuta, kuin että yritys toteuttaa sitä tällä hetkellä niin hyvin kuin pienen yrityksen resursseilla pystytään. Parannuksiin pyritään jatkuvasti yrityskasvun kautta.

Kuten luvussa 3.4 todettiin, on UNEP määritellyt, että vastuullinen matkailuyritys huomioi ja optimoi kohteen luonnonresurssit, kunnioittaa kohteen sosiokulttuurista kulttuuriperimää sekä työstää kulttuurienvälistä ymmärrystä ja hyväksyntää. Samalla yrityksen tulisi pystyä saaduilla tuloillaan tarjoamaan työmahdollisuuksia eri toimintaympäristöissään ja tukea jos mahdollista kohteessa eläviä paikallisia yhteisöjä. (UNEP, UNWTO 2005.)

Vastuullisen matkailuyrityksen määritelmän toteutumisessa Asenteella toteutuu jo työmahdollisuuksien tarjoaminen paikalliselle väestölle Balilla, samoin yritys tukee paikallisia yhteisöjä lähikaupalla. Sosiokulttuurista perimää ja kulttuurien välistä ymmärrystä ja hyväksyntää toteutetaan myös leirien aikana, kun kohteesta kerrotaan asiakkaille ja heille suositellaan nähtävyyksiä sekä vierailun arvoisia kohteita. Parannettavaa löytyy ainakin henkilöstöjohtamisessa. Vastuulliseen liikkeenjohtoon kuuluu hyvä henkilöstöpolitiikka, jotta pystytään tarjoamaan esimerkiksi viihtyisää työympäristöä ja läpinäkyvyyttä sisäiseen tiedotukseen. Sosiaalisesti vastuuksi lasketaan myös Asenteen Balin surf camp –leirien yhteydessä paikallisen orpokodin vierailuina toteutuva toiminta. Vaate- ja laatuotannon sosiaalisen vastuun toteutumiseen voidaan laskea kuuluvan paikallisten palkkaaminen yrityksen toimisto- sekä muihin, niin valmistuksesta suunnitteluun liittyviin tehtäviin. Siinä tulee ilmi paikallisen osaamisen, kädentaidon ja kulttuuriperimän hyödyntäminen sekä kunnioitus. Muista alihankintayrityksistä (surf camp –leirin ulkoistettu opetus ja majoitus, sekä Kiinan tehdastuotanto) ei tiedetä yhtä paljon, jotta voitaisiin arvioida vastuullisuuden toteutumista.

Yritysvastuun toteutuksesta alihankintaketjuissa puhuttiin aikaisemmin luvussa 4.2.2. Tässä luvussa mainitaan riski, jonka alttiiksi yritys brändinsä asettaa ollessaan tietämättömän tuotanto- tai alihankintaketjustaan. Yritysvastuun arvoketjun kehittämisessä sekä toteutuksessa on yleisesti pidetty päämääränä täysin, koko arvoketjun läpäisevää, vastuullista toimintaa raaka-aineen tai palvelun tarjoajasta, jakeluun, tuotantoon, myyntiin ja markkinointiin sekä aina uusiokäyttöön ja hävittämiseen asti. Jos jossain vaiheessa hankinta- tai tuotantoketjua sattuu vastuullisuuteen liittyvä virhe, heijastuu se yleensä suoraan hankkijayrityksen brändiin ja maineeseen. (Juutinen, Steiner 2010, 141-149.)

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei Asenteen alihankkijayritysten vastuullisuudesta ole tällä hetkellä niin paljon tietoutta, mikä luo liiketoiminnalle riskitekijöitä. Vastauksessa mainittiin hieman ympärilyöreästi, että ”Alihankkijasta riippuen tiedämme jonkun verran, mutta melko vähän” (Jaakonsaari, K., Kasari, V. 7.4.2014). Havainnoimalla saatiin kuitenkin tietää, että yksi osakkaista, joka asuu Balilla, käy tasaisin väliajoin henkilökohtaisesti tehtailla tarkastelemassa työolosuhteita ja tuotteiden laatua. Tämä on erittäin hyvä asia, tosin sen lisäksi yritykset pyytävät yleisesti vielä alihankintayrityksiä allekirjoittamaan sopimusehtoja, joihin sisältyy yrityksen toimintavaatimukset, joita alihankkija lupautuu yrityksen kanssa tehtävän yhteistyön kautta seuraamaan. Nämä perustuvat yleensä yrityksen toimintaperiaatteisiin ja on määritelty sopimuksessa. (Juutinen, Steiner 2010, 149-156.)

Tällä hetkellä Asenteen alihankkijoiden vastuullisuutta sääntelee enimmäkseen toimintamaan viranomaiset ja lainsäädäntö sekä sertifiikatit. Erillisiä vastuullisuussopimuksia ei vielä ole laadittu alihankkijoiden kanssa, mutta yrityksessä uskotaan tämän tulevan ajankohtaiseksi tulevaisuudessa tilausten kasvaessa. Yleisestä business etiikasta ei myöskään mainittu mitään haastattelussa, tosin yleisesti yrityksen toimintaa havainnoineena voidaan todeta, että esimerkiksi Balilla tapahtuvan lauta- ja vaatetuotannon sekä surf camp –leirien toiminnan takana on mietitty toiminta yleisen hyvän business etiikan mukaan.

Luvussa 3 puhuttiin hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroista. Asenteen strategiatyö on tällä hetkellä jotain näiden kahden väliltä. Toisaalta keskustellaan paljon ja avoimesti mihin suuntaan ollaan menossa, sekä mitä päätöksiä halutaan tehdä. Toisaalta

taas tutkimuksessa kävi ilmi, että johtaminen koetaan edelleen ainoastaan osakkaiden, eli omistajien, tehtävänä. Melko vähän oli puhetta siitä, mitä tehdään henkilöstön kuuntelemisella tai yrityksen sisäisellä dialogilla ja viestinnällä. Jotta yrityksestä saataisiin ketterä ja kykenevä vastaamaan markkinoiden nopeisiin muutoksiin, tulisi henkilöstöjohtamisen ja strategian toimintatapojen olla vielä avoimempia koko henkilöstön kattavalle keskustelulle. Vaikka päätäntävalta pysyy osakkailla, on silti tärkeää, että kuunnellaan avoimesti jokapäiväisessä työssä niin sanottua rivityöntekijää, sekä tämän kokemuksia ja ideoita tulevaisuutta ajatellen.

Kuten luvussa 4 on mainittu, jokaisen yrityksen päätavoitteena on edelleen voiton tavoittelu ja maksimointi osakkailleen. Tähän tavoitteeseen päästääkseen yritys tarvitsee kuitenkin tavoitteita ja toimintaa, mikä mahdollistaa sen saavuttamisen. Toisin sanoen pääkysymys on: mistä haetaan taloudellista kasvua ja miten? Ehkä suurin ongelma Asenteen tämän hetkessä toiminnassa on puuttuvat visio, missio, strategia ja tavoitteet. Nyt ne ilmenevät pelkästään hiljaisena tietona, mikä muodostaa yrityksen toiminnan kannalta tietyn riskin. Asenteella kuulin monta kertaa esimieheltäni saman tämänhetkisen tavoitteen, että halutaan pystyä palkkaamaan henkilöstöä töihin yritykselle. Halutaan toisin sanoen tehdä taloudellista kasvua ja tuottaa voittoa osakkaille. Tätä voittoa pyritään yrityksessä luomaan brändikehityksen kautta, missä tärkeässä roolissa ei ole vain vaatteiden ja lautojen suunnittelu ja kauppa, sekä matkailutuotteen myynti, vaan se miten asiakas kokee yrityksen. Kyse on siis kokemuksen kokonaisuuden luomisesta.

Aiemmin puhuttiin luvussa 2.2 kuinka kuluttajien laatuvaatimukset ovat nousseet. Ihmiset haluavat kuluttaa tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisiä mutta silti trendikkäitä (Lampikoski, Sippo 2013, 41-42). Nykyajan kuluttaja näkee brändin ja sen viestimisessä läpinäkyvyyden erittäin tärkeänä osana ostokokemusta. Tämä on ymmärretty myös Asenteella, missä brändin ja yritystarinan muokkaaminen halutun laiseksi on otettu vakavasti. Brändissä halutaan tulevaisuudessa tuoda esille yritys vastuun vakiintuneet toimintatavat ja pysyvyys osana strategiaa. Havainnoinnin kautta selvisi, että myös läpinäkyvyys viestinnässä on otettu tosissaan. Yritystarinassa halutaan olla rehellisiä, kertoen tarinaa pienestä, erilaisesta ja ketterästä yrityksestä, jolla on vahvat sidosryhmät.

Myös Asenteen omaa tyyliä ja ”tehdään mitä halutaan” ajatusmaailmaa halutaan tuoda esille.

Nykybrändissä kuluttajat arvostavat läpinäkyvyydessä myös osallistavaa toimintaa, tarkoittaen dialogia yrityksen ja asiakkaiden välillä. Tämä osallistaminen saattaa parhaimmassa tapauksessa muokata yrityksen tuotetta eteenpäin suuntiin, joihin ei välttämättä olisi päästy ilman asiakkaiden näkökulmia ja toiveita. Dialogi innostaa myös asiakkaita ostamaan tuotteita uudestaan ja vahvistaa yrityksen brändikokemusta. Näin myös tuotteiden ja palvelujen ostaminen muuttuu osaksi isompaa kokonaisuutta ja tarkoitusta, kokemusta. Kestävät arvot, yhteistyö ja yhteisöjen huomioiminen luovat myös osansa tämän kokemuksen kasvattamiseen ja rakentaa näin luotettavaa asiakaspohjaa. Näistä hyvänä esimerkkinä Asenteella jo toteutettuna on käsintehdyt tuotteet Balilla ja niistä viestiminen vaatteissa ”Handmade in Bali” –lapuilla. Asiakasdialogia voitaisiin vielä parantaa lähestymällä asiakasta erimuotoisilla palautekyselyillä ja esimerkiksi surf camp –matkan vetäjän leirin aikana tehtyjen havaintojen kirjaamisella sisäiseen tietokantaan, sekä keskustelulla aiheesta tuotteen kehittämisen yhteydessä. Mitä enemmän yrityksessä syntyy sisäistä kommunikaatiota ja viestintää, sen ketterämmin toiminnassa pystytään tekemään muutoksia ja kehittymään.

Kysyttäessä onko tietoutta kilpailijoiden yritysvastuuohjelmista ja toteuttamistavoista, tai onko jokin tietty esimerkkiyritys siitä, mitä haluttaisiin toteuttaa, oli vastaus kaikilta osakkailta sama, en osaa sanoa. Tämä on ymmärrettävää, sillä resursseja yritysvastuun toteuttamiseen ei yrityksessä vielä tähän asti ole oikeastaan ollut juurikaan, joten tiedonhaku ja benchmarking on jäänyt vähemmälle. Seurannasta ja mittareista ei myöskään ole ollut tietoutta ja siihen haluttiin apua. Seurantaan käytettyjen mittareiden tulisi olla tarkkoja ja kuvata juuri oikeita, yritykselle olennaisia, alueita. Jotta niitä voidaan käyttää hälytyskellon lailla apuna. Jottei yritysvastuuohjelma olisi menossa täysin väärään suuntaan, tulisi niitä myös seurata tasaisin väliajoin. (Juutinen, Steiner 2010, 182-183) SEFE:n mittari saattaa tässä tulla ainakin aluksi avuksi.

Kun puhutaan kilpailuedun saavuttamisesta tänä päivänä, kuuluu tärkeimpiin asioihin varmasti edelläkävijyys. Tässä Asenteella on mahdollisuus ja pyrkimys olla yksi ensimmäisiä pieniä yrityksiä Suomessa, jossa toteutetaan ajatusmallia vastuullisuudesta Balilla

käsintehdyillä vaatteilla ja surffilautoilla. Täytyy kuitenkin varoa, ettei yritysvastuusta tule vain ikään kuin päälle lätkäisty tarra ja pelkkä keino hankkia kasvua. Nykypäivän kuluttajat näkevät viherpesun läpi ja ovat kriittisempiä kuin koskaan. Aitoa voittoa voidaan saada vasta kun kokemuksen kokonaisuudessa on yritysvastuu kudottuna yrityksen DNA:han. Tällöin se on itsestäänselvyys kaikille yrityksessä toimiville, eikä vain oma osastonsa tai irrallinen päällinen.

Tulevaisuudessa, kun yritysvastuustrategia on saatu toimintaan sisäistettyä, ja sitä seurataan tasaisin väliajoin uudistaen tarvittaessa, saattaa tulla ajankohtaiseksi lähteä toteuttamaan myös jaettua arvoa, shared value –konseptia, liiketoiminnassa. Paikallista yhteisöä voi tukea yhdistämällä myytävää tuotetta sekä paikallista kulttuuria ja taitoa. Tässä jälleen esimerkkinä Volcom, joilla on yhteistyö Chileläisen pienen kylän käsityötä tekevien naisten kanssa ”Not Simple” –hankkeessaan. Naiset valmistavat pipoja alusta asti perinteisin keinoin lampaiden kerimisestä lähtien, joita Volcom sitten myy eteenpäin ja tuloista osa käytetään Chileläisen yhteisön ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Samalla tuodaan suurten länsimaiden tietoutteen perinteiden suojelemisen ja jatkuvuuden tärkeyttä niin itse yhteisölle, kuin loppu maailmalle. Shared valueta ei Asenteella vielä ole toteutettu, eikä sitä saa sekoittaa yritysvastuun toteuttamiseen. Shared value on yrityksen päätuote, joka perustuu hyvän sosiaalisen työn pohjalle, eikä siis ole hyvän toteuttamista liiketoiminnan pohjalta.

Kuten luvussa 4.4 on mainittu, ei shared valuen toteuttamiseen ole olemassa yhtä ainoata oikeaa tapaa. Tärkeintä on kuitenkin tutkia tarkasti toimintaympäristöä ja tunnistaa sosiaalinen tarve, mille halutaan lähteä hakemaan ratkaisua. Se tulisi upottaa yrityksen toimintaan ja kulttuuriin, mikä useimmiten tarkoittaa resurssien uudelleen järjestelyä ja jopa mission muuttamista. Tärkeintä on kuitenkin määritellä tarve ja viestiä siitä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Se tulee sisällyttää ydinprosesseihin, kuten strategian muodostukseen ja budjetointiin, ja näin saada osalliseksi koko yrityksen laajuisesti henkilöstöä. Sen toteuttamisessa kannattaa usein perustaa hanke, joka on liitetty yrityksen toimintaan, muttei välttämättä ole saman nimen alla. Yrityksen kannattaa muistaa tutkia ongelman ydintä ennen kuin alkaa ratkaisemaan sitä. Monet yritykset ovat tutkineet pinnallisesti jotakin sosiaalista tarvetta tai ongelmaa ja päätyneet toiminnallaan vaikuttamaan vain pintaraapaisun verran ydinongelmaa. (Pfitzer ym. 2013.)

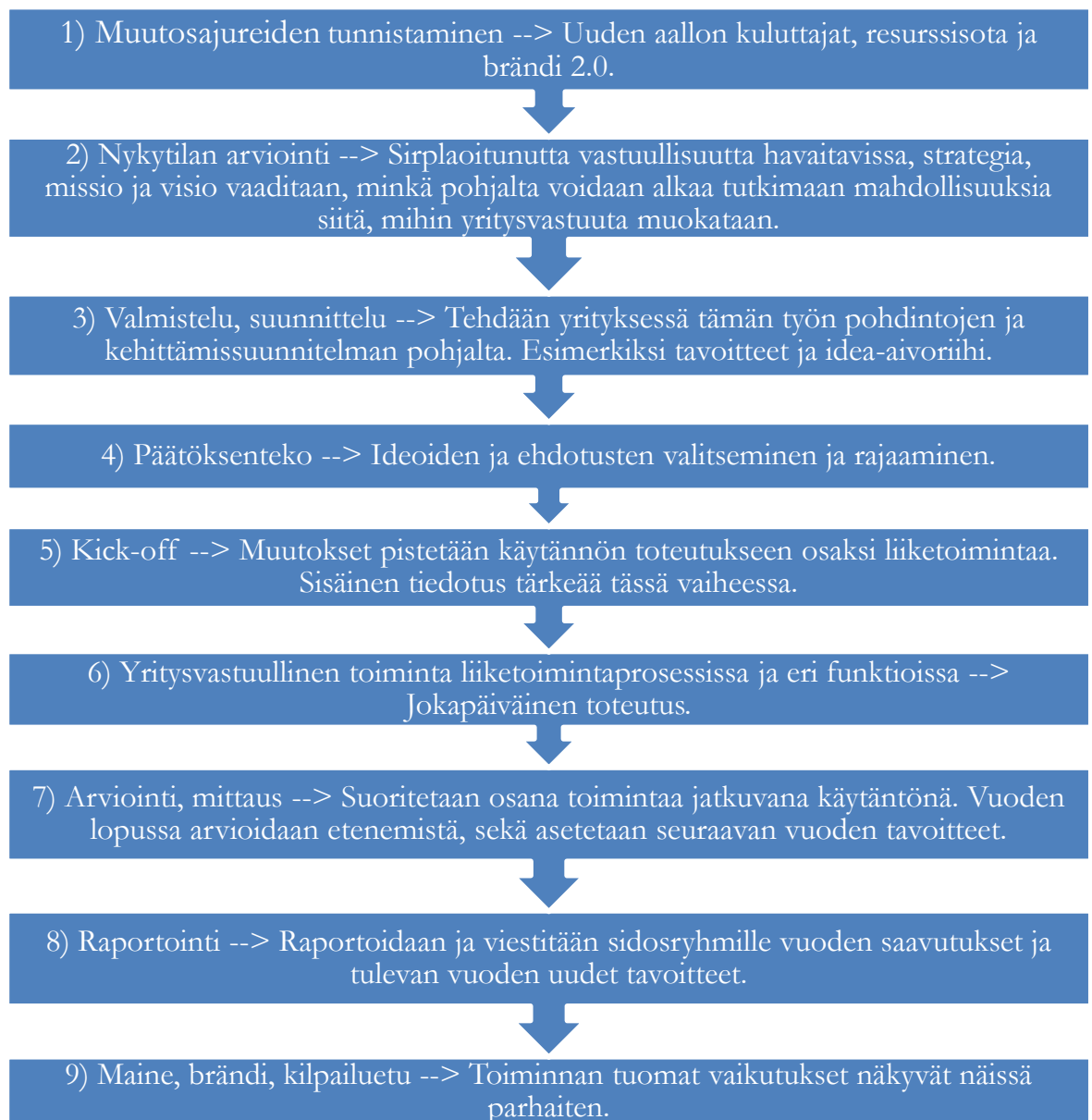
8.1 Kehittämisehdotukset

Asenne Surfin strategisen yritysvastuun kehittämisen aloittamiseksi tulisi yrityksen ensin kehittää virallinen visio, missio ja strategia koko liiketoiminnan pohjalle. Tavoitteiden asettaminen tulee tässä myös tärkeäksi osaksi. Kun aloitetaan strategisen yritysvastuun rakentaminen tulisi ensin tehdä rehellinen nykytila-analyysi yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Tässä, vaiheessa on hyvä tehdä myös toimintaympäristöanalyysi, jotta ymmärretään sen hetkiset muutosvoimat sekä kuluttaja- ja kilpailijakäyttäytymistä. Toimintaympäristöanalyysi kannattaa tehdä esimerkiksi luvussa 2.2 mainittua PESTE – mallia käyttämällä. Tämän kautta voi paljastua hiljaisia signaaleja ja trendejä, joihin vastata, joita ei muuten välttämättä olisi huomattu.

1) Tämän hetkistä tilannetta, ja kuinka edetä tästä eteenpäin, on hyvä tarkkailla luvussa 4.1 käytetyn kuvio 4:n avulla (kts. Kuvio 7.). Tämän työn pohjalta Asenne on saanut apua tämän hetken tärkeimpien muutosajureiden tunnistamiseen. Näitä ovat esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen muutokset, muutos brändin havainnoinnissa ja määrittelyssä sekä resurssien käyttö. Lisää muutosajureita syntyy koko ajan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja globaalissa maailmassa, joten toimintaympäristöä kannattaa kuitenkin jatkuvasti tarkkailla ja analysoida mahdollisten hiljaisten signaalien tunnistamiseksi.

2) Nykytilan arvioinnissa yritys on myös saanut apua tämän raportin kautta. Sitä on pohdittu tätä edeltävässä luvussa 7. Nykytilan pohjalta on hyvä alkaa tekemään valmisteluja ja suunnitella resurssit huomioiden, mitä mahdollisuuksia yrityksellä on ja mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan viedä seuraavaksi. Tähän vaiheeseen kuuluu olennaisena tavoitteiden asettaminen. Yksi hyvä vinkki alkuvaiheessa on asettaa ensin pitkän tähtäimen tavoitteet ja sitten analysoida vielä erikseen, miten nykytilasta päästään tavoitteisiin (Blok, Jennings, Leipziger & Roome 2006).

3) Tavoitteet asetetaan usein pienissä ja keskisuurissa yrityksissä checklist –tyylistä menetelmää hyödyksi käyttäen. Sen kautta saadaan apua siihen, mihin asioihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omalla vastuullisella toiminnallaan (Hohnen 2007). Nämä



Kuvio 7. Yritysvastuuprosessin osat ja ehdotukset Asenne Surfin vastuullisuusohjelman kehittämiseen (Muokattu kuva kirjasta Juutinen, Steiner 2010, 106)

ovat hyviä työkaluja myös Asenteelle, kun muodostetaan vastuullisuus tavoitteita. Eri-tyisesti kannattaa muistaa, ettei jumitu liikaa miettimään nykytilannetta, vaan uskaltaa asettaa tavoitteita jopa pitkälle tulevaisuuteen. Tämä viestii myös asiakkaille yrityksen omistautumista. Pitkän tähtäimen tavoitteiden tulisi olla vain muutama ”tähti-idea”, joihin sitten panostetaan sitäkin enemmän (Lampikoski, Sippo 2013, 189-190). Suuriakin muutoksia pitää uskaltaa tehdä ja yrityksen tulisi pitää yhtenevää linjaa koko yrityksen läpi myös vastuullisuusasioissa ja samoin kuin sidosryhmiä, henkilöstöä tulisi muistaa

kuunnella kaikessa, strategian muodostuksesta tuotekehitykseen, jotta saadaan muodostettua innovatiivista yritys vastuuta (Blok ym. 2006). Tavoitteiden laatimisessa kannattaa olla tarkkana. Jokainen tavoite perustuu visioon, missioon ja strategiaan, ja tulee täten olla yhtä perusteellisesti läpimietitty kuin ne. Missio, riskit ja mahdollisuudet markkinoilla tulee pitää mielessä koko ajan (Hohnen 2007).

Luvussa 4.2.1 mainittiin, että yhteiskunnan asettamien rajojen ja vaatimusten täyttämistä voi pitää lähtökohtana yritys vastuun tavoitteiden asettamisessa. On hyvä muistaa, että yritys vastuun tuo mukanaan aina vastuuta ja valtaa. Yrityksen vastuullisuusohjelman viestimä viesti voi vaikuttaa jopa tuomalla esille uutta politiikkaa, jota ei vielä yhteiskunnan puolesta ole laillisesti normitettu. Tässä tulee esille yritysten vastuullisen toiminnan valta olla jopa lakien ja sopimusten edellä parhaassa tapauksessa. (Lovio 2006.) Tavoitteiden asettamisessa kannattaa siis joko ottaa pohjaksi jokin jo tehty vastuullisuus – hanke tai –toimi, jota pidetään erityisen vahvana, tai jota halutaan kehittää eteenpäin. Runkona vastuullisuustavoitteille voi olla myös jokin ympäristöstandardi, kuten esimerkiksi aiemmin luvussa 4.2.1 mainittu ISO 14001. Pitkäaikaisten tavoitteiden tulisi myös olla sellaisia, että niitä voi tarpeen mukaan muuttaa ilman suuria muutoshankkeita. (Hohnen 2007.)

Strategiaa ei tarvitse lyödä perinteiseen tapaan lukkoon seuraavaksi kolmeksi vuodeksi, vaan se kannattaa jättää suuntaa antavaksi ja kohdistaa toimintaperiaatteisiin. Niin pitkän kuin lyhyen ajan tavoitteita kannattaa kuitenkin asettaa. Etenkin yritys vastuun toteutuksessa on hyvä asettaa välitavoitteita, joihin pyritään, jottei pitkäaikainen yritys vastuun päätavoite ja missio jää liian päälle liimatuksi tai abstraktiksi, ja näin ollen ei toteudu arkityössä. Jokaiselle osastolle tulisi pilkkoa yritys vastuutavoitteista erilliset vastuullisuustavoitteet, ja niiden saavuttamiseen erilliset toimet. Yritys vastuuperiaatteet auttavat myös tässä. Kannattaa muistaa, ettei yritys vastuun ole ikinä lopullinen tila, vaan jatkuvaa kehitystä, jota tulee seurata ja päivittää jatkuvasti.

4) Päätöksentekovaiheessa yritys valitsee suunnitteluvaiheen ideoista oleellimmat ja päättää mitkä suunnitelmat toteutetaan. 5) Kick-off vaiheessa voidaan joko järjestää virallinen tilaisuus, jonka myöten uudet käytännöt otetaan käytäntöön, tai voidaan lähettää sisäinen tiedote esimerkiksi sähköisesti, jossa kerrotaan, mitä yrityksen muutokset

sisältää ja mitä se tarkoittaa jokapäiväisen työn kannalta. Tärkeintä on, että tieto muutoksesta välittyy kaikille henkilöstönjäsenille. 6) Tämän jälkeen seuraa itse toteutus, jonka mittaaminen tulisi aloittaa heti toiminnan alkaessa.

7) Vuoden lopussa tulisi arvioida kaikki mittaukset ja raportoida niiden tuloksista sidosryhmille. Rehellinen viestiminen vastuullisuudesta tuottaa eniten tulosta. Jopa pienet teot tai saavutukset voivat olla vaikuttavia yrityksen maineelle ja niistä kannattaa viestiä sidosryhmille avoimesti. Kannattaa muistaa, että yritysvastuuta toteuttaessa suuret pitkänajan tavoitteet ja pienet askeleet niitä kohti, on yritysvastuun toteuttamista arjessa. Tärkeimpiä ovat teot ja onnistuneiden tekojen viestiminen sidosryhmille ja kuluttajille (Lampikoski, Sippo 2013, 61-66). Kannattaa kuitenkin muistaa palauttaa mieleen tasaisin väliajoin yrityksen yleinen missio, visio ja strategia, sekä tarkistaa, että yritysvastuutoiminta tukee edelleen brändiä. Tässä vaiheessa määritellään myös uudet tavoitteet alkavalle uudelle vuodelle ja tiedotetaan niistä sidosryhmille. 8) Tämän melko simppelein prosessin tarkoituksena on saada muutosta näkymään yrityksen brändissä ja tuottaa kilpailuetua.

Johtamismenetelmänä kannattaa suosia dialogista johtamista. Jotta strategia pysyisi jatkuvan kehityksen ja liikkeen alla, pitää yrityksessä käydä jatkuvaa dialogia jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa. Samoin osakkaiden eri roolit tulisi määritellä tarkoin mahdollisten riskien minimoimiseksi sekä ketterämmän johtamisen ja liiketoiminnan vuoksi. Sisäiseen viestintään kannattaa tulevaisuudessa myös panostaa yhtä paljon kuin ulkoiseen. Jotta yrityksestä saataisiin ketterä ja markkinoiden nopeille muutoksille vastaava, tulisi henkilöstöjohtamisen ja strategian toimintatapojen olla vielä avoimempia koko henkilöstön kattavalle keskustelulle. Vaikka päätäntävalta pysyy osakkailla, on silti tärkeää, että kuunnellaan avoimesti jokapäiväisessä työssä niin sanottua rivityöntekijää ja tämän kokemuksia ja ideoita tulevaisuutta ajatellen. Vastuullisuusasioista ei ole vielä juurikaan viestitty, mikä on toisaalta hyvä, koska voidaan aloittaa täysin puhtaalta pöydältä sen kanssa. Tärkein asia, mikä pitää mielessä vastuullisuuden viestinnässä on läpinäkyvyys ja rehellisyys. Viherpesun jäljet ovat usein melko vaikea saada pois maineeltaan ja se saattaa syödä yritykseltä monen vuoden tulot.

Jos halutaan hyötyä yritys vastuusta kilpailutekijänä ja haetaan kasvua yritykselle brändin muokkaamisen kautta, tulisi yrityksessä paneutua syvällisesti tuotteensa elämänkaareen ja alkuperään. Tämä tarkoittaa selvityksen tekemistä vaate tuotannon kankaiden ja surf- filautoihin hankittujen raaka-aineiden alkuperästä, samoin kuin surf camp –leirien jäte- huollosta ja esimerkiksi vedenkäytöstä. Raaka-aineet ja luonnonresurssit ovat tällä het- kellä kuluttajien suurennuslasin alla ja puhdas, läpinäkyvä tuotantoketju sekä tuotteen elämänkaari tulee tulevaisuudessa olemaan vähimmäisvaatimus yrityksiltä. Kannattaa siis käyttää hyödyksi tämän hetken tilaisuus olla edelläkävijä niihin liittyvissä asioissa, sillä sen kautta voi saada aikaiseksi paljonkin kasvua yritykselle.

Todentamiseen kannattaisi myös kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Esimerkiksi Ba- lin leirille voisi miettiä jotakin yhteisölle yhteistä sertifikaattia, jonka vuoksi tehdä töitä. Bali on ollut viime vuosina paljon esillä matkailuun liittyvissä uutisissa juuri suuren kuormituksensa vuoksi, ja voisi olla hyvä näyttää kuluttajille, että on yrityksenä tietoi- nen saaren tilanteesta. Myös yhteistyöt eri voitto tavoittelemattomien hankkeiden kanssa voisi olla hyväksi. Matkailutuotteen todentamisen lisäksi voisi tulevaisuudessa miettiä sertifikaattia tai yhteistyötä jonkin luontoon liittyvän hankkeen kanssa myös vaate- ja lautatuotannossa.

Hyvänä nyrkkisääntönä ja pähkinänkuoressa voidaan sanoa, että yritys vastuuhjelman kehittämisessä kannattaa muistaa aina palauttaa mieleen liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueilla. Niiden tunnistamisen ja ymmärtämisen jälkeen voidaan poimia sieltä haitat ja riskit sekä pyrkiä minimoimaan ne, ja hyödyntämään mahdolliset niistä nousevat mahdollisuudet. (Juutinen, Steiner 2010, 22.)

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimussuunnitelma ja –kysymykset muodostuivat olosuhteiden mukaan tutkimuksen edetessä. Tuloksia käsiteltiin ainutlaa- tuisina ja käytiin läpi yksityiskohtaisesti, jotta saataisiin esille myös odottamattomia asi- oita. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Jotta tuloksia voitaisiin pitää luotettavina on tutkimuk- sessa pyritty tuomaan esille etenkin tutkittavien käsityksiä ja maailmaa mahdollisimman hyvin. On kuitenkin huomioitu, että tuloksiin vaikuttaa myös haastattelijan tulkinnat

kautta tiedonkeruuprosessin ja hänen käsitteistönsä sopeuttaminen haastateltavien käsitteistöön. Vaikka tässä työssä ei validiutta ja reliabiliutta olla tarkkailtu niiden perinteisessä merkityksessä, tutkimuksessa kuitenkin ilmenee käsitteistön merkitys validissa työssä. Rakennevalidius on tässä tutkimuksessa huomioitu pyrkimällä selittämään käsitteistöä haastateltavalle niin hyvin kuin mahdollista, jottei käsitteistö vääristäisi tutkimustuloksia. Validiuden korvaajana on toiminut Bloorin triangulaatio, jossa yhdellä menetelmällä (tässä haastattelemalla) saatuja tietoja verrataan muista tutkimuslähteistä saatuihin tietoihin. Kun yksimielisyys saavutetaan vertaamalla tietoja eri lähteisiin, voidaan todeta, että henkilön antama tieto haastattelussa on pätevä. (Hirsjärvi, Hurme 2011, 188-189.)

Reliabelius perinteisenä käsitteenä on tässä työssä korvattu haastattelijan analyysin tarkkuudella. Tutkimuksen reliabiliteetti riippuu haastattelijan suhteista ja ymmärryksistä yrityksestä koko tiedonkeruuprosessin aikana, ja on tästä johtuen aina subjektiivinen. Koska samoja tuloksia tuskin saa jos tutkimuksen toistaa toinen tutkija, on päädytty arvioimaan reliabiliteettia tutkimustulosten analyysin kautta. Onko esimerkiksi kaikki aineisto otettu huomioon, heijastavatko ne mahdollisimman oikein tutkittavien maailmaa jne. Tosin täytyy pitää mielessä, että ihmisten käsitykset aina vaihtelevat henkilökohtaisesti, mikä vaikuttaa tutkimukseen olennaisesti. (Hirsjärvi, Hurme 2011, 189.)

Tutkimusta voidaan näin ollen pitää päteväenä, koska havainnoimalla ja dokumenttien kautta saatu käsitys vahvistuu haastattelujen vastauksista. Subjektiivinen tulkinta näkyy enimmäkseen pohdinnassa ja kehittämisehdotuksissa, joissa haastattelijan oma maailmankäsitys ja kokemus vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden kehittämiseen liittyvissä ehdotuksissa. Kaikki mahdollinen haastattelijan haltuun saama materiaali on huomioitu tutkimuksen päätelmissä. Tutkimusta voidaan siis pitää luotettavana. Tutkimus soveltuu muihin aloitteleviin PK –yrityksiin esimerkkinä siitä, miten omaa strategista yritysvastuuta voidaan alkaa kehittämään. Jokaisen yrityksen tulee tietenkin muokata omaan yritykseen sopivat toimintamallit, mutta esimerkiksi samaa yritysvastuuprosessin mallia voidaan soveltaa suoraan muihin yrityksiin.

9 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön oppimistavoitteina oli selvittää Asenne Surfin nykyinen vastuullisuustilanne ja luoda toimivia ehdotuksia yritykselle tulevaisuutta ajatellen. Tavoitteeseen päästiin ja yritys voi tämän työn pohjalta alkaa kehittämään strategiaansa sekä yritys vastuutoimintaansa käytännössä. Mielenkiintoisinta työn kirjoittamisessa ja tutkimuksessa oli havainnoida osallistuvasti yrityksen toimintaa, ja miettiä mahdollisia kehittämisspektejä. Koska yrityksellä ei ollut työn alkaessa vielä kirjoitettua strategiaa, visiota tai missiota, oli työ haastavaa mutta samalla erittäin kiehtovaa. Tuntui, että sai tietyllä tavalla vapaammat kädet, ja mahdollisesti vaikuttaa enemmän asioihin, kuin jos yritys vastuustrategiaa olisi alettu rakentamaan liiketoimintasuunnitelman pohjalta, niin kuin aluksi oli suunniteltu.

Tutkimustyön aikana opin ymmärtämään eri tutkimusmenetelmien käyttöä ja tarkoitusta, sekä luotettavuutta. Opin esimerkiksi luomaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyyppillisen puolistrukturoidun haastattelurungon. Lisäksi opin nyt jälkiviisaana, että olisi pitänyt aikataulun suunnitteluvaiheessa varata enemmän aikaa haastattelujen toteuttamiselle sekä purkamiseen. Harmitti hieman, etten ehtinyt tekemään haastatteluja henkilökohtaisesti, vaan jouduin pyytämään ne kirjallisina haastateltavilta. Toki asiaan vaikutti myös muun muassa maantieteelliset etäisyydet joihinkin haastateltaviin. Huomasin tutkimustulosten purkua tehdessä, kuinka hyvin olin melkein huomaamatta saanut kerättyä havainnoimalla hiljaista tietoa yrityksestä. Tuntuikin loppujenlopuksi, että haastatteluja tehokkaampi tiedonkeruu olisi tapahtunut jos olisin ehtinyt havainnoimaan enemmän kaikkien haastateltavien työpäivän aikana keskusteltuja asioita. Tässäkin olisi tullut maantieteelliset asiat kuitenkin tielle.

Pohdinnan kirjoittaminen oli ehdottomasti haastavin osuus työn aikana. Koska viitekehys oli niin laaja ja tutkimustulokset koskivat niin montaa eri aihetta, oli haastavaa saada kaikki olennaisimmat asiat tiivistettyä yhteen päälukuun. Yrityksen toimintakulttuurin ymmärtäminen, siihen osallistuvana havainnoijana sulautuminen (minun tapauksessa näitä kahta asiaa helpotti hieman se, että olin jo yrityksessä harjoittelijana) sekä

olennaisten kehitysaiheiden poimiminen oli erittäin vaativaa. Erityisen vaikeaa tästä kaikesta teki se, että yhteistä toimistoa ei ollut, eikä perehdytykseen tarkoitettuja materiaaleja oltu vielä saatu valmiiksi minun aloittaessa yrityksen harjoittelijana.

Työ hyödyttää Asenne Surfin osakkaita yritysvastuustrategian muodostuksessa, joka vaikuttaa puolestaan yrityksen brändiin ja näin ollen asiakkaiden kokemukseen yrityksestä. Pohdinnan sekä kehittämisehdotusten kautta yritys pystyy alkamaan rakentamaan liiketoimintaa hyödyntävää pohjaa yritysvastuutoiminnalle ja muodostamaan tavoitteita vastuullisuuteen liittyen. Tämä hyödyttää toivottavasti yritystä taloudellisessa kasvussa, sekä luo luotettavuutta ja vankkaa suhdetta asiakkaisiin. Luvussa 3.3 puhuttiin strategisen yritysvastuun merkityksestä pienelle tai keskisuurelle yritykselle. Siinä mainittiin esimerkiksi Keskuskauppakamarin vuonna 2009 yritysjohtotehtävissä työskentelevien henkilöiden vastausten perusteella tehdyn yrityskulttuuritutkimuksen tuloksista, joiden mukaan vastuullisuus on suoraan hyödyksi kilpailukyvyn parantamisessa. Se nähtiin mukana tutkimuksessa olleissa yrityksissä käytännössä asiakkaiden pysyvyytenä, yrityksen maineen parantumisena ja henkilöstön motivaationa (Keskuskauppakamari 2009). Lisäksi samassa luvussa mainittiin, kuinka etenkin PK –yritykset hyötyvät vastuullisesta toiminnasta lisäarvona, koska niiden toiminta riippuu useimmiten enemmän myös ympäröivästä yhteisöstä ja sen asukkaiden ostopäätöksistä (Hohnen 2007).

Jatkotutkimusaiheina voisi mainita esimerkiksi vastuullisuustavoitteiden luomisen prosessi sekä siitä viestimisen, yritysvastuustrategian suunnittelu, toteutuminen sekä mittaaminen ja raportointi, sekä tietenkin voitaisiin tutkia esimerkiksi shared valuen toteuttamisen mahdollisuuksia, merkityksiä ja toteuttamista Asenteella.

Lähteet

Asenne 2014. About. Luettavissa: <http://www.asennesurf.com/about-2>. Luettu: 29.4.2014.

Bennett, J. 2010. Are we headed toward a Green Bubble?. Entrepreneur +. April, s. 51-54.

Berner, A-S. 2013. Vastuu ei sulje pois voittoja – kriisi loi uusia vaihtoehtoja. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1379135069891?jako=6826795b2641d9e5f6532f8c8407cdc4&ref=fb-share>. Luettu: 15.1.2014.

Blok, M., Jennings, V., Leipziger D, & Roome, N. 2006. Corporate responsibility failings – A how-not-to guide. Luettavissa: <http://www.anderswinst.com/pdf/Top%20Ten%20CR%20Mistakes.pdf>. Luettu: 21.1.2014.

Chladek, K. 2010. Tourism and CSR: Bringing social responsibility to bear in the tourism industry. Respect – Institute for Integrative Tourism and Development, Nature Friends International (NFI). Wien.

Choi, T., Linton, T. 2011. Don't let your supply chain control your business. Harvard Business Review. December, s. 112-117.

Eccles, R., Serafeim, G. 2013. The Performance Frontier. Harvard Business Review. May, s. 2-10.

Ecolabel Index 2014. Luettavissa: <http://www.ecolabelindex.com/about/>. Luettu: 11.2.2014.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Vastuullinen yritystoiminta. Luettavissa: http://www.ek.fi/vastuullinen_yritystoiminta/index.php. Luettu: 14.1.2014.

European Ecolabel 2009. The New EU Ecolabel Regulation. Luettavissa: http://www.globalecolabelling.net/docs/japan2009/09kobejapan_revision_of_ecolabel_presentation_final.pdf. Luettu: 11.2.2014.

European Commission 2011a. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Luettavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>. Luettu: 21.1.2014.

European Commission 2011b. EMAS – Factsheet. Luettavissa: http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/EMASiso14001_high.pdf. Luettu: 21.1.2014.

EuroSIMA 2013. Presentation. Luettavissa: <http://www.eurosima.com/environment/Ecoride/Presentation-634-927-1.html>. Luettu: 30.1.2014.

FEE Foundation for Environmental Education 2014. Beaches. Luettavissa: <http://www.blueflag.org/menu/criteria>. Luettu: 11.2.2014.

Global Reporting Initiative 2013. G4 – Sustainability Reporting Guidelines. Luettavissa: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>. Luettu: 16.1.2014.

Guevarra, L. 2010. Gen Y's Green Demands for the Workplace. Luettavissa: http://www.greenbiz.com/news/2010/05/19/gen-y-green-demands-workplace?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Greenbuzz+%28GreenBiz+Feed%29. Luettu: 16.1.2014.

Hagemann, A. 19.9.2013. Froosh Fruit Farm projektinjohtaja. Froosh. Luentomuistiinpanot. Helsinki.

Harris, B. 19.9.2013. Toimitusjohtaja ja puheenjohtaja. Froosh. Luentomuistiinpanot. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Hohnen, P. 2007. Corporate Social Responsibility – An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development. Canada.

ISO International Organization for Standardization 2014. Luettavissa: <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Luettu: 11.2.2014.

Jaakonsaari, K. 7.4.2014. Pääosakas, perustaja. Asenne Surf, Fintrading Oy. Haastattelu. Helsinki.

Jones, D. 2012. Who Cares Wins: Why Good Business is Better Business. Pearson. Harlow, England.

Juutinen, S., Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro. Helsinki.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kasari, V. 7.4.2014. Osakas, Online Marketing Manager. Asenne Surf, Fintrading Oy. Haastattelu. Helsinki.

Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Luettavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf. Luettu: 15.1.2014.

Laine, P-M., Vaara, E. 2012. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, s. 29-42. SanomaPro. Helsinki.

Lampikoski, T., Sippo, J. 2013. Vihreä Aalto. Kauppakamari. Helsinki.

Lovio, R. 2006. Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa Lehtinen, U., Mittilä, T. (toim.). Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä, s. 107-113. Kauppateieteellinen yhdistys. Helsinki.

New Future Volcom 2011. Volcom's New Future: What Does Your Future Look Like? Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=GAyT6zwN__k. Katsottu: 30.1.2014.

Pfizer, M., Bockstette, V. & Stamp, M. 2013. Innovating for shared value. Harvard Business Review. September, s. 2-9.

Pohjola, A. 1.4.2014. Osakas, Project Manager. Asenne Surf, Fintrading Oy. Haastattelu. Helsinki.

Porter, M., Kramer, M. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review. January-February, s. 62-77.

Safari Surf School 2014. Sustainability. Luettavissa: <http://safarisurfschool.com/sustainability/> Luettu: 28.1.2014

Senge, P. 2010. The Sustainable Supply Chain. Harvard Business Review. October, s. 70-72.

Suomen Ekonomiliitto SEFE 2013. Kestävän johtajuuden mittaristo. Luettavissa: <http://www.kestavajohtajuus.fi/mittaristo/>. Luettu: 21.1.2014.

Suominen, K. 2012. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, s. 17-28. SanomaPro. Helsinki.

The Quiksilver & Roxy Foundation 2013. Luettavissa: <http://the-quiksilver-initiative.com/Home>. Luettu: 30.1.2014.

TourCert 2014. Luettavissa: <http://tourcert.org/index.php?id=tourcert&L=1>. Luettu: 11.2.2014.

UNEP (United Nations Environment Programme), UNWTO (World Tourism Organization) 2005. Making tourism more sustainable. A guide for policy makers. Luettavissa: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf> Luettu: 28.1.2014

Volcom New Future Blog 2013a. Luettavissa: <http://newfuture.volcom.com/>. Luettu: 30.1.2014.

Volcom New Future Blog 2013b. Not Simple. Luettavissa: <http://newfuture.volcom.com/notsimple/>. Luettu: 30.1.2014.

Wuotila, M. 2013. Asenne 2014 –mallisto. Kaupallistaminen suunnitteluprosessissa. Amk-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Liitteet:

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset, Asenne Surf

Johtaminen ja suunnittelu

1. Mitä yritys vastuun/vastuullisen liikkeenjohto tarkoittaa sinulle?
 - a. vai miten määrittelisit?
2. Miten yritys vastuun näkyy Asenteen visiossa/missiossa/strategiassa?
 - a. jos niitä ei ole: miten pitäisi näkyä?
3. Minkälaisia toimia vastuullisuuden suhteen on toteutettu? Onko esimerkiksi avustettu toimintaympäristöä ja sen yhteisöjä jollain tavalla, tai tietoisesti yritetty pienentää yrityksen hiilijalanjälkeä tms?
4. Mitä liiketoiminnan kannalta tärkeitä luonnonresursseja käytetään? Miten varmistetaan niiden käytön mahdollisuudet jatkossakin?
5. Millä Asenteen eri liiketoiminnan osa-alueilla yritys vastuun toteutuu?
6. Minkälaista kilpailuetua markkinoilla uskotaan saavan yritys vastuulla? Miksi yritys vastuuta halutaan toteuttaa?
7. Minkälaisia lyhyen tai pitkän ajan tähtäimen lupauksia tai tavoitteita Asenne on tehnyt vastuullisuuteen liittyen?

Viestintä ja brändi:

8. Miten mahdollisista jo tehdyistä yritys vastuun toimista on viestitty kuluttajille ja eri sidosryhmille?
 - a. jos ei viestitty niin miten pitäisi?
9. Miten yritys vastuun vaikuttaa tällä hetkellä Asenne –brändiin? Miten sen halutaan vaikuttavan brändiin tulevaisuudessa?
10. Minkälaista tarinaa Asenne pyrkii kertomaan itsestään? Miten yritys vastuun tulee esille tässä tarinassa?

Henkilöstöjohtaminen:

11. Ketkä henkilöstöstä ovat olleet mukana muodostamassa yritys vastuun strategiaa?
12. Miten henkilöstöä pyritään aktivoimaan ja motivoimaan mukaan strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen?
13. Miten henkilöstöä koulutetaan/perehdytetään yritys vastuun asioista?
 - a. Jos ei, niin miten pyritään toteuttamaan perhdytystä?
14. Millä tavalla vastuullisuus näkyy osana jokapäiväistä työtä ja toimintaa?

15. Pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan oman arkityönsä yritys vastuutoimintaan?
16. Toteutuuko nykyinen yritys vastuutoiminta läpi koko yrityksen? Ovatko esimerkiksi kaikki työntekijät tietoisia ja halukkaita toteuttamaan yritys vastuuta arki työssään?

Operatiivinen toiminta:

17. Mitä tiedetään alihankintayritysten vastuullisuudesta? Esimerkiksi vaate- ja lautuotannon tehtaat, kankaiden alkuperä sekä surf campin paikallinen surffiope tusyritys ja majoitus.
18. Onko alihankintayritysten kanssa tehdyissä sopimuksissa sovittu vastuullisuus asioista?
19. Miten Balin ja Kiinan tuotannon vastuullisuuden toteutumista valvotaan?
20. Mitä yritys vastuun kannalta tärkeitä yhteistyökumppaneita Asenteella on?
21. Nähtäisiinkö Asenteen yritys vastuutoiminnan kannalta tärkeänä todentaa toi mintaa esimerkiksi sertifikaatin avulla?
 - a. Jos kyllä, millä?
22. Miten paikallisyhteisöt hyötyvät vastuullisesta yritystoiminnasta alueella?
23. Millaisiin työtehtäviin paikallisia asukkaita Balilla pyritään palkkaamaan yrityksen toimintaan?
24. Miten surf camp –asiakkaita pyritään motivoimaan käyttämään paikallisten tar joamia palveluja kuten ravintoloita, kauppoja jne matkansa aikana verraten kan sainvälisiin yrityksiin?

Seuranta ja kehittäminen:

25. Miten vastuullisuustoimintaa seurataan ja mitataan? Kuinka usein?
26. Onko tietoutta kilpailijoiden yritys vastuuhjelmista ja toteuttamistavoista? Onko jokin tietty esimerkki yritys siitä, mitä haluttaisiin toteuttaa?

Kestävän johtajuuden mittaristo

Kokonaispisteet

34/100 pistettä

Itsearviointisi näyttää, että organisaatiosi on vasta aloittamassa kestävän johtajuuden polulla.

Käykää arvioinnin tulokset läpi omassa organisaatiossanne ja priorisoi kehittämisskohteet. Aloittakaa toimenpiteiden suunnittelu johtajuuden ja sitoutumisen osa-alueista. Asettakaa selkeitä kehittämistavoitteita toiminnallenne ja suunnitelkaa seuraavat askeleet tarkoin.

1. Sitoutuminen: Visio ja strategia

38/100 pistettä

Suunta on oikea!

Muista, että kaikessa voi kehittyä. Jotta asioita voi tehdä uudella tavalla, tarvitaan halua jatkuvaan muutokseen ja tietoa, miten parannuksia tehdään. Mieti, mitä nykyisistä toimintatavoista voisi parantaa. Mieti sen jälkeen, miten niihin päästään.

On tärkeää, että organisaatiolla on yhteinen tahtotila. Visio on inspiroiva ja helposti lähestyttävä silloin, kun kaikki tuntevat sen omakseen. Kiinnitä huomiota avoimuuteen ja yhdessä tekemiseen, jotta kaikille on selvää,

mitä ollaan tekemässä. Strategian on oltava toimiva, ymmärrettävä ja inostava, jotta jokainen työntekijä kokee voivansa osallistua sen toteuttamiseen.

Kysymys	Arvo	Vastaus
■ Vision sisältö	5	Visiossa on löyhä yhteys kestävään johtajuuteen
■ Vision merkitys	7	Visio on tiedostettu ja se koetaan jonkin verran merkittäväksi
■ Vision luominen	3	Johto luo vision ja kertoo siitä muille
■ Vision omistajuus	3	Visio on irrallinen ja kuvaa vain vähän tai ei lainkaan tahtotilaa
■ Vision viestintä	3	Visio on viestitty, mutta siitä ei ole käyty keskustelua
■ Strategian sisältö	4	Strategiassa on yhtymäkohtia kestävään johtajuuteen
■ Ennakointikyky	7	Tulevaisuutta ennakoidaan jonkin verran ja se huomioidaan toiminnassa
■ Sidosryhmien merkitys	5	Sidosryhmistä vain osa on tunnistettu ja niiden merkitys analysoitu
■ Systemisten riskien hallinta	3	Toimintaan liittyvien systemisten riskien hallintaan panostetaan vain vähän tai ei lainkaan
■ Organisaation näkeminen kokonaisuutena	5	Johto näkee eri yksiköt osittain kokonaisuutena, mutta johtaa yksikkökohtaisesti
■ Jaettu johtajuus	4	Johto on aloittanut toimenpiteet, joilla vahvistetaan jaettua johtajuutta
■ Organisaatiomalli	6	Organisaatiomalli on melko joustava, mutta ei mahdollista nopeita muutoksia
■ Innovatiivisuus	6	Organisaatio panostaa jonkin verran palvelu-, tuote- ja prosessi-innovaatioihin kestäväen kehityksen edistämiseksi
■ Strategian jalkauttaminen	3	Strategia on viestitty, mutta sitä ei ole jalkautettu osaksi arkipäiväistä toimintaa
■ Prosessien läpinäkyvyys	5	Läpinäkyvyyttä on aloitettu kehittää
■ Päätösten läpinäkyvyys	4	Päätösten perustelut annetaan vain pyydettyäessä
■ Yhteiskunnalliset vaikutukset	6	Toimintaa kehitetään jonkin verran niin, että siitä seuraa myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia
■ Ympäristövaikutukset	6	Ekologisen kestävyysperiaatteita toteutetaan jonkin verran käytännössä
■ Lainsäädännön seuraaminen	7	Omaan alaan liittyviä lainsäädännön muutoksia ennakoidaan ja analysoidaan jonkin verran

2. Johtajuus: Johtamistavat

25/100 pistettä

Varovasti!

Nyt on korkea aika pysähtyä miettimään vaihtoehtoja nykyisille johtamistavoille ja -malleille. Ole valmis muuttamaan johtamistyyliäsi, jos se ei lisää luottamusta ja vahvista tiimityöskentelyä.

Kestävän johtajuuden organisaatioissa kaikki lähtee yksilöiden innostuksesta ja tyytyväisyydestä. Hyvinvoiva yksilö on motivoitunut työssään ja toimii tuottavasti. Kulttuuri, jossa yhdessä tekeminen on toiminnan kulmakivi, tukee kehitysmuutoksia ilmapiiriä ja auttaa hahmottamaan tavoitteiden kokonaiskuvaa. Innostaminen, sitouttaminen ja välitön vuorovaikutus ovat taitoja, joita voi opetella ja niistä on myös tarjolla koulutusta. Hyvän johtamistavan rakentamisen ydin on ymmärrys ihmisestä tahtovana toteuttajana ja inhimillisenä tekijänä, ei pelkästään työntekijänä.

Kysymys	Arvo	Vastaus
Johtajuuden hierarkia	5	Organisaatiossa on jonkin verran johtajuuden hierarkiaa, joka osittain hidastaa uudistusten läpivientä
Vallan ja vastuun suhde	5	Esimiehet jakavat jonkin verran valtaa vastuun lisääntyessä
Vastuunottamisen kehittäminen	3	Kykyä ottaa vastuuta ei koeta organisaatiossa tärkeänä eikä siihen kannusteta
Johtamistyylien monimuotoisuus	2	Esimiehet käyttävät samaa johtamistyyliä joka tilanteessa
Rakentavan palautteen periaate	2	Rakentavan palautteen periaatetta ei juurikaan ole tiedostettu
Yhdessä tekeminen	3	Yhdessä tekeminen ei ole osa organisaation toimintakulttuuria

■	Tunnustuksen antaminen	4	Tunnustusta annetaan ja onnistumisia huomioidaan satunnaisesti
■	Rohkeus nostaa asioita pöydälle	5	Vaikeat asiat nostetaan keskusteluun ajoittain
■	Työilmapiiri	5	Työyhteisön ilmapiiri on pääpiirteittäin myönteinen ja avoin
■	Sitouttaminen omaan tehtävään	3	Sitouttaminen on heikkoa ja sitä ei tehdä
■	Tiedonkulku	2	Tieto ei kulje tai se kulkee heikosti
■	Tiimityö	3	Tiimityöskentelyä ei hyödynnetä organisaatiossa
■	Osaamisen kehittäminen	3	Työntekijöillä on vain vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan
■	Palkitseminen	2	Suorituksista ei palkita tai palkitseminen on satunnaista ja usein vain yksilökohtaista
■	Työaika	2	Työajan hallinta on työntekijän omalla vastuulla, eikä työhön käytettyä aikaa seurata
■	Suvaitsevaisuus	7	Organisaatiossa on jonkin verran eriarvoisuutta ja suvaitsemattomuutta, mutta niihin ei puututa
■	Muutoksen johtaminen	3	Jokainen johtaja hoitaa muutoksen parhaaksi katsomallaan tavalla
■	Työn merkityksellisyys	7	Esimiehet ottavat jonkin verran huomioon työn merkityksellisuuden työntekijän näkökulmasta
■	Elämänkaarta mukaileva työnjousto	8	Elämäntilanteiden muutokset otetaan hyvin huomioon ja työtehtäviä muokataan niiden mukaan
■	Yleishyödyllinen toiminta	5	Yleishyödyllistä toimintaa on jonkin verran

3. Käytännöt: Toimintatapoja ohjaavat periaatteet

38/100 pistettä

Lupaavaa uutta otetta!

Ei hassumpaa, olette jo ihan hyvässä mallissa. Edelleen on kehitettävää mutta mikään ei repsota pahasti. Jatkaa samaa linjaa ja panostakaa asioiden parantamiseen.

Kestävän johtajuuden organisaatiossa pyritään toiminnan haittavaikutusten minimointiin tai poistamiseen. Tärkeintä on, että eettisiä sääntöjä sekä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden periaatteita noudatetaan kaikessa toiminnassa. Toiminnan on oltava läpinäkyvää jokaisella osa-alueella: liiketoiminnassa, sidosryhmien kohtelussa, toiminnan ympäristövaikutuksissa ja sosiaalisten vaikutusten viestinnässä. Aktiivinen ja laaja-alainen sidosryhmäyhteistyö on keino parantaa omaa toimintaa. Myös hyvien sisäisten käytänteiden vaaliminen on tärkeää. Omaa väkeä kunnioitetaan tasa-arvoisesti aina rekrytoinnista alkaen ja työhön suhtaudutaan kannustavasti. Ongelmatilanteita varten on yhteisesti sovitut käytännöt ja prosessit.

Kysymys	Arvo	Vastaus
■ Työelämätaidot	5	Työelämätaitojen merkitys on tiedostettu ja vuorovaikutus-tapoihin kiinnitetään jonkin verran huomiota
■ Ympäristökoulutus	2	Ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvää koulutusta ei järjestetä
■ Jätteenkäsittely	5	Jätteenkäsittely on noussut esille ja sitä pyritään kehittämään
■ Hankintatoiminnan vastuullisuus	5	Hankintatoiminnassa noudatetaan jonkin verran kestävän hankinnan kriteereitä
■ Tuotekehitys	3	Tuote- ja palvelukehitystä ei tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa
■ Resurssitehokkuus	5	Resurssitehokkuuteen kiinnitetään osittain huomiota ja käytössä on joitakin resurssitehokkuutta edistäviä toimenpiteitä
■ Hiljainen tieto	5	Organisaatiossa on jonkin verran käytössä hiljaisen tiedon siirtämisen toimintatapoja
■ Ympäristövaikutukset	5	Toiminnasta aiheutuvat haitalliset ympäristövaikutukset on tiedostettu ja niiden poistamiseksi on tehty joitakin toimenpiteitä
■ Ilmastonmuutos	5	Ilmastonmuutos on tiedostettu ja prosesseja on alettu kehittää ilmastonmuutos huomioiden
■ Ongelmatilanteiden ratkaisu	2	Ongelmatilanteiden ratkaisuun ei ole yhteisesti pohdittuja tai ennalta mietittyjä ratkaisumalleja
■ Häirintä työpaikalla	2	Organisaatiossa ei puututa lainkaan työpaikkakiusaamiseen tai häirintään eikä keinoja puuttumiseen ole

■ Palkkaus	2	Palkkaus muodostuu tapauskohtaisesti eikä johdonmukaisia palkkausjärjestelmiä ole
■ Rekrytointi ja perehdytys	4	Rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys on tiedostettu, mutta toteutus vaihtelee tiimi- tai yksikkökohtaisesti
■ Etätö ja työajan jousto	8	Käytössä on monipuolisia etätöitä ja työajan joustoja mahdollistavia toimintatapoja
■ Sairauspoissaolojen käsittely	2	Sairauspoissaolojen seuranta on satunnaista eikä niihin puututa
■ Työturvallisuus	5	Työturvallisuutta, vaarojen arviointia ja työsuojelulakia noudatetaan jonkin verran, mutta toimintaa ei johdeta yhdenmukaisilla toimintatavoilla
■ Läpinäkyvyys	5	Toiminnan läpinäkyvyyden merkitys on tiedostettu ja sitä pyritään jonkin verran lisäämään
■ Sijoitustoiminnan vastuullisuus	5	Sijoitustoiminnassa noudatetaan jonkin verran vastuullisuuden kriteereitä
■ Sidosryhmädialogi	7	Sidosryhmädialogi on satunnaista ja sen taso vaihtelee eri sidosryhmien välillä
■ Työpaikan lakisääteiset suunnitelmat	5	Työpaikan lakisääteiset suunnitelmat ovat olemassa, mutta niitä käytetään satunnaisesti

4. Talouden ja toiminnan mittarit: Onnistumisen mittaaminen 35/100 pistettä

Jatkakaa samaan suuntaan!

Taloudelliset tulokset kertovat, miten hyvin tai huonosti asioita on tehty. Tässä vaiheessa olette melko hyvin kestävä liike- ja palvelutoiminnan tiellä. Talouden tunnuslukuja on kuitenkin hyvä seurata edelleenkin ja arvioida, mitä voisitte toiminnassanne tehdä toisin.

Kestävän johtajuuden mallissa mittausten tuloksia käsitellään säännöllisesti ja tulosten analyysin jälkeen toimintaa kehitetään uusien tarpeiden mukaisesti. Etenkin ennakointiin kannattaa panostaa, jotta toiminta on nopeaa ja täsmällistä.

Kysymys	Arvo	Vastaus
■ Henkilöstötyytyväisyysmittari	2	Asteikolla 1-10 mitattuna tuloksena on alle 4 tai sitä ei mitata lainkaan
■ Työilmapiiritutkimus	2	Arviointia tehdään toisinaan, mutta ne eivät johda toimenpiteisiin
■ Asiakastytyväisyysmittari	2	Asiakaskyselyjä tehdään satunnaisesti tai ei lainkaan
■ Muiden sidosryhmien mittarit	5	Joidenkin sidosryhmien näkemyksiä toiminnasta kartoitetaan, mutta tulosten kehittymistä ei seurata
■ Rahoitustulosprosentti	5	Rahoitustulosprosentti on vähän positiivinen tai nolla
■ Omavaraisuusaste on	5	11-39 %
■ Quick ratio	5	Arvo on tilinpäätöksessä 0,6 ja 1 välissä
■ Current ratio	5	Arvo on yli 1,5
■ Oman pääoman tuotto-% ROE	5	Arvo on yli 10 %
■ Sijoitetun pääoman tuotto-% ROI	5	Arvo tilinpäätöksessä on 6 % ja 10 % välissä