



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pauliina Ketola

VASTUULLISUUSVIESTINNÄN  
KEHITTÄMINEN  
VIENTIASIAKKAIDEN VAATIMUKSIIN

Liiketalous

2017

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pauliina Ketola
Opinnäytetyön nimi	Vastuullisuusviestinnän kehittäminen vientiasiakkaiden vaatimuksiin
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 2 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Valio Oy:lle. Työn tarkoituksena oli kehittää yhteiskuntavastuusioiden viestintää toimeksiantajan ulkomaan myynnissä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten Valion englanninkielisissä myyntimateriaaleissa viestitään vastuullisuudesta, sekä miten Valion ulkomaan myynnin henkilöstö viestii vientiasiakkaille vastuullisuustoimistaan. Tutkimus rajattiin Valion ulkomaisiin vientiasiakkaisiin, joihin kuuluvat B2B- ja B2C-asiakkaat, eli teollisuus- ja kuluttaja-asiakkaat.

Teoriapohja koostuu viestinnän eri aihepiireistä sekä yhteiskuntavastuusta. Keskeisimmistä teorioista muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon kuuluvat kohderyhmän määrittäminen viestinnässä, yrityksen sisäinen viestintä sekä henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa.

Vastuullisuusviestinnän kehittämisen apuna käytettiin toimeksiantajalla jo tiedossa olevia vientiasiakkaiden vaatimuksia, benchmarking-menetelmää sekä Valion ulkomaan myynnin henkilöstön haastattelua. Työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksessa saatiin selville, että vastuullisuusviestinnällä on erilaisia kohderyhmiä muitakin kuin vain erottelu B2B- ja B2C-asiakkaisiin. Lisäksi selvitettiin, millaisia lisäyksiä myyntimateriaaleihin ja -kanaviin voitaisiin tehdä. Myös sisäiseen vastuullisuusviestintään annettiin kehitysehdotuksia, jotta ulkoinen vastuullisuusviestintä olisi vakuuttavampaa ja myynnin henkilöstö käyttäisi vastuullisuutta enemmän osana myyntiargumenttejaan.

## ABSTRACT

Author	Pauliina Ketola
Title	Developing the Corporate Social Responsibility Communication for the Requirements of Export Customers
Year	2017
Language	Finnish
Pages	67 + 2 Appendixes
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

---

This thesis was done as an assignment for Valio Ltd. The goal of this research was to develop the communication of Corporate Social Responsibility (CSR) in the foreign sales of the company. It was found out how the foreign sales personnel of Valio communicate CSR actions and how these actions have been communicated in the foreign sales materials. This research was limited to the foreign Business-to-Business (B2B) and Business-to-Consumer (B2C) customers of Valio.

The theoretical basis consists of different matters in communication and CSR. The theoretical framework was built of the most crucial theories which included determining the target audience, internal communication in the company and personal interaction with the customer.

The tools to develop the CSR communication were the company's earlier knowledge of the requirements of their export customers, a benchmarking process and an interview of foreign sales personnel. This thesis was completed as a qualitative study.

The findings of this thesis were that there are more different target audiences for the CSR communication than just the difference between B2B and B2C customers. Also, the additions that should be made to the sales materials and channels were discovered. In addition development suggestions were given to the internal CSR communication so that the sales personnel could communicate more convincingly about CSR and they could include it as an element in their sales pitches.

---

Keywords Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility, communication, International Business, dairy industry

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen aihepiiri .....	8
1.1.1	Valio Oy .....	9
1.1.2	Aiemmat tutkimukset ja tutkimuksen lähtökohdat .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus .....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	YRITYKSEN VIESTINTÄ.....	13
2.1	Viestintä organisaatiossa.....	14
2.1.1	Yrityksen profiili.....	15
2.1.2	Yrityksen viestinnän suunnittelu.....	16
2.1.3	Suullinen ja kirjallinen vuorovaikutus .....	16
2.2	Markkinointiviestintä ja myyntimateriaalit.....	18
2.3	Sisäinen viestintä .....	21
2.4	B2B- ja B2C-viestintä.....	22
3	VASTUULLISUUS LIKETOIMINNASSA .....	25
3.1	Yhteiskuntavastuu.....	25
3.1.1	GRI-raportointi.....	27
3.1.2	Toimittajien vastuullisuuden arviointi .....	28
3.2	Vastuullisuusviestintä .....	29
3.2.1	Kiistatilanteet ja uskottavuus .....	30
3.2.2	Menestyksellinen vastuullisuusviestintä .....	31
3.2.3	B2B-myyntin vastuullisuusviestintä .....	32
3.2.4	Henkilökohtainen vastuullisuusviestintä.....	33
4	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS .....	35
4.1	Teoreettinen viitekehys .....	35
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	36
4.2.1	Benchmarking-menetelmä .....	37

4.2.2	Teemahaastattelu.....	39
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	41
5.1	Benchmarking – FrieslandCampina.....	41
5.1.1	Viestintäkanavat.....	42
5.1.2	Yhteiskuntavastuun peruspilarit materiaaleissa .....	43
5.1.3	Miten materiaaleissa viestitään vastuullisuudesta?.....	45
5.2	Myyntiosaston haastattelu.....	47
5.2.1	Vastuullisuusviestinnän kohderyhmät .....	48
5.2.2	Valion sisäinen vastuullisuusviestintä .....	49
5.2.3	Henkilökohtainen vastuullisuusviestintä asiakkaan kanssa .....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1.1	Sisäinen viestintä.....	53
6.1.2	Kohderyhmien määrittäminen ja myyntimateriaalien kohdentaminen	54
6.1.3	Julkisten kanavien ja materiaalien kehitysehdotukset.....	56
6.1.4	Vuorovaikutus asiakkaan kanssa .....	57
6.2	Yhteenveto ja toimeksiantajan saama hyöty.....	58
6.3	Työn luotettavuuden arviointi ja eettisyys.....	60
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	63
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Viestinnän suunnitteluprosessi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 9.) .....	16
<b>Kuvio 2.</b> Tekstin suunnittelu. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 21–22.) .....	17
<b>Kuvio 3.</b> Toimiva viestintä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 23.).....	18
<b>Kuvio 4.</b> Vastuullisuuden peruspilarit yrityksessä. (Joutsenvirta ym. 2011, 13.)	25
<b>Kuvio 5.</b> Yrityksen tehokas vastuullisuusviestintä.....	36
<b>Kuvio 6.</b> Viisivaiheinen benchmarking-prosessi. (Karlöf & Östblom 1993, 92.)	37
<b>Kuvio 7.</b> Benchmarking-tulosten vertailukohtat.....	41
<b>Kuvio 8.</b> Kehityskohteet teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.....	59
<b>Taulukko 1.</b> Sosiaalinen vastuu materiaaleissa. ....	43
<b>Taulukko 2.</b> Ympäristövastuu materiaaleissa. ....	44

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Benchmarking-dokumentti.

**LIITE 2.** Teemahaastattelu.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihepiiri

Globalisaation myötä yhteiskuntavastuun tärkeys liiketoiminnassa on painottunut, (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 9) ja nykyisin yritysmaailmassa on arkipäivää vuosittain ilmestyvä yhteiskuntavastuuraportti ja verkkosivuilta löytyvä vastuullisuusosio.

Pähkinänkuoressa yhteiskuntavastuu voidaan jakaa kolmeen peruspilariin: ekologisteen, taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Ekologisella vastuulla tarkoitetaan ympäristöä koskettavia vastuullisia toimia, taloudellisella työntekijöiden, sidosryhmien sekä yhteiskunnan hyvinvointia rahallisesti ja sosiaalisella ihmisoikeuksien sekä yhteiskunnan kunnioitusta. (Joutsenvirta ym. 2011, 13.) Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan siis kokonaisuutta, jonka muodostavat nämä kolme peruspilaria.

Tämän päivän liiketoiminnassa vastuullisuudesta viestiminen on entistä arvokkaampaa. Tehokasta vastuullisuusviestintää eivät ole pelkästään yhteiskuntavastuuraportit, (Joutsenvirta ym. 2011, 251–252) vaan tärkeää on ymmärtää viestinnän kohde. Kohderyhmän mukaan pitää määritellä, mitkä ovat juuri ne vastuullisuuden osa-alueet, joita pidetään tärkeinä ja kuinka ne viestitään sekä myyntitilanteessa että erilaisissa myyntimateriaaleissa. Ilman toimivaa vastuullisuusviestintää asiakkaiden voi olla vaikeaa ymmärtää konkreettisesti, millaista yrityksen vastuullinen toiminta on ja tällöin menetetään mahdollinen kilpailuetu markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esittää toimeksiantajayrityksen vastuullisuusviestintään kehitysehdotuksia ulkomaan vientikaupassa. Tutkimus tehdään toimeksiantona Valio Oy:lle.

Aiheen valintaan vaikuttivat yhteiskuntavastuusta viestimisen ajankohtaisuus sekä toimeksiantajan tarve myyntimateriaalien kehittämiseksi vastuullisuusviestinnän osalta. Lisäksi haluttiin selvittää, minkälaista on myynnin henkilöstön vastuullisuusviestintä asiakkaille.



Entistä ajankohtaisemmaksi aiheen tekee se, että tähän päivään asti yhteiskuntavastuuraportointi on ollut vapaaehtoista, mutta vuodesta 2017 on tullut voimaan EU-direktiivi, jonka mukaisesti kaikkien yli 500 henkeä työllistävien yritysten tulee julkaista yhteiskuntavastuuraportti. (Kuluttajaliitto 2016.)

### **1.1.1 Valio Oy**

Työn toimeksiantaja Valio Oy on meijerialan yritys, joka on toiminut jo yli 110 vuotta alalla. Valion myymiin tuotteisiin kuuluvat pääosion maitopohjaiset valmiit tuotteet sekä elintarvikkeiden ainesosat. Tärkeitä saavutuksia yhtiön historiassa ovat olleet laktoosittomien tuotteiden valmistusprosessin keksiminen sekä maitohappobakteerituotteiden kehitys. Valio panostaa tutkimus- ja tuotekehitysyksiköön ja on tänä päivänä yksi johtavista maitotuote- ja maitoteknologiainnovaatioiden edistäjistä. Valio on iso toimija Suomessa ja Valion tuotteet ovat suomalaiselle kuluttajalle tuttuja. Yhtiön toiminta ei kuitenkaan rajoitu vain kotimaisiin markkinoihin, vaan toimintaa on maailmanlaajuisesti. Valiolla on toiminnassa kuusi tytäryhtiötä, jotka sijaitsevat Ruotsissa, Tanskassa, Baltiassa, Venäjällä, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Yhteensä kaiken kaikkiaan Valion tuotteita myydään noin 60 maahan. (Valio 2016.)

### **1.1.2 Aiemmat tutkimukset ja tutkimuksen lähtökohdat**

Yhteiskuntavastuusta löytyy paljon tutkimuksia jo ennestään, mutta monesti perspektiivinä on käytetty suoraa kuluttajakauppaa tai tarkastellaan pelkästään yrityksen ulkoista vastuullisuusviestintää verkossa. Tämän opinnäytetyön lähtökohdista toimii aiemmin toimeksiantajalle tehty pro gradu, jossa selvitettiin millaiset odotukset Valion ulkomaisilla vientiasiakkailta on vastuullisista toimista ja siitä viestimisestä. Tutkimuksen otantana olivat teollisuuden avainasiakkaat. Seuraavista taustatiedoista voitiin lähteä rakentamaan tutkimuksen toteutuksen keskeisimpiä aihepiirejä.

Honkasen (2016) mukaan asiakkaat näkivät taloudellisen vastuun lähinnä sosiaalisen sekä ympäristövastuun mahdollistajana. Siksi vuosikertomusten informaatio Valion taloudellisesta tilanteesta ja sen muuttumisesta vuosien mittaan, on tärkeää

toimeksiantajan B2B-asiakkaille. Koettiin, että mikäli yhtiö kokisi talousvaikeuksia, voisi tämä vaikuttaa tuotteiden laatuun tai turvallisuuteen ja myös vastuullisuustoimiin. Lisäksi maidontuottajille maksettu korvaus nähtiin yhtenä taloudellisen vakauden mittarina, ja siinä Valion maksama korvaus onkin ollut korkealla tasolla verrattuna muihin toimijoihin. (Honkanen 2016.)

Sosiaalisen vastuun osalta asiakkaille tärkeitä seikkoja olivat maidontuottajille maksettu korvaus, ruokaturvallisuus, laatu ja jäljitettävyys sekä perusasiat kuten työolot ja koulutus. Suurin painoarvo oli ympäristövastuun saralla. Isoimpia huolenaiheita olivat kasvihuonepäästöt ja eläinten hyvinvointi. Muita merkittäviä asioita heille olivat luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen, lypsykarjalle tuotetun rehun tuotanto sekä erilaiset standardit ja sertifikaatit. Erityisesti GMO-vapaa sertifiointi nähtiin arvokkaana. GMO:lla tarkoitetaan geenimuunneltua organismia. (Honkanen 2016.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että mikäli asiakkaat olivat etsimässä uusia toimittajia tai yhteistyökumppaneita, koettiin tärkeänä hyvä maine, pitkä yhteistyömahdollisuus sekä hyvä henkilökemia. Haastateltavien mukaan tämä on se vaihe, milloin paneudutaan mahdollisen uuden toimittajan vastuullisuusinformaatioon ja tällöin pidettiin tärkeänä, että myyntimateriaaleissa olivat informatiiviset otsikot ja johdannot. Tällöin saadaan nopeallakin selauksella mielikuva yhtiön vastuullisuustoimista. Kun taas kyseessä ovat Valion jo ennalta tuntevat pitkäaikaiset asiakkaat, pidettiin henkilökohtaisia kontakteja ja hyvää kemiaa isoina tekijöinä vastuullisuusviestinnässä, sillä vastuullisuuden materiaaleissa ei tällöin välttämättä vierailta niin usein. Haastatellut asiakkaat myös kertoivat, että erilaiset yhteistyökuviot vastuullisuuden parissa voisivat kiinnostaa heitä. (Honkanen 2016.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten Valion englanninkielisiä myyntimateriaaleja ja henkilökohtaista vastuullisuusviestintää asiakkaiden kanssa voitaisiin kehittää, ja vastaako vastuullisuusviestintä aiemman tutkimuksen tulosten mukaisesti vientiasiakkaiden odotuksiin. Tutkittavia myyntimateriaaleja ovat Valio.com -verkkosivusto, erilaiset PDF-tiedostot, PowerPoint-myyntiesitykset ja

messumateriaalit. Julkiset myyntimateriaalit benchmarkataan saman alan yritykseen, jolloin benchmarking-menetelmää käytetään yhtenä keinona kehityskohteen etsimiseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, pitäisikö Valion ulkomaan myyntihenkilöstön tietämystä ja perehdytystä vastuuasioissa kehittää, jotta myynnin vastuullisuusviestintä suoraan asiakkaalle olisi toimivampaa.

Varsinainen tutkimuskysymys on: miten Valion vastuullisuusviestintää voidaan kehittää sekä myyntitilanteessa että myyntimateriaaleissa?

Tutkimuskysymyksen selvityksessä auttavat alakysymykset ovat:

1. Millaista on yrityksen tehokas viestintä?
2. Kohtaako vastuullisuusviestintä vientiasiakkaiden odotukset?
3. Miten Valion ulkomaan myyntihenkilöstö viestii vastuullisuudesta?

Tutkimus on rajattu Valion ulkomaisiin vientiasiakkaisiin, eli tutkimukseen ei kuulu Valion tytäryhtiöiden toiminta. Tässä työssä ei käsitellä sosiaalisen median kanavia syvällisesti, sillä työn kohderyhmä eli ulkomaiset vientiasiakkaat eivät olleet tutkimusprosessin aikana toimeksiantajan sosiaalisen median kanavien kohdeyleisö.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu viestinnän eri aihepiireistä sekä yhteiskuntavastuusta. Teoriaosuudessa käydään ensin läpi viestinnän perusteet, josta syvennyttään yritysviestintään sekä ulkoisesti että sisäisesti, ja sen jälkeen tarkastellaan varsinaista B2B-viestintää. B2B-viestinnän alla käydään tiiviisti läpi myös B2C-viestintä. B2B eli Business-to-Business on käsite, jossa yritys myy tuotteitaan suoraan toiselle yritykselle. Tällöin myyjinä puhutaan useimmiten alihankkijoista tai toimittajista. B2C eli Business-to-Consumer tarkoittaa tutumpaa kuluttajakauppaa, jossa yritys myy valmiita tuotteita yksittäisille kuluttajille.

Teoriaosuuden pääosuus käsittelee yhteiskuntavastuuta sekä siihen kuuluvaa vastuullisuusviestintää. Vaikka työn tavoitteena on tutkia ulkoisen vastuullisuusvies-

tinnän kehityskohteita, tutkitaan vastuullisuutta myös sisäisen viestinnän kautta, sillä se toimii onnistuneen ulkoisen viestinnän mahdollistajana.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esitellään työn tutkimusmenetelmät, aineisto, johtopäätökset sekä myyntimateriaalien että myynnin vastuullisuusviestinnän kehitysideat. Empiria toteutettiin laadullisena tutkimuksena, hyödyntäen benchmarking-menetelmää sekä teemahaastattelua Valion viennin myyntihenkilöstölle.

## 2 YRITYKSEN VIESTINTÄ

Tässä kappaleessa käydään läpi termi viestintä tiivistetysti, sekä käsitellään yritysviestinnän perusteita niin ulkoisesti kuin sisäisesti.

Viestinnän latinankielinen sana *communicare* tarkoittaa yhdessä tekemistä, yhteisissä olemista jonkun tai joidenkin kanssa. Sana kuvastaa vuorovaikutuksen ja tekemisen yhteyttä viestinnässä. (Juholin 2013, 44.) Viestintä on monisyinen prosessi, jonka merkitystä ja ilmentymistä voidaan selittää useammallakin tavalla. Viestintä on tiedonjakoa, vuorovaikutusta ja merkitysten jakamista. Lisäksi se voi olla rituaali tai sosiaalinen suhde. (Juholin 2009, 38.)

Viestintä voidaan erottaa kolmeen eri koulukuntaan:

- prosessikoulukunta
- semioottinen eli merkityskoulukunta
- rituaali- tai yhteisöllisyyskoulukunta. (Juholin 2009, 36–39.)

Prosessikoulukunta tarkastelee viestien ja sanomien siirtoa sekä vaikutuksia niihin liittyen. Tämä näkemys on koulukunnista suoraviivaisin ja painotus on viestijän näkökulmassa. Tunnusmerkkeinä ovat tekstit, koodit ja merkit. Merkityskoulukunta tutkii tekstien ja ihmisten vuorovaikutusta ja kuinka näiden vuorovaikuttaminen tuottaa merkityksiä ja tulkintoja. Koulukunnan yhtenä saavutuksena nähdään se, että viestintä koetaan hyvin sattumanvaraisena ja painotetaan viestin vastaanottajan luomaa merkitystä. Viimeinen koulukunta eli rituaalikoulukunta, painottaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä tekemistä sekä olemista. Jokin tietty viesti saa uusia merkityksiä, kun se liitetään tilaisuuteen tai tapahtumaan ryhmässä. Tällaisia yhteisöjä voi ilmestyä esimerkiksi epäkohtien tai jonkun tärkeän asian ympärille. (Aula 1999, 6; Juholin 2009, 36–39.)

Viestintää tapahtuu ympärillämme jatkuvasti ja ympäröivää yhteisöämme voidaan kutsua niin sanotuksi viestintäyhteiskunnaksi: viestintää tapahtuu lähipiirissä, harrastuksissa, työpaikalla ja monessa muussa. Erilaisia viestintävälineitä voivat olla televisio, radio, lehdet, internet sekä sosiaalinen media ja etenkin sosi-

aalisen median myötä viestinnän merkitys on kasvanut entisestään. (Juholin 2013, 22–24.) Se on mahdollistanut yksittäisten ihmisten roolin viestinnän jakajina suurillekin yleisöille (Juholin 2013, 280) ja viestintä on entistä aktiivisempaa, sillä viestejä voidaan vaihtaa reaaliajassa ja vuorovaikutuksen merkitys on noussut entisestään. Nykyinen viestintäkulttuuri eroaa aiemmasta siinä, että perinteistä mediaa käyttäen viestintä on ollut yksisuuntaista tiedonvälitystä, jossa kontrolli on säilynyt käytetyn median tavoitteiden ja toimintatapojen puitteissa. Nykyisin kontrolli on verkon käyttäjillä itsellään sosiaalisessa mediassa. (Juholin 2013, 24.)

## 2.1 Viestintä organisaatiossa

”Kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa.” (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 7.)

Viestintä muodostaa organisaation, jossa viestejä vaihdetaan jatkuvasti niin henkilökohtaisesti, sähköpostitse, puhelimitse, erilaisissa virallisissa sekä epävirallisissa verkostoissa. Nämä kaikki muodostavat kokonaisuuden, joka yhdistää yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot. Mikä tärkeintä, viestintä liittyy organisaation myös sen ulkopuoliseen ympäristöön: tapahtumiin, muihin yrityksiin sekä ihmisiin. Viestintä mahdollistaa organisaatioissa asioiden yhdistelyn, sen historian ja tulevaisuuden vision. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 7.) Viestinnän yksi päätehtävistä yrityksessä on johtaminen, joka siten toimii strategisena työkaluna. (Cornelissen 2004, 9-10.)

Yrityksen viestintä voidaan jakaa kolmeen erilaiseen näkökulmaan:

- vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka on yksittäisten toimintojen yhteenliittäjä → muodostaa organisaation
- viestintätoimet, jotka ovat viestinnän ammattilaisten harjoittamia vastuualueita yrityksessä → tietty tavoite ja viestinnän osa-alueet
- johtaminen, eli osaamisen vaaliminen sekä kasvatus. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 8.).

Kuten jo mainittua, viestintä on yrityksen ydin - sen avulla luodaan missio, visio ja arvot. Lisäksi sillä määritellään tavoitteet, motivoidaan, annetaan palautetta henkilöstölle, koordinoidaan heitä ja delegoidaan erilaisia tehtäviä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 8.) Viestintä käsittää siis koko yrityksen toiminnan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Ulkoisen viestinnän lisäksi myös sisäinen viestintä koskettaa sen ulkopuolista maailmaa. Sisäisesti tiedotetaan työyhteisön tärkeistä asioista, kuten erilaisista muutoksista. Jos sisäinen viestintä on toteutettu onnistuneesti, se motivoi henkilöstöä tuloksellisempaan työntekoon ja täten antaa myös sidosryhmille luotettavan kuvan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 8-9).

### **2.1.1 Yrityksen profiili**

Yrityksen identiteetin luo se, mitä yritys oikeasti on, profiili on sitä miltä yritys haluaa näyttää, ja imago on sidosryhmien rakentama kuva organisaatiosta. Imago syntyy yksittäisten ihmisten vuorovaikutuksesta ja kokemuksista organisaation kanssa ja yksikään tulkinta ei ole täysin identtinen. Pelkästään hyvällä viestinnällä ei voida saavuttaa tavoiteltua yrityskuvaa, sillä viime kädessä yrityksen imagon luovat sidosryhmät ja yleisö. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 10–12.)

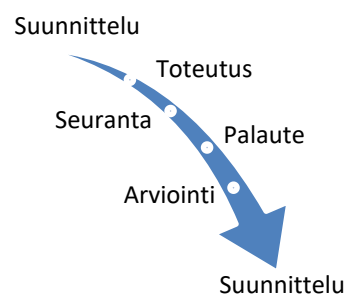
Yleisön ymmärrys ja tehdyt tulkinnat muodostuvat viestinnän sekä kulttuurien vuorovaikutuksessa. Yrityksen kulttuuria voidaan tutkia sen näkyvistä osista, kuten rakennuksista tai sen pinnanalaisista osista, kuten arvot, käsitykset ja yhtenäisyys. Kolmannesta, eli niin kutsutusta tiedostamattoman kulttuurin osasta voidaan tutkia yleisön perusoletuksia, vuorovaikutuksen luonnetta, todellisuuden näkymiä sekä yhtiön suhdetta ympäristöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 12.) Yrityksen jokainen ulottuvuus tulee siis olla tarkkaan suunniteltua, jotta nämä kaikki yhdessä tukevat sitä profiilia, millaista kuvaa yleisölle halutaan välittää.

Organisaatiossa on tärkeää sitoutua aidosti siihen, millainen profiili halutaan luoda. Kun käydään läpi, millaiset arvot ja millainen identiteetti yhtiölle luodaan, pitää se ajatella pitkäaikaisena prosessina, eikä ikään kuin yhden kauden markkinointikampanjana. Mikäli yhtiön mainostamat arvot ovat tyhjiä tai hyvin puolivillaisesti toteutettuja, eivät työntekijätäkään voi innostua niistä ja siten toteuttaa työskentelytavoissaan annettuja arvoja ja asiakkaat etäännyvät. Lisäksi huonosti

asetetut arvot antavat huonon kuvan yhtiön johdon luotettavuudesta, eivätkä houkuttele sidosryhmiä. (Cornelissen 2004, 73.)

### 2.1.2 Yrityksen viestinnän suunnittelu

Yrityksen viestintä eroaa yksittäisen henkilön viestinnästä sen tavoitteellisuudella sekä järjestelmällisyydellä. Yrityksen viestinnän rakenne koostuu suhteista (kuka ja kenelle), sisällöstä (mitä), käytäntö (miten) sekä resursseista. Suunnitteluprosessi viestinnässä on jatkuvaa ja etenkin nykypäivän impulsiivisen ja reaaliaikaisen verkkoviestinnän myötä, organisaation on tärkeää tarkastella viestinnän toimivuutta jatkuvasti. Viestinnän vaikutusta ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Saatuja tuloksia käytetään uusien toimenpiteiden suunnittelun pohjana kuvion 1 mukaisesti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 9.)



**Kuvio 1.** Viestinnän suunnitteluprosessi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 9.)

### 2.1.3 Suullinen ja kirjallinen vuorovaikutus

Erilaisia kirjallisia viestinnän välineitä yrityksessä ovat muun muassa posti, verkkosivustot sekä sähköposti. Sähköposti mahdollistaa puheenomaisuuden ja eroaa luonteeltaan suuresti esimerkiksi myyntitilanteessa postitetun kirjeen kanssa. Hallitakseen organisaation viestintää, tulee ymmärtää tavoitteiden ja tilanteiden edellytyksiä. Kun luodaan tekstiä jaettavaksi painettavaan versioon tai esimerkiksi erilaisiin verkkojulkaisuihin, täytyy muistaa, että teksti kohtaa lukijansa yksin. Kirjoitetussa viestinnässä ei ole suullisen tapaan samanlaista mahdollisuutta selitellä tekstin tarkoitusta. Lukijat tekevät aina omat tulkintansa tekstistä, mutta kirjoittaja voi vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja tekstistä syntyy esimerkiksi kuvion 2 tapaisella suunnittelulla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 19–20.)





**Kuvio 2.** Tekstin suunnittelu. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 21–22.)

Tekstin suunnittelun pääosassa ovat tekstin vastaanottaja, tulkinta sekä viestijän valinnat tekstissä, joilla pyritään aikaansaamaan vaikutus. Koska tekstiä voidaan tavallaan nimittää lukijan ja kirjoittajan yhteistyöksi, on tärkeää laatia teksti lukijan näkökulmasta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 22.)

Sekä suulliseen että kirjalliseen viestintään voidaan soveltaa kuviossa 3 esitettyjä aspekteja, eli niin kutsuttuja toimivan viestinnän tähtiä. Termi sisältää niin viestinnän taustoihin sekä itse tekstiin kuuluvia seikkoja. Tätä käytetäänkin nimenomaan yritysviestinnän apuna, säilyttäen normaaliin keskusteluun kuuluvat periaatteet (todenmukaisuus, informatiivisuus), mutta myös markkinointiin soveltuvan suostuttelun ja taivuttelun. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 22–23.)

Kirjoittajan tai puhujan tulee siis arvioida omaa tekstiä tai puhetta jatkuvasti erilaisten aspektien kautta, jotta voidaan vaikuttaa yleisön tulkintoihin parhaan mukaan.



**Kuvio 3.** Toimiva viestintä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 23.)

## 2.2 Markkinointiviestintä ja myyntimateriaalit

Viestintä ja markkinointi ovat lähestyneet toisiaan tänä päivänä entistä enemmän, ja näiden integroiminen nykypäivän organisaatiossa olisikin yhä tärkeämpää. Siksi esimerkiksi vastuullisuudesta viestiessä täytyy ymmärtää myös markkinointiviestinnän periaatteita. Markkinointiviestintä tarkoittaa viestintää, jossa halutut viestit osoitetaan tietyille kohderyhmälle suostuttelevaan tyyliin. Henkilöiden, jotka toteuttavat yrityksen ulkoista viestintää ja markkinointia, tulisi olla osa niitä palavereja tai yhteisöjä, joissa viestittävät asiat tapahtuvat. Paras keino olisi sitouttaa viestijät erilaisiin hankkeisiin jo suunnitteluvaiheessa, jotta panos voitaisiin antaa parhaan mukaan. (Juholin 2013, 263–265.) Viestintävaltuuksien tulisikin olla siellä missä itse vastuu on. Mikäli ulkoista viestintää hoitaa henkilö, jolla ei ole tarpeeksi tietoa viestittävästä asiasta, voi lopputuloksena olla heikosti toteutettu ja ehkä jopa harhaanjohtava viesti. Varsinkin kun puhutaan digitaalisesta viestinnästä, heikosti toteutettu ja epäselvä viestintä voi olla vahingollista yritykselle. (Juholin 2013, 318.)

Erilaisia markkinointiviestinnän keinoja ovat perinteinen mainonta, myynninedistäminen, suoramainonta, messut, tapahtumamarkkinointi ja sponsorointi. Median

avulla markkinointiviestintää voidaan harjoittaa niin kutsutulla tekstimainonnalla, jossa toimittaja voi julkaista artikkelin, jonka tarkoituksena on parantaa tietyn yhtiön palveluiden tai tuotteiden myyntiä. Toimittajan ei ole tätä pakko toteuttaa, vaan tilanteen mukaan tutkitaan, kiinnostaako se lukijoita. Sinällään tällaista tahatontakin tekstimainontaa saattaa esiintyä ilman yrityksen pyyntöä, mikäli toimittaja näkee jollain tuotteella tai palvelulla olevan jotain uutisarvoa tai taloudellista hyötyä. (Juholin 2013, 265–267.)

Yksi tärkeimmistä nykypäivän markkinointiviestinnän keinoista on digitaalinen media, etenkin erilaiset yhteisöpalvelut kuten Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn ja monet muut vastaavat kanavat. Vuoden 2012 tutkimuksen mukaan jopa 96 % suomalaisista suuryrityksistä osallistui sosiaaliseen mediaan. Vaikka sosiaalisesta mediasta ei suoraan voida nähdä rahallista hyötyä, (Juholin 2013, 270) täytyy yrityksen olla siellä missä yleisökin. Aiemmin mainituista markkinointiviestinnän keinoista hieman tuorempi tapa on blogikirjoitusten avulla tuotteiden markkinoiminen. (Juholin 2013, 269.) Tällöin esitetään tietyille tai tietyille bloggaajille ehdotus yhteistyöstä tuotteen parissa. Mahdolliset bloggaajan suosittelut voivat innostaa uutta asiakaskuntaa kokeilemaan yrityksen tuotetta.

Perinteisempi ja kontrolloitavissa oleva kanava on yrityksen omat verkkosivut. Kun halutaan yleisön löytävän helposti tietyt asiat nettisivuilta, tulee näiden olla hakukoneoptimoidut ja uusiin tiedotteisiin tulee jakaa linkki sosiaalisen median kanavissa. (Juholin 2013, 275.) Lisäksi markkinointiviestintää voidaan toteuttaa erilaisten verkkotiedostojen kautta, joita voi ladata vapaasti yrityksen nettisivuilta tai joita lähetetään suoraan asiakkaille.

Markkinointiviestinnän puhuttelutyylillä on suostutteleva ja vaikuttava. Markkinointi koostuu lisäksi tiedotuksesta, faktoista ja asiallisista argumenteista, mutta voidaan kuitenkin pyrkiä vetoamaan esimerkiksi asiakkaan tunteisiin. Voidaan siis puhua järjen ja tunteen yhteispelistä. Kliseiden ja tyhjien lupauksen viljely ei vakuuta asiakkaita. Tekstissä tulee pyrkiä selkeään puheenomaiseen tyyliin, sillä tavoitteena on asiakkaan ymmärrys ja kiinnostus asiaan. Koska jotkut asiakkaat voivat olla hyvin kiireisiä ja erilaiset markkinointimateriaalit silmäilläään vain no-

peasti, tulisi materiaaleissa tiedon olla helposti löydettävissä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 188–190.)

Onnistuneessa markkinointimateriaalissa teksti on helposti ymmärrettävää, jotta lukuprosessi olisi mahdollisimman helppo ja jolloin kiireinenkin lukija nappaa keskeiset asiat. Tekstissä käytetään lyhyitä virkkeitä, erilaisia sisennyksiä ja eripituisia kappaleita, jotta keskittyminen ei herpaannu. (Kortetjärvi-Nurmi 2011, 188–191.) Materiaalien kokoamisessa tulee olla selkeä tavoite, kuten haluttu mielikuva. (Juholin 2013, 264.)

Kohderyhmän mukaisesti tekstiä tulee muokata sellaiseksi, jotta kohderyhmä kokee materiaalin olevan henkilökohtaista, juuri heille tarkoitettua. Mielenkiintoisuus ja vastaanottajälähtöisyys ovat onnistuneiden markkinointimateriaalien kulmakivet. (Kortetjärvi-Nurmi 2011, 188–191.)

Koska työn tavoitteena on tarkastella myyntimateriaalien vastuullisuusviestintää lähinnä ulkomaisille B2B-asiakkaille sekä B2C-kaupan jakelukanaville, mainitaan tässä osuudessa vain näiden asiakkaiden kanssa käytetyt myyntikeinot. Toimeksiantaja käyttää ulkomaan myynnin tukena digitaalisia materiaaleja kuten PowerPoint- ja PDF-tiedostoja, omia englanninkielisiä verkkosivustoja ja lisäksi painettuja messumateriaaleja.

Puhuttaessa digitaalisista markkinointikanavista, tulee sisältöä jatkuvasti ylläpitää. Tiedon tulee aina olla ajantasaista sekä ymmärrys ilmaisuun ja kerrontaan on elintärkeää. Tekstin ei aina tarvitse olla normaalissa tekstimuodossa vaan asioita voidaan ilmaista kuvioilla ja erilaisilla animaatioilla, eli mediaelementeillä. Vaatii kuitenkin mediatajua ymmärtää miten yhdistetään mikäkin aihe elementeillä ja miten se kuvataan. Juholin (2013, 317) toteaaakin, että digitaalista viestintää voidaan kutsua interaktiiviseksi multimediaksi, eli mediaintegraatioksi. Tällöin eri mediaelementtejä yhdistellään luovasti ja sulavasti, jotta saadaan nopeallakin selailulla järkevä kokonaiskuva materiaalista. Jos taas rakenteellista pohjaa ei löydy, voi materiaalin lukukokemus olla sekava. Tärkeimmät seikat ovat siis hyvin suunniteltu rakenne, luova mediaelementtien käyttö, vuorovaikutteisuus sekä mahdollisuus edetä tietosisällössä monella eri tavalla. (Juholin 2013, 312–317.)

Myyntimateriaalien vastuullisuusviestinnän tavoitteena on vastata niihin kysymyksiin, joita toimeksiantajan asiakkaat miettivät ja antaa kilpailuetu vastuullisuudella yritykselle. Materiaaleilla halutaan siis luoda tietty mielikuva ja vastata asiakkaiden kiinnostuksen kohteisiin.

### 2.3 Sisäinen viestintä

Yrityksen henkilöstön täytyy olla tietoinen visiosta, missiosta, arvoista sekä yhtiön strategiasta (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 103) voidakseen mukauttaa omia toimiaan yhtiön toimintaperiaatteiden mukaiseksi. Johdon täytyy keskustella näistä peruseriaateista yhtiön henkilöstön kanssa konkreettisesti ja ymmärrettävästi. (Cornelissen 2004, 73.) Nykyään tiedonkulku yrityksessä ei kuitenkaan ole perinteisesti niin kutsuttua ylhäältä alas -viestintää, vaan työyhteisössä tapahtuu vuorovaikuttamista ja tiedonvaihtoa. Eli henkilöstöstä ei niinkään voida puhua sisäisen viestinnän kohderyhmänä, vaan viestintää yhtiössä voidaan nimittää vuoropuheeksi työyhteisössä. (Juholin 2013, 175.)

Vuorovaikuttamisen sähköistymisen myötä yhä useampi organisaation jäsen voi olla osa viestintäketjua ja tästä syystä jokaisen henkilön tulisi omata tietämystä viestinnästä yhtiössä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 103–104.) Selvää on, että yrityksen tiedotusta pääosin hoitavien alan ammattilaisten tulee olla päteviä ja valmistautuneita erilaisiin tilanteisiin, mutta nykyään on entistäkin tärkeämpää, että myös henkilöt näiden tehtävien ulkopuolelta ovat valmistautuneita viestimään. (Cornelissen 2004, 10.) Etenkin johtotehtäviin kuuluvien henkilöiden tulee olla valmistautuneita.

Työyhteisöviestintä onkin hyvin eroavaa ulkoisesta, sillä iso osa tiedonkulusta tapahtuu ilman alan ammattilaisia, jolloin viestit kulkevat siellä missä työ tapahtuu. (Juholin 2013, 188.) Täytyy kuitenkin ymmärtää, että vaikka nykyisin viestintä olisi monen ihmisen vastuulla, toimii silti ylhäältä alas -periaate motivoimiseen, luovuuteen, mielikuviin sekä työhön sitoutumiseen. Hyvällä johtamisviestinnällä on kauaskantoisia vaikutuksia – työntekijöiden tyytyväisyys nousee ja tieto tyytyväisyydestä leviää helposti organisaation ulkopuolelle, jolloin yrityksen maine vahvistuu. (Juholin 2013, 198.)

Tyytyväinen henkilöstö on yksi onnistuneen asiakashallinnan strategia. Tutkimuksen mukaan (Homburg & Stock 2004) korkea työntekijöiden tyytyväisyys tarkoittaa usein myös korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Tärkeä keino työntekijätyytyväisyyteen on investoiminen valmennukseen sekä kehittämiseen, minkä myötä luodaan työntekijöille haastavat työtehtävät, joissa he pääsevät näyttämään osaamisensa. Oleellista on myös asettaa eräänlainen palkkana henkilöstölle, joka motivoi heitä täyttämään yhtiön odotukset. (Hutt & Speh 2010, 111.) Tutkimuksessa huomattiin, että työtyytyväisyyttä lisäsi erityisesti korkea määrä asiakaskohtaamisia, asiakkaiden integrointi arvonluomisprosessiin sekä tuote- ja palveluinnovatiivisuus. (Homburg & Stock 2004.)

## **2.4 B2B- ja B2C-viestintä**

B2B-maailma koostuu kolmesta eri eroavaisuudesta B2C-myyntiin kanssa: moninkertaiset summat verrattuna kuluttajakauppaan, B2B-asiakkaiden syvempi tietämys tuotteesta ja sen myötä tarkemmat vaatimukset tuotteelle sekä viestinnän suurempi informatiivisuus ja mukautuvuus asiakkaiden mukaan. (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan 2015.) Näistä kolmesta etenkin mukautuvuus kuvaa parhaiten B2B-kaupankäyntiä. B2B-asiakkaan kanssa kauppa ei koostu pelkästään yhdestä toiminnosta, jossa asiakas päättää ostaa toimittajalta tietyn tuotteen, vaan ennen ostohetkeä käydään pitkä hyväksyttämisprosessi, jossa toimittajan täytyy mahdollisesti tehdä tuotteeseen tai johonkin muuhun prosessin osaan muutoksia, jotta se vastaisi asiakkaan vaatimuksia. B2B-toimintaa voidaankin kuvailla vuorovaikuttavaksi kaupankäynniksi, jossa kauppakumppanin kanssa luodaan eräänlainen pitkän aikavälin suhde. (Ford 2002, 4–5.)

Luottamuksen rakentaminen yritysmyyntissä on arvokasta, sillä toiminnassa liikkuvat summat ovat korkeita. Siksi B2B-viestinnässä ylläpidetään hyviä ja luotettavia suhteita henkilökohtaisella tasolla. (Hutt & Speh 2010, 7–8.) Tehokkaaseen B2B-suhteeseen kuuluu jatkuva viestintä tarvittavien väylien ja kontaktien kautta jokaiselle asiakkaalle personoidulla tyylillä, jotta voidaan varmistaa näiden asiakkaiden säilyvyys. Ylläpitääkseen tällaista tehokkuutta, tulee kyetä integroimaan kolme pointtia: myynti, markkinointi ja asiakasinformaatio. Tällöin jokainen yri-

tyksen niin kutsuttu kohtaamispiinta omaa saman tiedon reaaliajassa asiakkaista. (Hutt & Speh 2010, 104.) Yksi tehokas tapa B2B-myyntiin on myös sosiaalinen media. Sosiaalisen median kanavia hyödynnetään B2B-kaupassa vielä vähäisesti, vaikka kohderyhmä on paljon selkeämpi kuin suorassa kuluttajakaupassa. (Bodnar & Cohen 2012, 4–5.)

Menestyksellisessä B2B-viestinnässä on tärkeää osoittaa yrityksen henkilöstölle oikeat työkalut asiakassuhteiden vaalimiseen – tällöin asiakastuntemus toimii läpi organisaation ja osataan käyttää tätä tietoa hyväksi jokapäiväisessä viestinnässä. Asiakassuhteiden ylläpidossa voidaan myös vertailla kilpailijoiden tapaa säilyttää omat korkean luokan asiakkaat sekä yrittää ymmärtää, miksi asiakkaat vaihtavat toiselle toimittajalle ja kuinka heidät voidaan saada takaisin. (Hutt & Speh 2010, 105.)

Asiakastuntemus on iso osa onnistunutta B2B-viestintää, tavarantoimittajan tulee ymmärtää asiakkaansa toimintatavat, auttaa heitä kehittämään toimintaansa tavarantoimittajan tuotteella, jakaa tietoa jatkuvasti ja mahdollisesti luoda yhteisiä hankkeita. Toimittajan kannattaa käyttää hyödyksi alalla vallitseva toimittajien kilpailu keksimällä innovatiivisia ratkaisuja, jotka hyödyttävät asiakkaita paremmalla laadulla ja ehkä jopa hinnan alennuksilla. (Liker & Choi 2004.) Toimittajien välisessä kilpailussa onkin se haasteena, että kohderyhmä jolle myydään, on hyvin selkeä ja tällöin kilpailua on monin verroin. (Cohn 2015.)

B2B-myyntissä etsitään kauppakumppaneita, jotka ovat taloudellisesti tasapainoisia, omaavat tietynlaisen verkoston joka sopii ostajalle sekä hallitsevat tarvittavan tietotaidon. Lisäksi toimitusprosessin hallinta kuuluu kauppakriteereihin. (Ford 2002, 6.) B2B-asiakkaille eräänlainen mielikuva- ja brändimarkkinointi ei ole siis tehokasta. (Leppelt, Foerslt & Hartmann 2013, 129.) B2B-asiakkaiden kanssa viestiessä tärkeää on asianmukaisuus ja informatiivisuus.

B2B-myyntissä ei voida kuitenkaan miettiä pelkästään yritysasiakasta yksin, vaan täytyy ymmärtää tuotteen tai raaka-aineen lopullista kuluttajaa. Millaiset asiakkaat B2B-asiakkaalla on ja millaisia asioita he vaativat? Onnistuneessa B2B-toiminnassa tavoitteiden ja strategian suunnittelu lähteekin loppuasiakkaasta,

(Hutt & Speh 2010, 293) jolloin toimittajalla on antaa yritysasiakkaalle valmis ratkaisu.

Vaikka toimittaisiin B2B-myyntissä, on kuitenkin jossain kohtaa toimitusketjua vaihe, jossa yhden alihankkijan raaka-aine yhdistyy lopulliseksi tuotteeksi, muuttuen näin ollen B2C-kaupan tuotteeksi. B2B-myyntissä ei tarvitse miettiä koko kuluttajakaupan sääntöjen kirjoa, mutta mikäli yritykselle myytävä tuote tai raaka-aine vastaa jo pitkälti B2B-asiakkaan loppuasiakkaan tarpeita, helpottaa tämä asiakkaan ostopäätöstä.

B2C-myyntiin voidaan lukea suoraan joitain B2B-myyntin vastakohtia. Suorassa kuluttajakaupassa on hyvin keskeistä huomionherätys ja nopea reagointi. Ostopäätöksen teko on nopeampaa ja tiettyjä yksittäisiä asiakkaita varten ei tarvitse tuotetta muokata erilaiseksi. (Cohn 2015.) B2C-kaupassa on tärkeää pitää jatkuvasti mielenkiinto yllä ja uudistaa tuotetta tai palveluita vallitsevien tapahtumien ja trendien mukaan.

Asiakassegmentin kohdentaminen on hieman haasteellisempaa suorassa B2C-kaupassa. Asiakkaiden mielikuvat, tarpeet, halut sekä mielenkiinnon kohteet vaihtelevat yhtä laajasti kuin heitä on. Tarpeellista on luoda asiakkaille jatkuvasti jotain uutta, sillä asiakkaat kyllästyvät helposti ja siirtyvät seuraavaan pisteeseen. Keskeistä onkin, että pidetään verkkosivustot oleellisena kohderyhmän kannalta, jotta kohderyhmä kokee kaiken tiedon hyvin osuvaksi. Liian usein yrityksissä ei osata nähdä kohderyhmän näkökantaa, vaan tarkastellaan sivustoja omasta näkökulmasta. Nykypäivän verkossa esiintyvä viestintä vaatiikin entistä enemmän vuorovaikutusta ja yksisuuntaisen viestinnän unohtamisen. (Juholin 2013, 326, 334.)

Kun sovelletaan B2B-myyntiin B2C-kauppaa, voidaan todeta, että myyjän tulee seurata markkinoita ja vallitsevia trendejä, jotta voidaan mahdollisesti lukea B2B-asiakkaiden sen hetkisiä ostotarpeita entistä paremmin.

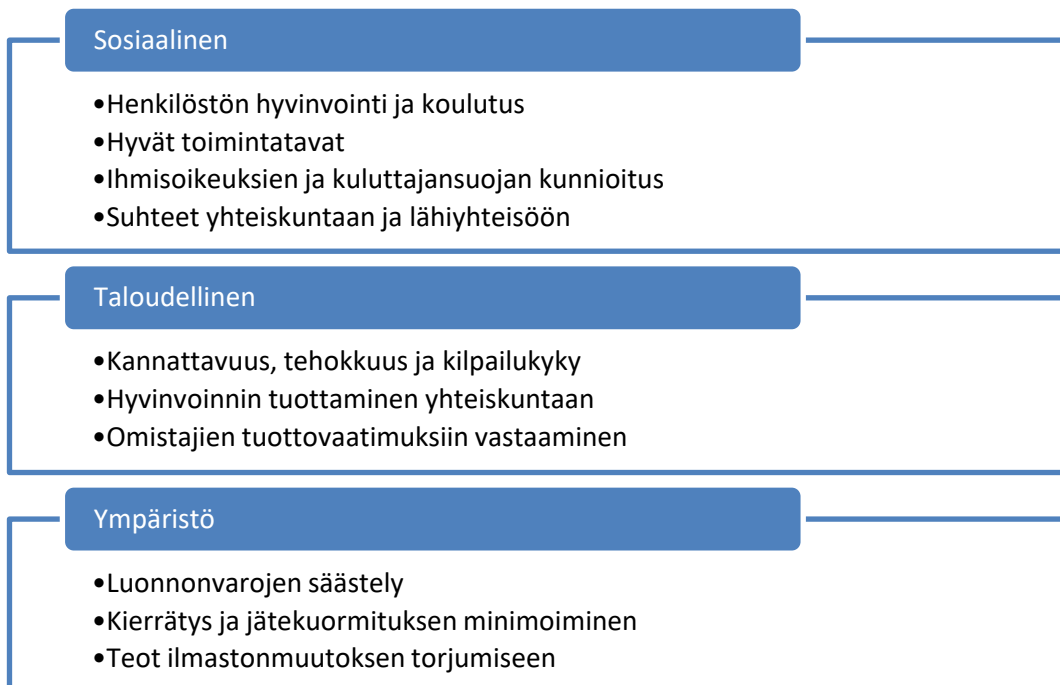


### 3 VASTUULLISUUS LIIKETOIMINNASSA

Tämä kappale käsittelee työn pääaihetta, vastuullisuutta. Luvussa pureudutaan termiin yhteiskuntavastuu – mitä se on ja miten vastuullisuudesta viestitään yrityksessä.

#### 3.1 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu on yleisimmin kuvion 4 mukaisesti kolmeen osaan jaettava termi, jonka osa-alueisiin kuuluvat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Vastuullisella yritystoiminnalla tarkoitetaan toiminnan avoimuutta, ihmisoikeuksien noudattamista, ympäristöasioiden ja -vaikutusten valvontaa sekä toiminnasta raportointia. Yritysvastuu liitetään vahvasti kestävään kehitykseen. (Joutsenvirta ym. 2011, 13.) Toimiin ei kuitenkaan riitä pelkästään yrityksen oman toiminnan seuraus, vaan vastuullisuutta tarkastellaan myös yhteistyökumppaneiden sekä alihankintaketjujen kautta. Vastuullisuus sitoo yrityksen yhteiskuntaan sekä sen sidosryhmiin. (Kuluttajaliitto 2016.)



**Kuvio 4.** Vastuullisuuden peruspilarit yrityksessä. (Joutsenvirta ym. 2011, 13.)

Ympäristöongelmat teollistumisen myötä ovat alun alkaen ajaneet yrityksiä tarkempaan yhteiskuntavastuun tarkasteluun. Kuitenkin syyt, minkä vuoksi vastuuta painotetaan nykyisin entistä enemmän, ovat globalisaation myötä kehittyneet vinoumat, jolloin kehitysmaissa isot kansainväliset yritykset eivät toimineet eettisesti ja elintarvikkeista ja työvoiman käytöstä maksettiin alihintaa. Lisäksi paineita vastuullisuudelle loivat erilaiset rahalliset kriisit hyvinvointivaltioissa, jolloin yrityksiltä toivottiin vapaaehtoista vastuunkantoa erilaisiin palveluihin ja huomattiin monia rikkomuksia esimerkiksi kirjanpidossa. (Joutsenvirta ym. 2011, 12.) Lisäpainetta vastuullisuuteen on syntynyt entistä helpomman tiedonhaun sekä kuluttajien vaatimusten myötä. (Lotila 2004, 7.)

Kuluttajille on yhä tärkeämpää tietoa siitä, mistä esimerkiksi tietyt raaka-aineet valmiiseen tuotteeseen ovat tulleet, miten ne on tuotettu tai viljelty ja mitä niiden viljelyyn ja valmistukseen tarvitaan. Yhteiskuntavastuun tärkeys ei kosketa vain suoraan kuluttajille myyviä yrityksiä, vaan B2B-myynnissä (B2B News Network 2015) ovat etusijalla ne yritykset, jotka tuottavat raaka-aineensa päivänvaloa kestävin tavoin ja niiden toimet edistävät asioita yhteiskuntavastuun peruspilareiden valossa.

Yksinkertaistettuna yhteiskuntavastuu on läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä, jolla on hyvä vaikutus yhteisöön sekä ympäristöön. (Caramela 2016.) Yhteiskuntavastuu ei kuitenkaan ole vasta viime aikoina käytetty termi, vaan siihen kuuluvat alueet ovat alun alkaen enemmän tai vähemmän lakiin, kansainvälisiin säädöksiin, ammattiyhdistysliikkeiden sekä yritysten välisiin sopimuksiin liittyviä vaatimuksia tai rajoituksia. Kuluttajaliiton mukaan (2016) on tullut voimaan EU-direktiivi, joka määrittää yli 500 henkeä työllistävät yhtiöt raportoimaan taloudellisesta, sosiaalisesta sekä ympäristövastuusta vuodesta 2017 lähtien. Lisäksi raportoitaviin tietoihin kuuluvat korruption ja lahjonnan vastainen toiminta. Euroopan unionissa tämän kriteerin piiriin kuuluu noin 6000 yritystä. Direktiivin voimaan tultua kannustetaan yhtiöitä käyttämään kansainvälisiä raportointialustoja, kuten GRI:n vastuullisuusraportointiohjeita tai YK:n ohjeistuksia. (GRI 2016.) GRI-raportointia tarkastellaan työn myöhemmässä vaiheessa tarkemmin.

Vastuullisuus yritysmaailmassa on silti hyvin kaksijakoista ja siihen suhtautuminen riippuu paljon näkökulmasta. Yritysmaailmassa vastuullisuudesta viestitään yhä enemmän ja yhä ylistävämmin, kun taas yleisö tutkii onko yrityksen tuottama vastuullisuusviestintä pelkkää sanahelinää ja ovatko toimet aidosti vastuullisia. (Joutsenvirta ym. 2011, 9–10.)

Raportointi vastuullisuudesta ei ole helppoa, sillä samaan aikaan yrityksen pitäisi ottaa haltuun yhteiskuntavastuun jokainen osa-alue, mutta toisaalta näistä kaikista viestimällä saadaan helposti aikaan ristiriitaisuuksia yhtiön toiminnan ja näiden arvojen keskinäistenkin ristiriitojen vuoksi. (Moilanen 2012.) Hyvänä esimerkkinä toimii Malmelinin (2012) väitöskirjassa esiintyvä ristiriita:

”Ei ole uskottavaa luovuttaa paria senttiä Itämeren suojeluun jokaista myytyä vesipulloa kohti, jos pullon materiaali on kierrätyskelvotonta.” (Moilanen 2012.)

Erilaisilla kansalaisjärjestöillä ja medially on entistä suurempi vaikutus asioihin, jotka nostetaan pinnalle ja joita yritykset joutuvat näiden julkitulojen jälkeen selittelemään. Jopa yksittäinen kuluttaja voi saada jonkin epäkohdan julkisuuteen. Pelkästään johtoryhmän tai asiantuntijan antamalla vastuullisuusohjeilla ei nykypäivänä enää pärjää, vaan koko yrityksen tulee olla sitoutunut vastuullisuuden toteuttamiseen. Erilaisten ristiriitojen ja sekavuuden välttämiseksi, tehokasta voisi olla muutaman keskeisen arvon valinta, joihin keskitytään enemmän. Nämä keskeisen arvot tulee valita kohderyhmän ja alan mukaisesti. (Moilanen 2012.)

### **3.1.1 GRI-raportointi**

GRI, eli Global Reporting Initiative tarkoittaa organisaatiota, joka auttaa valtioita, yhteisöjä ja yrityksiä kommunikoimaan ja ymmärtämään yhteiskuntavastuun aspekteja. GRI on luonut kansainvälisen yhteiskuntavastuun raportointimallin, jonka mukaisesti jopa tuhannet eri yritykset julkistavat vastuullisuusraporttinsa riippumatta alasta. Yhteisen standardimallin etuja ovat vertailtavuus, kansainvälisyys ja valmiin mallin helppous aloittaa vastuullisuusraportointi. Kun yhteiskuntavastuuraportointi pohjataan GRI-malliin, voidaan raportti julkaista siinä muodossa kuin se organisaatiolle parhaiten sopii ja GRI-viitekehystä voidaan soveltaa esimerkiksi

vain tiettyihin olennaisiin osiin. Tällöin tulee kuitenkin ilmaista selkeästi GRI-ohjeistusten sovellusten laajuus. (GRI 2006.)

Kun julkaistaan yhteiskuntavastuuraportti GRI:n ohjeilla, tulee siihen saada varmennus joko sisäiseltä tai ulkoiselta varmistajalta. Sisäinen varmennus luo uskottavuutta, koska tällöin voidaan olettaa sisäisen valvonnan olevan kunnossa ja raportointitulokset koetaan luotettavina. Kuitenkin myös ulkoisen varmentajan hyödyntäminen on suositeltavaa. (GRI 2006.)

GRI-ohjeistusten avulla vastuullisuusraportointi onkin kannattavaa globaaleissa yrityksissä juuri sen vertailtavuuden vuoksi.

### **3.1.2 Toimittajien vastuullisuuden arviointi**

Vastuullisten toimien painoarvo liiketoiminnassa on entistä suurempi ja vastuullisuuden arviointi ulottuu tuotteiden raaka-aineiden hankintaan asti. Yrityksillä onkin suuri työ käydä pitkä hyväksyttämisen prosessi uusien toimittajien kanssa, ei pelkästään koskien prosessia ja teknistä osaamista, vaan myös miten alihankintaverkosto toteuttaa yritysvastuuta. Huolimatta siitä, kuinka vastuullisuusviestintä ja erilaiset raportit ovat nykyisin löydettävissä verkkosivuilta ja muista kanavista, (Kiron 2014) on näiden kaikkien läpikäyminen jokaisen uuden toimittajan kohdalla aikaa vievää ja raskasta.

Alati kasvaneen vastuullisuusinformaation kysynnän vuoksi onkin syntynyt erilaisia yritysten vastuullisuutta mittaavia ja arvioivia organisaatioita. Yhtenä esimerkkinä toimii Ecovadis. Ecovadiksen ideana on koota yhteen alustaan toimittajien vastuullisuusarviointeja kansainvälisille markkinoille. Arvioinnin pohjana käytetään yleisiä kansainvälisiä vastuullisuusstandardeja. Standardeina käytetään apuna jo edellä mainittua GRI-alustaa, YK:n Global Compactia, jonka tavoitteena on edistää kansainvälisesti yhteiskuntavastuullisia toimia (Ulkoasiainministeriö 2013) ja ISO 26000:a, (Suomen standardisoimisliitto SFS 2016) joka tarkoittaa yhteiskuntavastuun standardia. (Ecovadis 2016.) Näiden kaikkien avulla Ecovadis luo vertailukelpoisia arviointeja ja tällöin ostajayrityksen ei tarvitse nähdä vaivaa erikseen tietyn toimittajan arviointiin. Myyjän osapuolena toimiva yritys saakin

alustasta kilpailuedun, mikäli vastuullisuusarviointi voidaan löytää jo jostain samankaltaisesta alustasta.

### 3.2 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä on nykyisin yhä useammin esiintyvä käsite, johon törmää yrityksen monilla eri kanavilla, kuten sosiaalisessa mediassa ja omilla kotisivuilla, erilaisissa esitteissä sekä tuotteissa että laajempina ja yksityiskohtaisempina versiona yhteiskuntavastuuraportin muodossa. Vastuullisuusviestintää on myös henkilökohtaisesti asiakkaalle annettu tieto yrityksen vastuullisuudesta.

Erilaisilla kanavilla ja viestintätyyleillä on omat sidosryhmänsä ja esimerkiksi hyvin yksityiskohtainen vastuuraportti ei välttämättä ole se mitä yksittäinen kuluttaja hakee. Kärjistettynä uskottava ja tunteisiin vetoava eettinen vastuullisuusviestintä sopii yksittäisiin kuluttajiin, kun taas B2B-asiakkaat ja asiantuntijat tarvitsevat selkeää ja tiivistä faktatietoa. Eri kohderyhmille tarkoitettut osa-alueet pitäisikin osata erotella selkeästi, ettei tiedon jakautuminen aiheuta hämmennystä ja irtonaisuutta informaatioissa. Koska vastuullisuusviestintä on yrityksen viestinnässä nykyisessä muodossaan kovin uusi termi, törmää tänä päivänä usein vaikeasti sisäistettävään vastuullisuusviestintään, joka on joko liian yksityiskohtaista tai epämääräistä. Yrityksille onkin suuri haaste yhdistää kaikki tärkeä faktatieto kiinnostavaksi ja vaikuttavaksi vastuullisuusviestinnän kokonaisuudeksi. (Joutsenvirta ym. 2011, 252–253.) Yrityksen on tärkeää ymmärtää kohderyhmänsä ja viestiä vastuullisuudesta sen mukaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 169.)

Jokaisella alalla on omat tietyt vastuullisuuden osa-alueet, jotka koetaan niissä tärkeimmiksi ja joista asiakkaat haluavat tietoa. Yrityksen tulisi ymmärtää, mitkä tai mikä on juuri se aihealue, josta kohderyhmä haluaa viestittävän. (Joutsenvirta ym. 2011, 253.) Alalle tärkeistä tiedoista kertomatta jättäminen tai niiden epämääräinen käsittely antaa helposti sellaisen kuvan, että niissä on jotain peiteltävää. Merkityksellistä olisikin viestiä asioista, jotka kohderyhmää kiinnostavat, vaikei vastuullisuus juuri niissä asioissa olisikaan vielä sillä tasolla, jolla sen toivottaisiin olevan.

Yrityksen vastuullisuus toimii yhtenä tehokkaana kilpailuetuna, (Joutsenvirta ym. 2011, 251) mutta vastuullisuuden ja viestinnän tulee olla osa yrityksen kulttuuria eikä pelkkä markkinointisuunnitelma, sillä muutoin viestintä vaikuttaa helposti keinotekoiselta. (B2B News Network 2015.)

### **3.2.1 Kiistatilanteet ja uskottavuus**

Vastuullisuusviestintä on yksi herkimmistä viestinnän muodoista, joten monitulkintaisuutta ja yliampuvia puheita tulee välttää, sillä ne voivat aiheuttaa kielteisiä reaktioita. Toisaalta kritiikki on yritykselle hyödyllistä, koska tällöin yritykset voivat huomata sellaisia epäkohtia omassa toiminnassaan, joita eivät ole itse tulleet ajatelleeksikaan. (Edelman 2007.) Kritiikin myötä yritykset voivat lähteä kehittämään toimintatapojaan jopa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Tästä syystä yleisön huomioiminen onkin erityisen tärkeää vastuullisuusviestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Joutsenvirta ym. 2011, 263–264.)

Edes hyvinkään toteutettu vastuullisuudesta viestiminen ei kuitenkaan tarkoita, että tällä automaattisesti vakuutetaan yleisö. Aina silloin tällöin kehittyy erilaisia kiistatilanteita, jolloin jostain yrityksen toiminnan osasta on löydetty epäkohta ja tällöin siitä syntyvä keskustelu ei ole yrityksen hallinnassa. Yritys voi näissä tilanteissa pyrkiä selittämään tilanteen faktapohjaisesti, mutta näin ei useimmiten vakuuteta kritiikkiä antavaa yleisöä. Vastuuasioissa eniten merkittävät oikeudenmukaisuus ja eettisyys, vaikka yrityksellä olisikin antaa oikeellista tietoa. (Joutsenvirta ym. 2011, 256.) Välttääkseen provosointia, superlatiivien ja ylisanojen käyttöä tulisi varoa, ellei näille ole antaa objektiivista lähdettä.

Eli niin vastuullisuusviestinnän toteutus kuin erilaisten kiistatilanteiden ratkaiseminenkin vaatii uskottavuutta ja etiikan sekä oikeudenmukaisuuden ymmärrystä faktojen kanssa. Lisäksi uskottavuutta yritykselle voidaan luoda yhteistyöllä erilaisten kansalaisjärjestöjen kautta, sillä esimerkiksi Eurobarometerin (2004) mukaan Euroopan kansalaiset luottavat näiden järjestöjen valvontaan vastuullisuusasioissa. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että luottamusta eurooppalaisissa vähiten herättävät isot globaalit yritykset.

Vastuullisuusviestintä on jatkuvasti muuttuva kokonaisuus ja siksi yrityksessä ei voi olla valmista viestintää vastuullisuudesta. Kuten Joutsenvirta (2011, 260) toteaa, vastuullisuutta rakennetaan jatkuvasti ja siitä tulee viestiä aktiivisesti eri sidosryhmille, jotta toiminta olisi avointa ja läpinäkyvää. Tärkeää on pitää sidosryhmät tietoisina myös tulevaisuuden suunnitelmista, jotta näihin voidaan vaikuttaa jo suunnitteluvaiheessa.

### **3.2.2 Menestyksellinen vastuullisuusviestintä**

Vastuullisuusviestinnän onnistumisen kannalta tärkeimpiä pointteja ovat sidosryhmien kanssa vuoropuhelu ja heidän kritiikistä oppiminen sekä selkeästi sen osoittaminen, että sidosryhmiä on kuultu ja toimittu sen mukaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 169.) Lisäksi avoimuus sekä suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen antaa myös sidosryhmille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin. Tämä luo tyytyväisyyttä yhteisöön, kun asioita ei peitellä tai viestitä vain asioista, joista on päätökset jo tehty. (Joutsenvirta ym. 2011, 265–266.) Sidosryhmien kanssa yhteistyössä toimimista voitaisiin myös laajentaa siten, että eri sidosryhmien edustajat voisivat julkaista mietteitään ja kokemuksiaan yrityksen vastuullisuudesta eri vastuullisuusviestinnän kanavissa. Sustainability Reporting Guidelinesin (2006) mukaan osakkeen arvolla ja sidosryhmävuoropuhelulla on huomattu yhteys.

Olennaista on käyttää vastuullisuusviestintää ja -raportteja henkilöstön tietopohjana yhtiön vastuullisuudesta, (Kuvaja & Malmelin 2008, 170) sekä mahdollisesti sitouttaa henkilöstöä erilaisiin vastuullisuuden hankkeisiin. Tutkimuksen mukaan (Ipsos MORI 2005) yrityksissä, joissa henkilöstö sai osallistua yritysvastuun toteutukseen, jopa 82 % työntekijöistä puhui yrityksestä hyvää. Mikäli henkilöstö oli pelkästään tietoinen yritysvastuusta, oli positiivisten puhujien määrä 65 %.

Uskottava vastuullisuusviestintä on prosessi, johon koko yrityksen tulee sitoutua ja yritysvastuun tulee olla osa koko yrityksen kulttuuria, jotta se on vakuuttavaa. Tällöin eri sidosryhmien kanssa luodaan vastuullisuusviestintää ja esimerkiksi yrityksen henkilöstö voi osallistua toteuttamaan yhteiskuntavastuuraporttia sen osalta, miten vastuullisuus toimii käytännössä henkilöstön näkökulmasta. (Moilanen 2012.) Luotettavuutta vastuullisuusviestinnälle luodaan vuoropuhelulla ja sidos-

ryhmien ja järjestöjen kanssa vuorovaikuttamalla sekä tekemällä yhteistyötä. Edelmanin (2007) teettämän tutkimuksen mukaan johdon sitoutuminen vastuullisuustoimiin on tärkein uskottavuuden mittari sidosryhmille. Myös blogin pitäminen yrityksen toiminnasta ja etenkin vastuullisuudesta voi olla helposti lähestyttävämpää kuin perinteiset yhtiön verkkosivustot. (Kuvaja & Malmelin 2008, 46–47.) Mikäli yrityksen vastuullisuusviestintä vaikuttaa keinotekoiselle ja pelkästään markkinointimielessä toteutetulle, yleisö voi saada vaikutelman epäluotettavuudesta ja se saattaa tahrata yhtiön maineen.

### **3.2.3 B2B-myynnin vastuullisuusviestintä**

Yhä tarkemmin ja laajemmin huomiota keräävä yritysvastuu ulottuu myös yrityksen alihankintaverkostoon. Yritykset ovat entistä enemmän vastuussa myös siitä, kuinka eettisiä niiden alihankkijat ovat ja kuinka sitoutuneita ne ovat esimerkiksi erilaisiin ympäristösäädöksiin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 70.) Mikäli alihankintaketjusta löydetään laiminlyöntejä, vaikuttaa se suoraan myös näiltä ostavan yrityksen maineeseen. B2B-myynnissä vastuullisuuden takaaminen koko toimitusketjun aikana ja siitä onnistuneesti viestiminen on myös B2C-myynnin tapaan kilpailuetu. (Leppelt et al. 2013, 127.)

B2B-asiakkaat etsivät tiiviitä ja valmiiksi tehtyjä johtopäätöksiä (Joutsenvirta ym. 2011, 270) faktojen pohjalta heitä kiinnostaviin asioihin. Raskaat ja faktapohjaiset laajat raportit vievät kallista aikaa, eikä monella B2B-asiakkaalla ole aikaa perehtyä niihin. Siksi onkin tärkeää, ettei viestintä vastuullisuudesta ole tehty jokaiselle jotakin menetelmällä, sillä merkittävää olisi ymmärtää kohderyhmä ja niiden kiinnostuksen kohteet. B2B-asiakkaille yleisesti olennaiset tiedot ovat erilaiset sertifiointit ja standardit ja yrityksen kuuluminen joihinkin organisaatioihin, jotka sopivat heidän tarkoituksiin. Lisäksi yrityksen mahdollinen yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa, sitoutuminen kansainvälisiin normeihin ja eettinen toiminta, ovat tärkeitä tietoja alihankintaverkostossa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 72.)

Kun halutaan korostaa yrityksen vastuullisuutta B2B-myynnissä, voidaan käyttää yhtenä kilpailukeinona myös B2B-asiakkaan lopputuotteiden kuluttajien tarpeita. Tähtäämällä vastuullisuusviestinnässä sellaisiin asioihin, joiden tiedetään olevan



lopputuotteen kuluttajien vaatimuksia ja toiveita, voivat ne edesauttaa B2B-asiakkaan ostopäätöstä. Tällöin B2B-asiakkaat voivat hyödyntää näitä samoja vastuullisuusviestejä omille asiakkailleen. (Leppelt et al. 2013, 140.)

### **3.2.4 Henkilökohtainen vastuullisuusviestintä**

Yrityksen henkilöstö ei ole pelkästään yleisö vastuullisuusviestinnälle, vaan he ovat tärkeä osa sen toteuttamista ja viestin välittämistä. Esimerkiksi, jos tuotteen pakkausmateriaali on ekologista, on tällöin hyödyllisempää, mikäli työntekijä kertoo tämän henkilökohtaisesti asiakkaalle, kuin että asiakkaalle ojennetaan pakkausmateriaalin ekologisuudesta pelkkä esite. (Kuvaja & Malmelin 2008, 39.) Tällöin kyseiseen esitteeseen ei välttämättä koskaan edes paneuduta, mutta henkilökohtainen keskustelu jää mieleen. Henkilöstöllä on iso rooli lisäksi yhtiön maineen muodostumisen kanssa. Se mitä työntekijät puhuvat vapaa-ajallaan, vaikuttaa paljon maineeseen. Mikäli he puhuvat positiivisesti vastuullisuustoimista, leviää se sanomaa siitä että yrityksessä toteutetaan oikeasti yhteiskuntavastuun toimia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 14.) Yhtiön henkilöstöä pidetään luotettavimpana vastuullisuusviestinnän kanavana, kuin yhtiön omaa virallista viestintää. (Kuvaja & Malmelin 2008, 68–69.)

Erään kansainvälisen tutkimuksen (Edelman 2007) mukaan kommunikointi vastuasioista yritysten kanssa on yleensä vaikeaa. Vaikka vastuullisuusosio löytyy monen yrityksen nettisivuilta, eivät asiakkaat välttämättä kerkeä katsoa niitä läpi perusteellisesti hektisessä työelämässä. Tämän vuoksi tulkinnat tehdään nopeasti hataralta pohjalta ja mikäli henkilökohtaista vastuullisuusviestintää ei juuri ole, ei hyvää kuvaa yrityksen vastuullisuuden tilasta välttämättä saada. Usein monella on myös mielikuva siitä, että nettisivuilta löytyvä tieto on kaunisteltu versio todellisuudesta. Mikäli organisaation työntekijä ei osaa kertoa vastuullisuustoimista, vahvistaa tämä mielikuvaa siitä, ettei vastuullisuus ole toteutettu niin hyvin kuin erilaisissa kanavissa viestitään. (Joutsenvirta ym. 2011, 261–262.) Yrityksen on tärkeää sitouttaa oma henkilöstö vastuullisuuteen ja viestiä siitä läpinäkyvästi. Perusteellisella viestinnällä on kauaskantoiset vaikutukset ja sisäinen tyytyväisyys leviää myös yhtiön ulkopuolelle.

Lopputuloksena vastuullisuusviestinnän tärkeimmistä seikoista voidaan siis pitää faktatietoja, mielenkiintoisuutta ja kohderyhmän mukaan viestinnän mukauttamista kohderyhmälle sopiviin kanaviin sekä viestimällä siitä henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa. Tämän teorian pohjalta voidaan tarkastella toimeksiantajayrityksen vastuullisuusviestintää, ja miten sitä voitaisiin parantaa sekä myyntimateriaaleissa että myyntitilanteessa.

## 4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

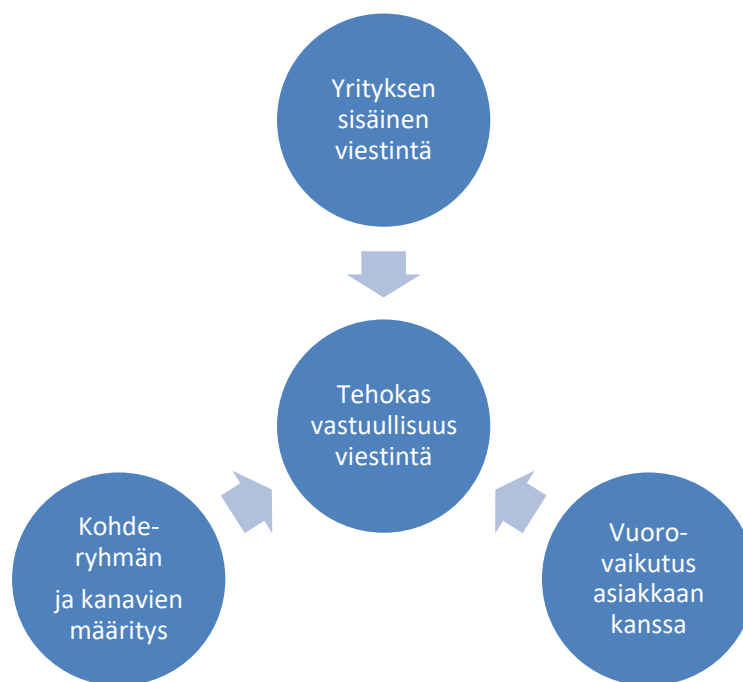
Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät sekä empiirisen osuuden suunnittelu ja toteutus.

### 4.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on auttaa jäsentelemään tutkittavaa aihepiiriä niin, että sen avulla voidaan saada vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin. Teoreettisen viitekehysten pohjalta suunnitellaan tutkimuksen empiirinen osuus. (Kurkela 2017.)

Tähän tutkimukseen muodostetulla teoreettisella viitekehyksellä pystytään jo vastaamaan tutkimuksen yhteen alakysymykseen – millaista on yrityksen tehokas vastuullisuusviestintä? Tehokas vastuullisuusviestintä on monen tekijän summa, mutta teoriapohjan perusteella vedetään etusijalle kuvion 5 mukaisesti kolme asiaa.

Vastuullisuusviestintä lähtee yrityksen sisältä. Yrityksen henkilöstön tietämys vastuullisuudesta täytyy olla tasolla, jolloin siitä viestijät osaavat mainita ja tiedottaa oikeista asioista, ja että henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on sujuvaa ja todenmukaista. Jotta osataan viestiä oikeista asioista oikeille ihmisille, täytyy määritellä kohderyhmä jolle viestitään ja missä kanavissa se tapahtuu.



**Kuvio 5.** Yrityksen tehokas vastuullisuusviestintä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva todellisuudesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on löytää uusia faktoja ennemmin, kuin vahvistaa jo tiedossa olevia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.) Laadullisen tutkimuksen yksi piirre on havainnointiin ja keskusteluihin perustuva tiedonhankinta. Lisäksi tarkasteltavat kohteet ovat tarkoin mietittyjä, eivätkä sattumanvaraisia. Olosuhteet ja aineisto muotoilevat tutkimusta ja suunnitelmat voivat muuttua saatujen aineistojen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Laadullinen tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäinen osuus tehtiin benchmarking-menetelmän avulla, jonka tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan julkisia myyntimateriaaleja. Toinen osuus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka tarkoituksena oli ottaa selvää, millaista henkilökohtainen vastuullisuusviestintä asiakkaiden kanssa on ja miten sitä voitaisiin kehittää.

#### 4.2.1 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking tarkoittaa vertailukehittämistä. Menetelmässä verrataan omaa toimintaa toisiin toimijoihin ja vertailua voidaan tehdä toimialasta riippumatta. Benchmarkkauksessa voidaan vertailla organisaation eri toimintakokonaisuuksia, työprosesseja, lukuja, laatua sekä asiakkaiden saamaa arvoa. Menetelmää voidaan siis käyttää hyvin erilaisiin tarkoituksiin ja kohteisiin sekä keskenään vertailtavat yritykset voivat olla myös eri toimialoilta. (Karlöf & Östblom 1993, 16–17; Lillrank 2007.) Kuviossa 6 esitetään Karlöfin ja Östblomin (1993, 92) kuvaama viisivaiheinen benchmarking-prosessi.



**Kuvio 6.** Viisivaiheinen benchmarking-prosessi. (Karlöf & Östblom 1993, 92.)

Benchmarking-prosessissa valitaan ensin kohde, jota omassa toiminnassa halutaan vertailla tai kehittää. Seuraavaksi valitaan kumppani, joka koetaan mahdollisimman hyvin verrattavaksi siihen toimintaan, joka on valittu prosessin kohteeksi. Tiedonkeruussa kerätään kaikki työn kannalta tarvittava materiaali ja tieto sisäisesti ja benchmarking-kumppanista. Kerätyn materiaalin tulee olla vertailukelpoista. Analyysivaiheessa käsitellään materiaaleista saatu tieto ja määritellään niiden eroavaisuudet ja yhtäläisyydet. Viimeisessä vaiheessa esitetään konkreettisia tapoja, joilla lähdetään kuromaan prosessissa ilmi tulleilla kuiluilla verrattuna benchmarking-kumppanin toimintaan. (Karlöf & Östblom 1993, 92–94.) Seuraavassa osiossa kerrotaan, miten benchmarking toteutettiin prosessia mukailien tässä työssä.

Benchmarking-menetelmän hyödyntämisen ehdotus tuli toimeksiantajalta. Benchmarking-kohteen valinta sijoittui toimeksiantajayrityksen tarpeeseen, jossa tarkoituksena oli etsiä kehityskohteita Valion vastuullisuusviestintään erilaisissa

englanninkielisissä myyntimateriaaleissa. Vertailtavia myyntimateriaaleja vastuullisuuden osalta olivat julkisesti saatavilla olevat materiaalit, kuten englanninkielinen Valio.com -verkkosivusto. Benchmarking rajattiin myyntimateriaaleihin, joiden kohteena ovat Valion ulkomaiset B2B- sekä B2C-asiakkaat. Menetelmän tavoitteena oli ottaa selvää siitä, miten jokin toinen kansainvälinen yritys viestii vastuullisuudesta, ja miten toimeksiantaja voisi hyödyntää näitä tuloksia kehittämään omia myyntimateriaaleja.

Myös benchmarkattavan kumppanin ehdotus saatiin toimeksiantajalta ja täten vertailtavana yrityksenä toimi hollantilainen FrieslandCampina, joka on kansainvälinen meijerialan yritys. Vastuullisuusviestinnän vertailtavuus oli siis taattua, kun kyseessä oli saman alan yritys, jossa viestittävät aihepiirit ovat samanlaiset.

Tarkasteltavat osiot ja aihepiirit pohjautuivat työn teoriaosuuteen sekä toimeksiantajalla jo tiedossa oleviin ulkomaisten vientiasiakkaiden odotuksiin. Ensin laadittiin dokumentti, (liite 1) jonka pohjalta vertailua tehtiin ja vertailukohteet jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäinen osuus koostui käytetyistä vastuullisuusviestinnän kanavista sekä verkkosivustoilta löytyvän tiedon helposta löytyvyydestä ja loogisuudesta. Toisessa osuudessa tarkasteltiin materiaaleista löytyvää tietoa yhteiskuntavastuun peruspilareiden valossa, eli mitä yhtiöt tekevät sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun tasolla. Viimeisessä osuudessa käsiteltiin millaista vastuullisuusviestintä on, eli onko kohderyhmiä määritelty ja millä tyylillä tieto on koottu.

Tiedonkeruu toteutettiin ensin sisäisesti. Benchmarkkausta varten kerättiin kaikki Valion myyntimateriaalit, joiden kohderyhmänä ovat ulkomaiset vientiasiakkaat ja jotka ovat julkisesti saatavilla. Tämän jälkeen niistä kerättiin tarvittava tieto aiemmin laaditun dokumentin mukaisesti. Samanlainen tiedonkeruu tehtiin myös ulkoisesti, ja tutustuttiin vertailtavan yrityksen vastaaviin myyntimateriaaleihin sekä koottiin samaan dokumenttiin samankaltaiset vertailtavat informaatiot. Tiedonkeruu sekä sisäisesti että ulkoisesti toteutettiin joulukuun 2016 aikana.

Analyysivaiheessa määriteltiin dokumenttien perusteella myyntimateriaalien yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet ja miten nämä yhdessä kytkeytyvät työn kohteeseen.

Analysoinnissa pyrittiin havaitsemaan kuilu näiden yritysten kesken, joka voi olla negatiivinen, neutraali tai positiivinen. Positiivisen kuilun havaitseminen tarkoitti sitä, että toimeksiantajayritys toimii jossain prosessin osassa paremmin kuin benchmarkattava yritys. Analyysivaiheeseen kuului myös niiden myyntimateriaalien tutkiminen, joita toimeksiantaja ei pidä julkisesti saatavilla ja joita lähetetään esimerkiksi suoraan asiakkaille. Tarkoituksena oli tutkia, mikäli joitain niissä esiintyvistä informaatioista tulisi lisätä julkisiin viestintäkanaviin. Myös analyysivaihe toteutettiin joulukuun 2016 aikana.

Analyysin jälkeen siirryttiin työn toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheessa esitettiin vertailusta ilmi tulleita negatiivisia kuiluja ja kuinka näitä kuiluja pyritään kuromaan kiinni.

Benchmarkingissa päädyttiin analysoimaan pelkästään ulkoisia viestinnän osia ilman toimeksiantajan tai benchmarking-kumppanin haastattelua myyntimateriaalien vastuullisuusviestinnästä, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman aito ja objektiivinen otanta näistä materiaaleista.

#### **4.2.2 Teemahaastattelu**

Toinen osuus toteutettiin teemahaastatteluna. Työssä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka tarkoittaa että haastattelu pyörii tietyn teeman ympärillä, mutta kysymysten järjestys ja yksityiskohdat voivat vaihdella tilanteen mukaan. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin avoimesti ilman ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja. Tällä haastattelumenetelmällä pyrittiin lopputulokseen, jossa saadaan yksilöllisiä vastauksia, vaikka teema ja pääpiirteet ovatkin samat kaikille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Teemahaastattelusta saadut tiedot ovat aineiston kyllääntyessä, eli saturoituessa riittävät. Saturoituminen tarkoittaa sitä, että uusista haastatteluista ei enää saada uusia näkökulmia, vaan saadut vastaukset alkavat toistamaan jo aiemmista haastatteluista saatuja tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 182.)

Haastattelurungon teemoina olivat teoreettista viitekehystä mukaillen Valion asiakkaat, sisäinen vastuullisuusviestintä sekä henkilökohtainen vastuullisuusviestintä.

tä. (Liite 2.) Haastattelun pohjalta pyrkimyksenä oli ottaa selvää siitä, pitäisikö vastuullisuudesta viestiä enemmän toimeksiantajayrityksessä sekä millaisia kehityskohteita asiakkaiden kanssa käydystä henkilökohtaisesta vastuullisuusviestinnästä löytyy. Lisäksi pyrittiin ottamaan selvää siitä, miten asiakkaiden kiinnostuksen kohteet vastuullisuudesta eroavat.

Ennen varsinaisia haastatteluita suoritettiin muutama koehaastattelu kansainvälisen kaupan opiskelijan kanssa, joissa testattiin teknisten seikkojen toimivuutta sekä haastattelurungon sujuvuutta. Näin voitiin varmistaa se, että haastatteluissa kysytään oikeat asiat, eivätkä haastateltavat joudu turhautumaan teknisten yksityiskohtien asetteluun. Mahdollisiin teknisiin ongelmiin ja eri vaihtoehtoihin oli jo varauduttu hyvin koehaastattelujen aikana ja lisäksi kokeilut auttoivat tutkijaa valmistautumaan varsinaiseen haastattelutehtävään. Näillä testauksilla pyrittiin varmistumaan myös siitä, että haastateltavat kokevat tilanteen rennoksi ja pystyvät antamaan mahdollisimman selkeitä vastauksia.

Haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen ulkomaan viennin myyntihenkilöstölle tammi-helmikuun 2017 aikana. Haastateltaviksi valittiin sekä B2B- että B2C-kaupan parissa toimivia henkilöitä. Haastateltavia oli yhteensä viisi, ja saatu aineisto alkoi satureitua neljännen haastateltavan kohdalla.

Haastatteluista kolme suoritettiin Skype-puheluina, jotka nauhoitettiin erillisellä tietokoneohjelmalla. Kaksi muuta haastattelua toteutettiin puhelinhaastatteluina ja tällöinkin nauhoitukseen käytettiin erillistä tietokoneohjelmaa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 20–35 minuuttia.

Jokainen haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen myöhempää analysointia varten. Aineiston purkaminen suoritettiin haastattelurungon mukaisesti teemoitain, purkaen kaikista vastauksista saadut pääkohdat.



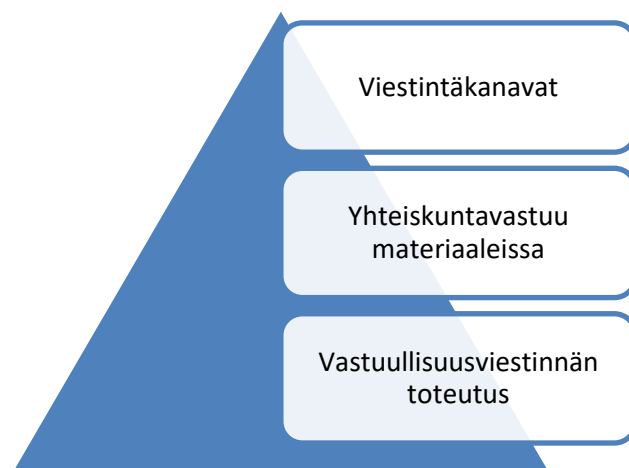
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään, millaisia eroja huomattiin vastuullisuusviestinnässä toimeksiantajan sekä benchmarking-kumppanin, eli FrieslandCampinan myyntimateriaaleissa. Lisäksi esitetään viennin myyntihenkilöstön teemahaastattelun tulokset, jossa tutkittiin vastuullisuustiedon jalkautumista yhtiön sisällä ja kuinka siitä viestitään asiakkaille.

### 5.1 Benchmarking – FrieslandCampina

Seuraavat alakappaleet käydään läpi laaditun benchmarking-dokumentin (liite 1) mukaisesti sekä pohditaan materiaalien välisiä eroja. Kuviossa 7 esitetään prosessin kolme vaihetta, joiden mukaisesti myyntimateriaalien välinen vertailu tehtiin ja tulokset esitetään.

Molempien yhtiöiden vastuullisuusviestintää analysoitiin lopulta vain niiden englanninkielisten verkkosivujen kautta, sillä molempien kohdalla kaikki muu julkinen materiaali oli samanlaista ja yhteneväistä jo verkkosivustoilta löytyvän tiedon kanssa.



**Kuvio 7.** Benchmarking-tulosten vertailukohtat.

### 5.1.1 Viestintäkanavat

Valion julkisiin ulkomaisille asiakkaille suunnattuihin kanaviin kuuluvat Valion englanninkieliset verkkosivut, eli Valio.com ja YouTube-kanava, josta löytyy muutama filmi kansainvälisille markkinoille. Valion verkkosivustojen selailun lomassa tulee vastaan ripotellen erilaisia vastuullisuuteen liittyviä artikkeleita ja vastuullisuusteema ja sen tärkeys on selkeästi läsnä. Artikkeleiden sisältö vaihtelee aihealueen mukaisesti. Esimerkiksi valmiiden kuluttajatuotteiden kohdalla on B2C-asiakkaille relevantimpia tietoisuuksia ja teollisuustuotteiden kohdalla on enemmän B2B-asiakkaille sopivia artikkeleita. Yksittäiset artikkelit siellä täällä luovat kuitenkin hieman irtonaisen vaikutelman, vaikka ne ovatkin loogisesti jäsenneilty aihealueen mukaan. Varsinainen vastuullisuusosio uupuu ensisilmäyksellä etusivulta. Osio löytyy rullatessa sivun ihan alalaitaan. Pelkästään tätä osiota tarkastellessa yhteiskuntavastuuasiat on jäsenneilty loogisesti ja tarvittu tieto löytyy helposti.

FrieslandCampinalla kanavien määrä on isompi. FC:n pääasiallinen viestintäkanava on verkkosivut ja lisäksi sieltä löytyy blogi. Näiden lisäksi niillä on kanavat YouTubessa ja Vimeossa sekä Facebook-sivusto, mutta englanninkielisten ja vastuullisuuteen liittyvien tilapäivitysten määrä ei ole suuri. Lisäksi FC:n sivuilta löytyy tuoteosion alta erillinen linkki niiden B2B-asiakkaiden nettisivuille. Myös jokaisella tuotemerkillä on omat sivustonsa. FC:n verkkosivuilla eri kategoriat on selkeästi merkitty ja vastuullisuusosio löytyy heti. Kuitenkin siirryttäessä vastuullisuusosioon, tieto on hajautettua ja tekstien sisältä löytyy monia eri linkkejä, joita seurata. Osiota ei ole jaoteltu mitenkään esimerkiksi vastuullisuuden peruspilareiden mukaisesti ja siksi onkin vaikeaa etsiä tietoa jostain tietystä aihepiiristä. Siirryttäessä B2B-asiakkaiden omalle sivustolle, vastuullisuusosiota ei ole ollenkaan, vaan vastuullisuudesta löytyy lähinnä muutamia iskulauseita siellä täällä. Kun tarkastelee tuotekohtaisia sivuja sekä B2B- että B2C-tuotteissa, löytyy näistä oma vastuullisuusosio, mutta kummassakaan osiota ei heti löydä.

### 5.1.2 Yhteiskuntavastuun peruspilarit materiaaleissa

Valion verkkosivuilla taloudellisen vastuun alta löytyy kaikki tarvittava tieto Valion taloudellisesta menestyksestä, selventäen myös maidontuottajien saaman prosenttiosuuden nettotuloista, sillä se nähdään yhtenä taloudellisen hyvinvoinnin mittarina. Tämän osion jälkeen löytyy muutamia erikseen ladattavia dokumentteja, joissa kerrotaan tarkemmin muun muassa Valion myyntiluvut ja maidontuottajille maksettu korvaus vuoden mukaan. Myös FC:n verkkosivuilla kerrotaan samat tiedot, erikseen ladattavia tarkempia dokumentteja luvuista ei löydy. Positiivinen kuilu Valiolle syntyy erikseen ladattavista tarkemmista tietopaketeista.

**Taulukko 1.** Sosiaalinen vastuu materiaaleissa.

Ruokaturvallisuus	Jäljitettävyys	Tuotteiden terveellisyys ja saatavuus
Työhyvinvointi	Maitoerän testaus	Markkinointi hyvän tavun mukaista
Lain noudattaminen	Sertifiointi	Maidontuottajien korvaus

Taulukossa 1 on lueteltu molempien Valion ja FC:n materiaaleissa esiintyvät sosiaalisen vastuun seikat. Laatu ja ruokaturvallisuus ovat molempien yhtiöiden materiaaleissa selkeästi tärkeimmät seikat. Maidontuottajien korvaus on myös osa sosiaalista vastuuta.

Valio vetää positiivisen kuilun toiminnassaan siinä, kuinka tarkkaan kerrotaan työntekijöiden turvallisuudesta ja kuinka yksityiskohtaisia tietoja työntekijöistä, heidän palkoistaan ja muusta tarvittavasta voi lukea. Lisäksi Valion verkkosivuilla kerrotaan tarkemmin valmiin tuotteen alkuperän jäljitysprosessista.

Negatiivinen kuilu syntyy erilaisissa projekteissa. FC:llä on laaja määrä erilaisia yhteistyö- ja projektikuvioita liittyen sosiaalisen vastuuseen ja FC:llä on kokonaan oma osio verkkosivuillaan, jossa listataan nämä kaikki kumppanit. Kumppaneihin

kuuluvat muun muassa Hollannin punainen risti, paikalliset organisaatiot ja jotkin kansalaisjärjestöt.

**Taulukko 2.** Ympäristövastuu materiaaleissa.

Pakkausmateriaalien ympäristöystävällisyys	Eläinten terveys ja hyvinvointi	Kulutuksen seuranta ja vähennys
Tiloilla vastuullisuusohjelmat	Antibioottien käytön tarkkailu	Päästöjen minimointi
Projektit	Sertifikaatit ja standardit	Vastuullinen ostaminen

Taulukossa 2 käsitellään molempien yhtiöiden materiaaleissa esiintyvät ympäristövastuun toimet. Ympäristövastuu on selkeästi tärkein yhteiskuntavastuun peruspilari Valiolle ja FC:lle.

Huolimatta molemmissa materiaaleissa esiintyvistä maininnoista energian ja veden kulutukseen, hiilidioksidi- ja kasviuonepäästöihin, vain FC:n verkkosivuilla mainitaan tarkat luvut näiden päästöjen ja kulutusten määristä. Valioltakin osa näistä luvuista löytyy, mutta viimeisimmät luvut on julkaistu vuoden 2014 yhteiskuntavastuuraportissa. Toisaalta, Valio mainitsee konkreettisia toimia, joita se tekee tai on jo tehnyt nostaakseen raaka-aineiden käytön tehokkuutta sekä vähentääkseen energian kulutusta ja kasviuone- ja hiilidioksidipäästöjä. FC:n sivustoilla esimerkkejä kovin konkreettisista toimista ei ole.

Myös palmuöljyn käytön tiedottamista tarkasteltiin, sillä aiemmassa tutkimuksessa johon tämä opinnäytetyö perustuu, mainittiin jatkotutkimusehdotuksina palmuöljyn käytön vastuullisuusviestintä. Palmuöljyn käyttö on suurennuslasin alla, sillä sen hallitsemattoman viljelyn vuoksi syntyy paljon haitallisia ympäristövaikutuksia. Lisäksi palmuöljyn tuotantoon liittyy myös sosiaalisia ongelmia. Esimerkiksi alueille, joihin on haluttu raivata öljypuuplantaaseja, on niistä jouduttu häätämään asukkaita joskus myös väkivalloin. (Greenpeace 2010). Palmuöljyn käytön kohdalla tulee esiin neutraali kuilu. Valio kertoo materiaaleissaan, ettei käytä kulutta-

jatuotteissa palmuöljyä, mutta tarkempaa informaatiota palmuöljyn käytöstä ei löytynyt. Löytyy kuitenkin tieto, että Valio on osa RSPO-organisaatiota, jossa lyhenne tarkoittaa Roundtable on Sustainable Palm Oil. RSPO-merkintää käytetään tuotteissa silloin, kun käytetyn palmuöljyn tuottaja on sitoutunut noudattamaan vastuullisen palmuöljyn toimintaperiaatteita. FC:n materiaaleissa kerrotaan, että niiden tuotteissa käytetty palmuöljy on vain vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaan tuotettua, eli RSPO-sertifioitua, mutta materiaaleissa kerrotaan lisäksi erilaisista käsitteistä ja menettelyistä, jotka liittyvät vastuullisesti tuotettuun palmuöljyyn. Amnestyn raportin mukaan kuitenkin selvisi, (Liimatainen 2016) että eräs RSPO-sertifikaatin toimintaperiaatteisiin sitoutunut yksi isoimmista palmuöljyn tuottajista oli laiminlyönyt järjestelmällisesti joitakin näitä periaatteita, ja niiltä palmuöljyä ostaneet asiakkaat eivät olleet tunnistanee näitä virheitä. Voidaan-kin siis pohtia, onko RSPO-periaatteisiin sitoutuneiden yritysten palmuöljy välttämättä vastuullista.

Neutraali kuilu esiintyy myös siinä, että Valio ei käytä tuotteissaan tai lypsykarjan rehussa lainkaan soijaa niiden haitallisten ympäristövaikutusten vuoksi. FC kertoo käyttävänsä soijaa, mutta mainitsee käyttävänsä kuitenkin vain vastuullisesti tuotettua soijaa. Vastuullisen soijan sertifioinnista ei löytynyt benchmarkingin analysointivaiheessa samanlaisia uutisia tai tutkimuksia väärinkäytöksistä kuin vastuullisen palmuöljyn.

Positiivinen kuilu syntyy siinä, ettei Valio käytä lainkaan geenimuunneltuja tuotteita ja näillä on GMO-vapaa sertifikaatti. Myös eläinten ruokinta tapahtuu GMO-vapaasti. FC:n sivustoilla mainitaan erikseen vain yhden kuluttajatuotteen olevan GMO-vapaa, mutta sertifikaatista ei mainita mitään.

### **5.1.3 Miten materiaaleissa viestitään vastuullisuudesta?**

Valion verkkosivuilla siirryttäessä vastuullisuusosioon, löytää helposti tarvitun tiedon ja nopeallakin selauksella saa hyvän kokonaiskuvan. Otsikot on jäsenneily loogisesti ja lukija tietää hyvin mistä on kyse jo otsikon perusteella. Jokaisesta vastuullisuuden peruspilarista löytää lyhyen johdantotekstin, jolloin lukematta jo koko juttua voi saada tiiviin katsauksen siihen, mitä Valio tekee. Mikäli etsii vas-

tuullisuusasioita verkkosivujen muista osista, on näissäkin käytetty informatiivisia otsikoita ja johdantoja, ja on mahdollista ymmärtää artikkelia lukematta mistä siinä on kyse. Pelkästään näin selaamalla ei kuitenkaan saada kokonaiskuvaa Valion vastuullisuudesta ja tieto siitä voi jäädä hieman irtonaiseksi.

Vastuullisuustietoa on jaoteltu tuote-esittelykohtiin selkeästi kohderyhmän mukaan sekä seurattava näitä artikkeleita, löytyy myös sen myötä kohderyhmälle sopivaa vastuullisuustietoa. Varsinainen vastuullisuusosio sivustolla on koottu yleispätevästi.

Annettu tieto on selkeää ja annetaan jatkuvasti hyviä konkreettisia esimerkkejä Valion vastuullisuustoimista. Tieto ei kuitenkaan etene vastuullisuuden peruspilareiden mukaisesti, ellei selaa varsinaista vastuullisuusosiota. Tuoteosioihin on selkeästi koottu vain ne vastuullisuuden asiat, jotka koetaan tuotteiden kohderyhmän mukaan tärkeimmiksi. Pelkästään vastuullisuusosiota tarkastellessa, tieto etenee loogisesti ja seuraavaan aiheeseen pääsee sujuvasti. Saadakseen pienen johdantotekstin jälkeen lisätietoa, joutuu alueelle klikkaamaan uudelleen, jotta näkee kaikki tiedot. Tämä voi mennä joiltain selaajilta ohi. Tieto kuulostaa totuudenmukaiselta ja annetaan lukuja sekä prosenttimääriä esimerkiksi vastuullisuusohjeita noudattavista maidontuottajista.

Useasta eri vastuullisuuden osiosta löytyy taulukko, jossa kerrotaan mitä asioita on saavutettu ja millaisia tavoitteita vastuullisuustoimilla on tulevaisuudessa. Lisäksi heti etusivulta löytyy uutinen, että Valio osallistuu yhteistyöhön, jossa etsitään kestäviä ratkaisuja elintarviketeollisuuteen. Vastuullisuusmateriaaleista ei löydy asiakkaiden tai sidosryhmien lausuntoja Valion vastuullisuudesta.

FC:n verkkosivustoilla vastuullisuusosiota selatessa selviää nopealla selauksella yhtiön pääiskulause vastuullisuudesta, jossa painotetaan maidontuottajille maksettua korvausta. Muutoin vastuullisuustiedon selaaminen on hieman sekavaa ja irtonaista. Osiota selatessa tulee vastaan iso määrä erilaisia linkkejä joita seurata ja jos etsisi tiettyä asiaa sieltä, olisi se todella vaikeaa nopealla selauksella. Eli hyvää kokonaiskuvaa ei saa pikaisella selauksella. Artikkelit ovat pitkiä ja niistäkin useimmiten pystyi jatkamaan seuraavaan linkkiin, josta sai vielä enemmän tietoa

asiaan liittyen. Pääpainopisteitä painotetaan useamman kerran, mutta monipuolista kokonaisuutta on vaikea ymmärtää ilman pitkää ja syvällistä paneutumista. Joitain tietoja ei edes löytynyt verkkosivuja selailemalla, vaan niitä etsiäkseen täytyi turvautua hakukoneeseen.

Erillisillä yritys- ja tuotesivuilla ei ole hirveästi asiasisältöä, eivätkä vastuullisuusasiat ole niissä helposti löydettävissä tai konkreettisia. Eli vastuullisuustietoa ei oikeastaan ole kanavoitu, sillä näillä erillisillä sivustoilla vastuullisuudesta kerrotaan lähinnä iskulausemaisesti. Pääverkkosivustossa kaikki tieto on samanlaista, eikä tuoteosiosta löydy esimerkiksi tietyille asiakaskunnalle soveltuvia artikkeleita.

Informaatiota sivustoilta löytyy paljon. Tiedon eteneminen ei ole kuitenkaan johdonmukaista ja tietyn aiheen etsiminen on vaikeaa. Tieto on siis jokseenkin liian yksityiskohtaista, mutta toisaalta joitain tärkeitä asioita on vaikea löytää. Sivustoilta ladattavat materiaalit sisältävät täysin samanlaista tietoa kuin itse sivustoilla jo on ja niihin kootut asiat eivät ole mitenkään konkreettisia, vaikka ne ovat hie- man tiiviimmin koottuja. Yhteiskuntavastuun peruspilarit voisivat olla selkeämmin jaoteltu sivuilla, jolloin tietäisi mihin suuntaan siirtyä etsiäkseen tiettyä informaatiota. Informaatio on myös jokseenkin epämääräistä, sillä joistain osioista ei jää mitään mielikuvaa siitä, miten FC käytännössä toteuttaa vastuullisuustoimi- aan.

Useaan otteeseen mainitaan heidän vastuullisuuden route2020 -strategia ja sen tavoitteet. Lisäksi heillä on useita eri vastuullisuusprojekteja ja -yhteistöitä me- neillään ja näistä kumppaneista löytyy koottu lista niiden verkkosivuilta.

Joihinkin FC:n materiaaleihin oli koottu työntekijöiden kommentteja yhtiön vas- tuullisuustoimiin liittyen.

## **5.2 Myyntiosaston haastattelu**

Tämän kappaleen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, miten Valion viennin myyntihenkilöt viestivät vastuullisuudesta sekä miten sisäinen viestintä vastuulli- suudesta on toteutettu.

Tulokset käsiteltiin kolmessa eri osuudessa. Ne mukailevat työn teoreettista viitekehystä, eli miten vastuullisuusviestinnässä tulee esiin erilaiset kohderyhmät, miten sisäinen viestintä on toteutettu sekä millaista on myynnin henkilökohtainen vastuullisuusviestintä asiakkaan kanssa.

### **5.2.1 Vastuullisuusviestinnän kohderyhmät**

Eroja B2B- ja B2C-asiakkaiden kanssa käydyn vastuullisuusviestinnän välillä eivät haastateltavat kokeneet huomattavina. Kuitenkin annettujen vastausten perusteella tuli ilmi, että pieniä eroja näiden välillä löytyi.

Molempien asiakkaiden kanssa viestitään hyvin kokonaisvaltaisesti yhteiskunta-vastuusta ja asiakkailta tulevat vastuullisuuskyselyt ovat hyvin monipuolisia. Haastateltavien vastausten perusteella huomattiin eroina, että B2B-asiakkaiden parissa vastuullisuusviestinnässä korostuvat ympäristöön ja eläinten hyvinvointiin liittyvät seikat. B2B-asiakkaiden kanssa myös erilaisten sertifikaattien kyselyt ovat selkeästi osa kaupankäyntiä.

B2C-asiakkaiden kyselyissä korostetaan sosiaalista vastuuta, kuten työoloja, työntekijöiden ja omistajien hyvinvointia sekä oikeudenmukaista kohtelua. Ympäristövastuun osalta pakkausten materiaalit ovat B2C-asiakkaille merkittäviä seikkoja. Niiden parissa auditoinnit ja erilaisten sertifikaattien kyselyt ei ole niin yleistä.

Asiakkaan maantieteellisellä sijainnilla oli merkitystä vastuullisuuteen liittyvissä kyselyissä ainakin B2B-kaupassa. Todettiin, että Kiinassa ja Japanissa toimivilla yrityksillä yhteiskuntavastuu ei ole niinkään toiminnan keskiönä. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että vastuullisuuskysymykset alkavat todennäköisesti nostaa merkitystään ainakin Kiinassa. Näiden asiakkaiden kanssa lähinnä tuoteturvalisuus- ja laatuksymykset ovat tärkeässä asemassa.

Myös sillä mikä yritys on kyseessä, on selkeästi merkitystä. Useat haastateltavat, jotka eivät välttämättä kokeneet B2B- tai B2C-asiakkaiden välillä eroa, totesivat kuitenkin yrityksellä ja sen kansainvälisyydellä olevan merkitystä. Isoimmat globaalit yritykset koettiin kaikkein tarkimpina vastuullisuuskäytännöissään ja niiden yksityiskohtaisuudessa. Todettiin, että mikäli asiakasyritys itsekin on paljon te-



kemisissä vastuuasioiden kanssa ja niiden loppuasiakkaat vaativat paljon viestintää vastuullisuudesta, niin niissä tapauksissa vastuullisuuskyselyitä tulee tiuhempaan tahtiin. Pienempien toimijoiden kanssa vastuullisuudesta viestiminen ei ole välttämättä kovin keskeistä kumppanuudessa.

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta eri tuotteiden välillä ei huomattu eroja, sillä kyse on kuitenkin aina maitopohjaisista tuotteista. Yhtenä poikkeuksena ovat raaka-aineet, jotka menevät lastenruokateollisuuteen. Tällöin vastuullisuuskyselyt ovat selkeästi haastavampia ja tuoteturvallisuutta ja tuotteen laadukkuuteen liittyviä seikkoja korostetaan entisestään. Lastenruokateollisuuden parissa myös imago koettiin merkittävänä.

### **5.2.2 Valion sisäinen vastuullisuusviestintä**

Kaikki haastateltavat kokivat Valion vastuullisuuden toimintaperiaatteet kutakuinkin selkeinä, muun muassa omien asiakkaidensa kautta perehtyessään asiakkaita kiinnostaviin vastuullisuuden aihepiireihin.

Myyntihenkilöt kokivat kaikki olevansa osa Valion yritysvastuun toteutusta. Yhtenä esimerkkinä annettiin se, että vastuullisuutta on se mitä puhuu yhtiön toimintaperiaatteista ja että toimittaa asiakkaille faktatietoa sekä varmistaa asioita.

”Kaikesta aina pyritään informoimaan sisäisten kanavien kautta, mutta on lähinnä itsestä riippuvaa, mitä asioita sieltä nappaa.” (H2)

Kaikki tieto vastuullisuuskäytännöistä ei tavoita varmastikaan kaikkia ulkomaan myynnin henkilöitä. Esimerkiksi alkutuotantoon liittyvien muutosten viestintä painottuu lähinnä alkutuotantoon liittyville henkilöille. Haastateltavien mukaan kaikki tieto ja uudet muutokset löytyvät varmasti aina sisäisistä viestinnän kanavista, mutta on henkilöstä itsestään riippuvaa, luetaanko näitä tiedotteita. Kuitenkin koettiin, että työntekijät osaavat hyvin valikoida kaiken informaation keskeltä omaan työhönsä kuuluvat ja omia asiakkaitaan kiinnostavat vastuullisuusasiat.

Valion omilla vastuullisuusraporteilla vierailu ei ollut säännöllinen tapa haastateltaville, mutta vastuullisuusmateriaalit koettiin hyvinä tietopaketteina esimerkiksi

ennen asiakastapaamisia. Etenkin Valio.com -verkkosivustoa pidettiin tärkeänä työkaluna, sillä verkkosivustolta löytyvä tieto on julkista ja tällöin sieltä löytyvä tieto voidaan hyvillä mielin linkittää asiakkaille.

Enemmistö henkilöstöstä koki, että sisäisistä kanavista on joskus vaikeaa löytää tiettyä vastuullisuustietoa. Ilmiön syynä pidettiin sitä, että kaiken vastuullisuustiedon etsimiseen ei ole aina tiettyä paikkaa josta sitä etsiä tai tiettyä osoitettua henkilöä keneltä kysyä. Pitkään ulkomaan myynnin parissa työskennelleet kuitenkin kokivat tietävänsä hyvin henkilöt, joilta tiettyjä aihepiirejä voi kysyä. Yhtenäisyyttä tiedonhakuun kuitenkin kaivattiin.

”Vastuullisuustiedon perehdytystä tulee ehdottomasti kehittää, jotta osaa sanoa asiat varmasti ja vakuuttavasti, eikä tule annettua vahingossa väärää mielikuvaa asiakkaalle.” (H1)

”En näe sisäisesti suurta kehitystarvetta, mutta ainahan sitä voi viedä eteenpäin.” (H3)

”Ehkä jollakin tavalla vastuullisuustiedon perehdytystä voisi kehittää, jotta me ymmärrettäisiin mitä se tarkoittaa käytännössä ja kuinka merkittävä asia se on nykyään.” (H4)

Haastateltavien kesken oli hieman eroja siinä, kokivatko he tarvetta vastuullisuustiedon perehdytyksen kehittämiseksi. Kehittäminen nähtiin kaikkien kohdalla positiivisena, mutta mitään valtavaa tarvetta tälle ei uskottu olevan. Kehittämisen etuina pidettiin kuitenkin sitä, että vastuullisuusviestintä voisi olla sen seurauksena entistä vakuuttavampaa, kun ymmärtäisi kyseiset asiat käytännössä.

### **5.2.3 Henkilökohtainen vastuullisuusviestintä asiakkaan kanssa**

Haastateltavat kertoivat, että kaikesta viestinnästä asiakkaan kanssa vain pieni osa on vastuullisuusviestintää. Todettiin, että asiakkaiden suunnalta tulevat kyselytkin ovat useimmiten isompia kokonaisuuksia, joissa vastuullisuus on vain yksi osa-alue. Kuten jo aiemmin mainittiin, vastuullisuusviestintää on kuitenkin enemmän niiden asiakkaiden kanssa, joiden täytyy itsekin omille loppuasiakkailleen viestiä

paljon yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista. Muutoin vastuullisuusviestintä nivoutuu kaiken muun viestinnän sekaan.

Erilaisia vastuullisuusviestinnän tapoja kerrottiin olevan esitysmateriaalit asiakastapaamisissa, asiakkaiden lähettämiin kyselykaavakkeisiin vastaaminen sekä sähköpostin ja puhelimenkin kautta viestiminen myyntikeskustelujen lomassa. Näistä yleisimpänä tapana haastateltavien kesken oli selkeästi asiakastapaamisten esitysmateriaalit.

Mitään tiettyä ohjetta tai tapaa erikseen vastuullisuusviestinnän toteutukseen ei ole B2B-kaupan myynnissä annettu, vaan vastuullisuusviestintä on yksinkertaisesti lisääntynyt kyselyjen ja vaatimusten myötä. B2C-tuotteiden jälleenmyyjille viestitään aktiivisesti Valion vastuullisesta toiminnasta ja siitä millaisia vastuullisuusodotuksia niiden toiminnalla on.

”Vastuullisuusviestintä on yksi vahvuus kilpailussa ja hyvillä vastuullisuusustoimilla voidaan perustella omia hintatarjouksia.” (H1)

Haastateltavat kertoivat viestivänsä vastuullisuudesta ilman asiakkaan aloitetta enimmäkseen yrityksen esittelyvaiheessa uudelle asiakkaalle, mutta myös vanhoille asiakkaille pyritään painottamaan Valion vastuullisuusustoimia. Vanhoille asiakkaille näitä asioita käytiin läpi erityisesti silloin, jos jokin tai jotkin asiakkaan tärkeät yhteyshenkilöt vaihtuivat. Kuitenkin vanhojen asiakkaiden kanssa vastuullisuutta ei kerrottu käytävän läpi enää niin perusteellisesti. Yksi haastateltavista kertoi vastuullisuuden olevan esimerkiksi tarjouskilpailussa yksi hyvä myyntivaltti.

”Suomessa asiat on niin hyvin, että vastuullisuusasioista on helppo puhua.” (H1)

Haastateltavien kertoessa asiakastapaamisissa käydyistä vastuullisuuskeskusteluista, nostivat he paljon esiin eläinten hyvinvointia, tuoteturvallisuutta, laatua ja puhtautta. Vastuullisuuspuheissa nostettiin hyvin esiin tärkeimmät seikat, jotka löytyvät Valion vastuullisuuden materiaaleista, mutta kaikkein tärkeimpänä puheissa oli selkeästi tuotteiden laatu.

Kun asiakkaalta tulee kysely liittyen vastuullisuuteen, totesivat haastateltavat että useimmiten tällaiset vastuullisuuskyselyt siirretään suoraan myyntitukeen, josta vastataan asiakkaan lähettämään kyselyyn. Muissa tapauksissa haastateltavat kertoivat käyttävänsä viestimisen apuna yleensä omaa kirjoitusta kysytystä asiasta, sekä liittävänsä viestin yhteyteen aina jonkin asian todistavan dokumentin liitteeksi. Etenkin B2B-asiakkaiden kanssa informaation toteaminen todeksi virallisilla dokumenteilla on tarpeellista.

”Valio voisi painottaa vastuullisuusviestinnässään enemmän mitä hyvää se tekee yhteiskunnassa.” (H1)

”Vastuullisuudesta ei saisi liikaakaan puhua, pitää olla muitakin myyntiargumentteja.” (H2)

”Riippuen kontekstista, näkisin että myös B2B-asiakkaiden kanssa voitaisiin lisätä vastuullisuusviestintää.” (H3)

”Toki se kertoo siitä, että ollaan ajan hermolla ja Valio tekee tällaistenkin asioiden eteen töitä.” (H4)

”Mitä enemmän vastuullisuudesta puhutaan niin sitä parempi, sen perusteella mukavampaa itsekin tehdä töitä Valiolla.” (H5)

Haastateltavien näkemykset erosivat paljon keskenään siitä, pitäisikö vastuullisuusviestintää olla enemmän Valion eri kanavissa. Osa koki viestintää olevan nykyisellään jo hyvin, toisaalta koettiin B2B-markkinoilla olevan tarvetta viestinnän lisäykselle, mikäli vastuullisuustoimilla kuluttajille niillä markkinoilla on suuri merkitys. Lisäksi kerrottiin, että jotkin asiakkaat pitävät vastuullisuusasioita sellaisena seikkana, että niiden vain yksinkertaisesti oletetaan olevan kunnossa. Myös muutamia esimerkkejä annettiin siitä, millaisia asioita Valio voisi painottaa enemmän. Koettiin, että sosiaalisen vastuun toimia voitaisiin tuoda paremmin esiin, kuten mitä hyvää Valio tuo pieniin maakuntiin työllistämisen myötä, miten ja mitä Valio sponsoroi sekä muita yhteiskunnallisia hyviä tekoja. Kerrottiin myös, että vastuullisuusviestintää Valiolla on painotettu ehkä enemmän kotimaan markkinoinnissa ja että olisi syytä painottaa sitä myös ulkomaan myynnissä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tulokset siitä, miten Valion vastuullisuusviestintää voidaan kehittää sekä myyntimateriaaleissa että myyntitilanteessa. Aihepiiriä tutkittiin toimeksiantajalla jo tiedossa olevien vientiasiakkaiden vaatimusten mukaan, Valion sekä meijerialan yrityksen FrieslandCampinan myyntimateriaalien benchmarkkauksella ja myyntihenkilöstön haastattelun perusteella.

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia saatuja tuloksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta, vastata alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä esittää kehitysideoita Valion ulkomaan myynnin myyntimateriaaleihin ja henkilökohtaiseen vastuullisuusviestintään.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui yrityksen sisäisestä viestinnästä, kohderyhmän ja kanavien määräytyksestä sekä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa.

Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista päättelyä, jossa saatua aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. Induktiivisen analyysin tarkoituksena on luoda johtopäätöksiä eri näkökulmista ja saada jopa ennalta arvaamattomia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

### 6.1.1 Sisäinen viestintä

Sisäisessä viestinnässä on tärkeää se, että visio, missio, arvot sekä yhtiön strategia on viestitty perusteellisesti henkilöstölle, sillä vain niiden avulla henkilöstö voi toimia yhtiön toimintaperiaatteiden mukaisesti. Onnistunut sisäinen viestintä motivoi työntekijöitä ja luo luotettavan kuvan sidosryhmille. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 8–9, 103.)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Valion vastuullisuuden toimintaperiaatteet ovat pääpiirteittäin selkeitä ulkomaan myynnin henkilöstölle. Jos tarkastellaan vastuullisuustiedon jakoa, löytyy Valion sisäisen viestinnän kanavista kattavasti tietoa vastuullisuusasioista. Päävastuu perehtymisestä vastuullisuustietoon on kuitenkin henkilöllä itsellään. Perehtymisen aste oli selkeästi riippuvaista henkilön

vastuualueesta ja siihen kuuluvien asiakkaiden vaatimuksista vastuullisuuteen liittyen. Mitä enemmän asiakkaiden vastuullisuuskyselyiden kanssa oltiin tekemisissä, sitä selkeämpiä olivat Valion toimintaperiaatteet. Tämä yhteys tuli esiin etenkin siinä kun haastateltavilta kysyttiin, onko vastuullisuustiedon perehdytyksen kehittäminen tarpeellista. Ne, jotka olivat paljon tekemisissä vastuullisuuskyselyiden parissa, eivät kokeneet suurta tarvetta kehittämiselle, sillä he ovat saaneet oman työn lomassa vastuullisuudesta niin paljon tietoa. Ne, joilla vastuullisuus taas ei ollut kovin merkittävää asiakkaiden parissa, kokivat hieman tärkeämmäksi vastuullisuustiedon perehdytyksen lisäämisen.

Viitaten siihen tietoon, että myyjän perehtyneisyys vastuullisuudesta riippuu paljon asiakkaan aktiivisuudesta aihepiirin parissa, olisi tärkeää että johto viestisi ja painottaisi niitä asioita, joita toivoisi myynnin esittävän asiakkailleen. Muutoin tärkeät myyntiargumentit voivat jäädä käyttämättä ainakin niiltä myyjiltä, jotka eivät ole niin aktiivisesti tekemisissä asiakkaiden vastuullisuuskyselyiden parissa.

Kuten jo mainittua, Valion sisäisen viestinnän kanavista löytyy paljon vastuullisuustietoa. Usea haastateltava kuitenkin mainitsi tiedon etsimisen olevan joskus hieman hankalaa. Tietoa ei ole koottu yhteen tiettyyn osoitteeseen, josta sitä tietäisi aina etsiä, vaan sitä löytyy useasta eri paikasta. Toivottiin siis enemmän yhdenmukaisuutta vastuullisuustiedon etsimiseen sisäisissä kanavissa. Tämän perusteella olisi siis tärkeää, että vastuullisuusosio koottaisiin yhteen tiettyyn paikkaan selkeästi, josta osattaisiin aina etsiä tarvittava tieto.

### **6.1.2 Kohderyhmien määrittäminen ja myyntimateriaalien kohdentaminen**

Aiemmin teorian perusteella nostettiin esiin yksinkertainen ero kohderyhmien määrittelystä vain B2B- ja B2C-asiakkaisiin. Tutkimuksen tulosten perusteella huomattiin, että erilaisia kohderyhmiä toimeksiantajan vastuullisuusviestinnässä onkin enemmän.

B2B-asiakkaiden parissa erilaiset vastuullisuuskyselyt ja vaatimukset painottuvat paljon ympäristövastuuseen sekä erilaisiin sertifiointeihin. Todettiin kuitenkin, että B2B-kaupassa myös sosiaalisen vastuun seikat ovat alkaneet olla merkittä-

vämpiä. B2C-kaupassa huomattiin vastaavissa kyselyissä selkeästi painotettavan enemmän sosiaalista vastuuta, kuten työntekijöiden oikeuksia.

Asiakkaan maantieteellisellä sijainnilla huomattiin olevan myös merkitys vastuullisuusviestintään. B2B-kaupan henkilöt, joilla vastuualueisiin kuuluivat Kiina tai Japani, kertoivat että yritysvastuuasioista viestiminen ei ole vielä kovin tärkeää näissä maissa, vaikka muutoin nämä samat asiakkaat ovat hyvin vaativia ja tarkkoja.

Myös sillä huomattiin olevan merkitys, mikä yritys on kyseessä viestittäessä vastuullisuudesta. Isot ja globaalit yritykset ovat kaikkein vaativimpia ja lähettävät asiakkaista kaikkein yksityiskohtaisimpia vastuullisuuskyselyitä toimeksiantajalle. Tuotteiden parissa eroavaisuuksia kyselyihin löytyi vain lastenruokateollisuudessa. Lastenruokateollisuuden parissa vastuullisuuskyselyt ja vaatimukset ovat paljon yksityiskohtaisempia, sekä tuotteiden turvallisuus ja yhtiön imago korostuvat entisestään.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan ymmärtää enemmän eri asiakkaita kiinnostavia vastuullisuuden osa-alueita ja osataan kohdentaa viestintää kohderyhmän mukaan. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2011, 188–191) mukaan vastaanottajalähtöisyys on merkittävä osa viestinnän onnistumista.

B2B-asiakkaiden parissa sertifikaatit ja muut viralliset leimat voitaisiin viestiä selkeämmin sekä ympäristövastuullisuuden seikkoja Valio.comin B2B-tuoteosiossa lisätä. B2C-tuotteiden kohdalla taas omistajiin ja työntekijöihin liittyviä sosiaalisen vastuun artikkeleita olisi hyvä painottaa. Tällöin myös muissa myyntimateriaaleissa olisi hyvä huomioida tämä eroavaisuus ja painottaa kohderyhmän kiinnostuksen mukaisia asioita enemmän.

Kiinalaisten ja japanilaisten B2B-asiakkaiden kanssa myyntimateriaaleissa painotus pysyisi tuotteen ominaisuuksiin, turvallisuuteen ja laatuun liittyvissä asioissa. Koska suurta kysyntää muille vastuullisuusasioille ei vielä ole, voisi pohtia millä tavoin näitä muita seikkoja voitaisiin tuoda esiin tuoteturvallisuuden ja laadun kautta, jotta kiinnostusta yritys vastuuseen voitaisiin herätellä enemmän.

Globaalien, vastuullisuusasioista eniten kiinnostuneiden yritysten kanssa vastuullisuusmateriaalit voivat olla yksityiskohtaisempia ja laajempia niiden omien kiinnostusten mukaisesti. Myös lastenruokateollisuudessa vastuullisuusviestintää materiaaleissa voitaisiin painottaa erityisesti sosiaalisen vastuun osalta, sillä täten vastataan paremmin sekä tuoteturvallisuus- että imagokysymyksiin. Imagokysymyksiin liittyen olisi myös hyödyllistä lisätä eri sidosryhmien kommentteja Valion vastuullisuudesta myyntimateriaaleihin, jotta nämä vahvistaisivat Valion hyvää imagoa.

Annetut ehdotukset perustuvat tutkimuksessa saatuihin tuloksiin eri kohderyhmi- en eroavaisuuksista, joten vastuullisuusviestinnän onnistumisen takaamiseksi olisi hyödyllistä huomioida ehdotukset myyntimateriaaleissa. Eri kohderyhmät voitaisiin huomioida esimerkiksi kunkin ryhmän mukaan mukautetuilla esitysmateriaaleilla, joita käytetään asiakastapaamisissa.

### **6.1.3 Julkisten kanavien ja materiaalien kehitysehdotukset**

FrieslandCampinan julkisiin myyntimateriaaleihin tehdyn benchmarkingin ja osin myös myyntiosaston haastattelun perusteella, voidaan antaa muutamia kehitysehdotuksia Valion julkisiin myyntimateriaaleihin. Lisäksi tarkasteltiin, löytyykö Valion muista myyntimateriaaleista informaatiota, jota olisi hyvä lisätä julkisiin materiaaleihin.

Valio voisi harkita hyödyntävänsä vastuullisuusviestinnässään enemmän erilaisia julkisia kanavia, koska benchmarkatulla saman alan yrityksellä on jo käytössään useita eri viestinnän kanavia myös kansainvälisillä markkinoilla. Esimerkiksi verkkosivuilta löytyvä blogi voitaisiin nähdä helposti lähestyttävänä lähteenä vastuullisuustoimista sekä sosiaalisen median eri kanavat. Lisäksi vastuullisuusosion löytämisen helpottaminen Valio.comissa olisi tarpeellista, jolloin palkin vastuullisuusosioon voisi lisätä etusivun yläosaan, jotta sen löytäisi heti ensinäkymällä. Jo aiemmin tehdystä tutkimuksesta kävi ilmi, että B2B-asiakkailta oli vaikeuksia löytää Valion verkkosivuilla vastuullisuusosiota.



Vastuullisuuden peruspilareita tarkastaessa, huomattiin benchmarking-menetelmässä, että Valion tulisi viestiä ulkomaan myynnissä enemmän sosiaalisen vastuun teoistaan. Lisättäviä seikkoja voisivat olla esimerkiksi sponsoroinnit, yhteiskunnalliset toiminnot ja yhteistyökumppanit. Myynnin haastattelussakin tuli esiin se, kuinka sosiaalisen vastuun viestintää ulkomaan myynnissä toivottaisiin olevan enemmän. Ympäristötoimien läpinäkyvyyttä lisätäkseen, Valio voisi lisätä sivuilleen osion tai erikseen ladattavan tiedoston, josta löytyy tarkat tiedot eri päästöjen määristä. Myös Valion palmuöljyn käytöstä olisi hyvä löytyä enemmän tietoa, sillä sivustoilla mainittiin vain, ettei sitä käytetä kuluttajatuotteissa. Vastuullisuustoimien näkyvyydestä jokapäiväisessä toiminnassa voisi olla koottuna työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden kommentteja, sillä tutkimuksen teoriaosuudessa tällaisten kommenttien koettiin nostavan myyntimateriaalien uskottavuutta. Lisäksi Valion vientiasiakkaat ovat ilmaisseet kiinnostuksensa erilaisia vastuullisuuden yhteistyökuvioita kohtaan.

Messumateriaaleissa, erikseen lähetettävissä myynnin materiaaleissa ja Valio.com-verkkosivustolla esiintyvä tieto on kaikissa ajantasaista, eikä annettu informaatio merkittävästi eroa toisistaan. Lisätiedon julkistamisen tarvetta näiden muiden materiaalien pohjalta Valion julkisiin kanaviin ei siis löytynyt.

#### **6.1.4 Vuorovaikutus asiakkaan kanssa**

Tulosten perusteella selvisi, että eniten vastuullisuusviestintää tapahtuu asiakkaiden erilaisten kyselykaavakkeiden lomassa. Kuitenkin selkeästi tärkein henkilökohtainen vastuullisuusviestinnän vuorovaikutus tapahtui asiakstapaamisissa ja etenkin ensimmäisessä tapaamisessa uuden asiakkaan tai yrityksen uuden toimihenkilön parissa. Ensimmäisten tapaamisten jälkeen ei tulosten perusteella vastuullisuudesta enää niin suurella painotuksella viestitty. Vain yksi haastateltavista kertoi käyttäneensä vastuullisuutta hintatarjouksen myyntiargumenttina. Tätä olisikin syytä käyttää enemmän argumentoidessa omia tarjouksia, jotta voidaan selittää esimerkiksi kilpailijaa kalliimpi tarjous.

Myyntihenkilöstön tietotaso vastuullisuudesta on hyvällä tasolla ja useimmat nostivatkin esiin juuri Valion myyntimateriaaleissa löytyviä tärkeimpiä vastuullisuus-

den seikkoja. Tämän tiedon perusteella ei kuitenkaan voida selvittää, kuinka vakuuttavaa tai yksityiskohtaista viestintä on myyntitilanteessa. Kuitenkin haastatte- luissa korostui itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden merkitys vastuullisuustie- toa haattaessa. Mikäli asiakkaiden kanssa vastuullisuus ei ole tärkeä teema, ei vas- tuullisuustieto myyjällä välttämättä ole tarpeeksi kattavaa, eikä silloin siitä tule viestittyä kovin paljoa asiakkaiden kanssa. Siksi johdolta tulevan vastuullisuus- viestinnän perehdytys ja sen painotus olisi merkittävää ja tarpeellista, jotta kaikki myynnin henkilöt voisivat viestiä näistä asioista kattavasti.

## **6.2 Yhteenveto ja toimeksiantajan saama hyöty**

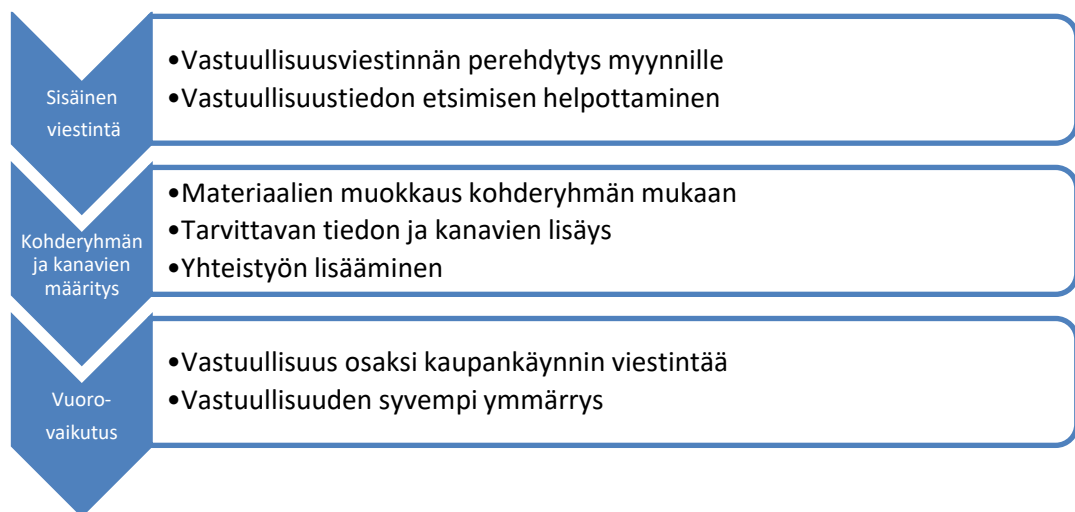
Varsinaisen tutkimuskysymyksen selvittämistä tukevia alakysymyksiä olivat, mitä on tehokas vastuullisuusviestintä, miten Valion ulkomaan myyntihenkilöstö viestii vastuullisuudesta, sekä kohtaako vastuullisuusviestintä Valion ulkomaisten vien- tiasiakkaiden odotukset.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodosti kokonaisuuden, joka onnistuessaan on keino tehokkaaseen vastuullisuusviestintään. Tehokkaassa vastuullisuusvies- tinnässä yhdistetään yhtiön toimiva sisäinen viestintä, kohderyhmien onnistunut määrittely sekä henkilökohtainen vuorovaikutus. Valion sisäisistä kanavista löy- tyy kattavasti tarvittavaa vastuullisuustietoa, mutta vastuullisuuteen liittyen ei ol- lut annettu erityisesti ohjeita siitä, miten siitä pitäisi viestiä tai mitä asioita halut- taisiin myynnissä korostettavan. Vastuullisuusviestintään perehtyminen oli suurel- ta osin kiinni itse myyjästä ja asiakkaista. Myyntimateriaaleissa jaottelua kohde- ryhmittäin ei ollut selkeästi nähtävillä, mutta Valio.comissa oli huomattavissa erottelu B2B- ja B2C-asiakkaisiin.

Valion myyntihenkilöstön todettiin viestivän vastuullisuudesta useimmiten asia- kaskyselyiden kautta, tai perusteellisemmin asiakastapaamisissa läpikäyden Vali- on esitysmateriaaleja. Tuli ilmi, että vastuullisuusviestintää ei vanhojen pitkäai- kaisten asiakkaiden kanssa painotettu enää niin paljoa. Asiakastapaamiset olivat Valion myyntihenkilöstön parissa selkeästi paras keino viestiä vastuullisuudesta.

Benchmarking-prosessissa tarkasteltiin julkisia sekä asiakkaille lähetettäviä Valion myyntimateriaaleja, ja niistä löytyi hyvin vientiasiakkaiden odottamat vastuullisuustiedot. Materiaalit on koottu hyvin selkeästi ja nopeallakin selauksella hyvin sisäistettäviksi. Materiaaleista ei kuitenkaan löytynyt tietoa mahdollisista yhteistyökuvioista asiakkaiden kanssa toteutettavaksi, joten sen osalta vientiasiakkaiden kiinnostuksen kohteisiin materiaalit eivät täysin vastanneet.

Varsinainen tutkimuskysymys oli, että miten Valion vastuullisuusviestintää voidaan kehittää sekä myyntimateriaaleissa että myyntitilanteessa. Kuviossa 8 esitetään työssä saavutetut keskeiset kehitysideat Valion myyntimateriaaleihin sekä henkilökohtaiseen vastuullisuusviestintään. Sen avulla voidaan siis vastata tutkimuksen pääkysymykseen.



**Kuvio 8.** Kehityskohteet teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

Sisäisen viestinnän osalta kehitettäviä seikkoja ovat keskeisimpien vastuullisuustietojen läpikäyminen, jotta henkilöstö ymmärtää käytännössä ja syvällisemmin mitä Valio tekee ja millainen merkitys näillä toimilla on. Etsiessä asiakkaalle vastausta vastuullisuuskysymykseen, olisi tärkeää että kaikki vastuullisuustieto olisi helposti löydettävissä yhdestä samasta osoitteesta. Silloin säästettäisiin aikaa tehokkaaseen työntekoon, eikä käytettäisi paljon aikaa yksittäisen dokumentin etsintään, useista ei paikoista.

Kohderyhmien kannalta kehitettävää olisi, että tuloksissa ilmenneitä eri asiakkaiden eroavaisuuksia huomioitaisiin paremmin esimerkiksi henkilökohtaisesti käytössä viestinnässä ja asiakastapaamisissa käytetyissä esitysmateriaaleissa. B2B- ja B2C-asiakkaiden kiinnostusten kohteita voitaisiin korostaa lisää Valio.comissa. Lisäksi annettiin muutamia informaation lisäysehdotuksia sosiaalisen ja ympäristövastuun osalta toimeksiantajan myyntimateriaaleihin. Harkitsemisen arvoista voisi myös olla erilaisten sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen. Erilaisiin yhteistyökuvioihin vastuullisuuden projekteissa on ollut kiinnostusta jo aiemmin vientiasiakkaiden parissa, joten näitä olisi syytä harkita osaksi toimintaa.

Sisäisen viestinnän parannusten kautta voidaan myös vaikuttaa henkilöstön vastuullisuusviestintään asiakkaiden kanssa. Yhteiskuntavastuun käytännöllisellä ymmärryksellä vastuullisuusviestintä asiakkaalle on todennäköisemmin vakuuttavampaa. Lisäksi myyjän kynnys käyttää vastuullisuuden argumentteja useammin kaupankäynnin viestinnässä on alempana, kun ymmärrys on konkreettista ja syvällistä.

Toimeksiannon mukaisesti onnistuttiin saavuttamaan tuloksia, joiden avulla löydettiin kehityskohteita myyntimateriaaleihin ja lisäksi saatiin selville, miten ulkomaan myyntihenkilöstö viestii vastuullisuudesta. Toimeksiantaja aikoo hyödyntää saatuja tutkimustuloksia päivittäessään vastuullisuusstrategiaansa, ja tuloksia tullaan käyttämään apuna myös myyntimateriaalien vastuullisuusviestinnän kehittämisessä.

### **6.3 Työn luotettavuuden arviointi ja eettisyys**

Luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Tutkimus on silloin reliaabeli, kun samanlaisen tutkimuksen toistaessa voitaisiin saada yhtenevät tulokset. Reliabiliteettia voidaan mitata myös siten, mikäli kaksi eri tutkijaa päätyy tai jos kahdella eri menetelmällä päädytään samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Sillä tarkoitetaan, että onko valituilla tutkimusmenetelmillä lopulta tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Menetelmien pätevyyteen vaikuttaa esimerkiksi se, jos haastateltavat ovat ymmärtäneet jotkin tutkimuskysymykset eri tavalla kuin tutkija on

tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232.) Koska validiteetti ja reliabiliteetti yhdistetään useimmiten kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin, voidaan laadullisessa tutkimuksessa osoittaa sen luotettavuutta myös kertomalla tarkkaan jokaisesta tutkimuksen vaiheesta ja perustelemalla saadut tulokset. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233.)

Benchmarkingissa käytetty arviointidokumentti (liite 1) koottiin toimeksiantajalla tiedossa olevien vientiasiakkaiden vaatimusten sekä tutkimuksen teoriapohjan perusteella. Saatuja tuloksia analysoitiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja analysointia helpotti se, että vertailtava yritys toimi samalla alalla ja samanlaisten aihepiirien parissa kuin Valio.

Ulkomaan myyntihenkilöstön haastattelurunko (liite 2) koottiin hyödyntämällä tietoa vientiasiakkaiden vaatimuksista sekä teoreettista viitekehystä. Haastattelurunko lähetettiin toimeksiantajan yhteyshenkilöille tarkistettavaksi, mikäli heillä olisi jotain lisättävää tai korjattavaa runkoon. Näin pyrittiin pitämään huoli siitä, että haastattelut vastaisivat parhaimman mukaan toimeksiantajan tarpeeseen. Tämän jälkeen toteutettiin vielä muutama koehaastattelu, joissa hiottiin haastattelupohja parempaan muotoon ja varmistettiin näiden avulla varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen.

Haastateltavia tutkimukseen saatiin viisi. Sitä voidaan pitää riittävänä laadullisessa tutkimuksessa, sillä tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä esittää keskinäisiä yhteyksiä tai tilastollista säännöllisyyttä. Tässä tutkimuksessa huomattiin neljännen haastateltavan kohdalla aineiston saturoituminen. Haastateltavat toimivat Valion ulkomaan myynnin parissa ja heidän vastualueet käsittivät kattavasti toimeksiantajan päämarkkina-alueet. Jokainen haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen ja käytetty purkumenettely pysyi samanlaisena jokaisen haastattelun kohdalla. Litterointia helpotti se, että kuuluvuus oli jokaisessa tallenteessa hyvä. Saatu aineisto analysoitiin käyttämällä työn teoreettista viitekehystä.

Reliabiliteettiin benchmarkingin osalta voi vaikuttaa se, että materiaalien analysointivaiheen jälkeen tammikuussa 2017 uudistettiin muun muassa Valio.com - verkkosivusto. Täysin samanlaisia tutkimustuloksia ei välttämättä enää saataisi.

Se ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö saadut tulokset olisi hyödyllisiä edelleen toimeksiantajalle, sillä niiden julkisista materiaaleista voi silti löytyä samoja kehityskohteita, jotka saatiin selville jo ennen uudistusta. Lisäksi benchmarkingin tuloksista toimeksiantaja saa selville, miten toinen meijerialan yritys viestii vastuullisuudesta ja sitä tietoa voidaan edelleen käyttää apuna omaa vastuullisuusviestintää tarkastellessa. Menetelmää varten käytettyä runkoa (liite 1) voitaisiin käyttää samalla tavalla uudistuksenkin jälkeen.

Toinen tutkija olisi voinut painottaa tai tehdä hieman erilaisia johtopäätöksiä, mutta tällaista mahdollista eroavaisuutta on pyritty sulkemaan sillä, että analysointi jaettiin tiettyyn luokkiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tällöin toisenkin tutkija voisi päätyä hyvin samanlaisiin tuloksiin kuin tässä työssä päädyttiin.

Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä saatuja tuloksia käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Pystyttiin siis huomioimaan se, mikäli esimerkiksi teema-haastattelussa haastateltavat vastasivat kysymyksiin eri tavalla kuin tutkija oli asiat hahmottanut. Lisäksi tulosten esittelyvaiheessa käytettiin haastateltavien antamia suoria sitaatteja ja pyrittiin ymmärtämään saatuja tuloksia syvällisesti ja totuudenmukaisesti, eikä vain oman alkuperäisen mallin mukaisesti. Tutkimusmenetelmät olivat valideja, sillä niillä tutkittiin lopulta siltä, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tutkitaan työtä myös erilaisista eettisistä näkökulmista. Tutkimuksessa keskeisiä eettisyyden periaatteita ovat plagioimattomuus, kriittisyys, raportoinnin selkeys ja mahdollisten haastattelujen luottamuksellisuus. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–27; Hirsjärvi & Hurme 2001, 19–20.)

Tutkimuksessa ei ole plagioitu mitään aiempaa tekstiä sekä tulosten esittäminen toteutettiin niin, ettei aineistosta kävisi ilmi kuka haastateltava oli kyseessä. Tällä pyrittiin varmistamaan haastateltavien nimettömyys ja tutkimuksen luottamuksellisuus. Saadut tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi perusteluineen.

Tutkimuksen luotettavuutta kohottaa myös triangulaatio, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. (Hirsjärvi ym. 2013, 233.) Koska tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää, saatiin osa näistä vastauksista sellaisina, jotta molemmilla menetelmillä voitiin todeta samalla tavalla samat asiat. Lisäksi molemmissa menetelmissä oli samanlainen elementti, joka tuki tutkimusta ja vahvisti saatuja tuloksia.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska benchmarking toteutettiin vain toimeksiantajan sekä vertailtavan yrityksen myyntimateriaaleille, voisi olla mielenkiintoista tutkia myös sitä, millaisia tuloksia saataisiin vertailemalla myynnin vastuullisuusviestintää eri yhtiöiden kesken. Tällöin voitaisiin käyttää pohjana jo tästä työstä saatuja tuloksia, eli millaista on Valion myynnin vastuullisuusviestintä. Vertailtavina yrityksinä voitaisiin käyttää eri aloilla toimivia yhtiöitä, jotta voitaisiin varmistaa todenmukaiset vastaukset ilman, että vertailtavat yhtiöt kokisivat benchmarkingin olevan kilpailun vuoksi riskialtista.

Mielenkiintoista voisi myös olla tutkiminen koko toimitusketjun vastuullisuustoimien valvonnasta. Eli miten yritykset voivat varmistua alihankkijoidensa vastuullisista ja määräysten mukaisista toimista, varsinkin jos alihankkijat toimivat kaukana asiakasyhtiöstä täysin erilaisen kulttuurin ja vaatimusten vaikutusalueella.

## LÄHTEET

Aula P. 1999. Organisaation kaos vai kaaoksen organisaatio? Lokikirjat. Helsinki.

B2B News Network 2015. Viitattu 25.10.2016.

<http://www.b2bnn.com/2015/10/how-your-b2b-company-can-benefit-from-a-corporate-social-responsibility-program/>

Bodnar K. & Cohen J. 2012. The B2B Social Media Book – Become a Marketing Superstars by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, E-Mail, and More. John Wiley & Sons. New Jersey.

Caramela S. 2016. Business News Daily. Viitattu 25.10.2016.

<http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

Cohn C. 2015. Differences In Selling B2B Vs. B2C. Forbes. Viitattu 3.11.2016.

<http://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/06/16/differences-in-selling-b2b-vs-b2c/2/#43784a0c69bb>

Cornelissen J. 2004. Corporate Communications. Sage Publications. Lontoo.

Ecovadis 2016. Supplier Sustainability Ratings. Viitattu 9.11.2016.

<http://www.ecovadis.com/>

Edelman 2007. Corporate Responsibility and Sustainability Communications: Who's Listening? Who's Leading? What Matters Most? Viitattu 27.10.2016.

[http://www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/288wY/Edelman\\_Whos\\_Listening\\_Whos\\_Leading\\_What\\_Matters\\_Most.pdf](http://www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/288wY/Edelman_Whos_Listening_Whos_Leading_What_Matters_Most.pdf)

Eurobarometer 2004. Eurobarometer Spring 2004. Viitattu 27.10.2016.

[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb61/eb61\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb61/eb61_en.pdf)

Ford D. 2002. Understanding Business Marketing and Purchasing. Thomson Learning. Cornwall.

Greenpeace 2010. Tuotannon ongelmat. Viitattu 20.1.2017.

<http://www.greenpeace.org/finland/fi/kampanjat/palmuoljy/ongelmat/tuotanto-ongelmat/>

Greenwashing Index 2016. About Greenwashing. Viitattu 28.10.2016.

<http://greenwashingindex.com/about-greenwashing/>

GRI 2006. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. Global Reporting Initiative.

Viitattu 8.11.2016. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Finnish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>



- GRI 2016. Sustainability Reporting In The European Union. Global Reporting Initiative. Viitattu 28.11.2016.  
<https://www.globalreporting.org/information/policy/Pages/EUpolicy.aspx>
- Habibi F., Hamilton C., Valos M. & Callaghan M. 2015. E-Marketing Orientation and Social Media Implementation in B2B Marketing. European Business Review.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Bookwell Oy. Porvoo.
- Homburg C. & Stock R. 2004. The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Honkanen A. 2016. Vastuullisuusviestintä liiketoimintakokemuksen edistäjänä B2B-markkinoilla. Pro gradu. Helsingin yliopisto.
- Hutt M. & Speh T. 2010. Business Marketing Management. South-Western, Cengage Learning. Kanada.
- Ipsos MORI 2005. Engaging Employees Through Corporate Responsibility, Employee Relationship Management. Viitattu 28.10.2016. [https://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1380\\_loyalty-erm-engaging-employees-through-corporate-responsibility.pdf](https://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1380_loyalty-erm-engaging-employees-through-corporate-responsibility.pdf)
- Joutsenvirta M., Halme M., Jalas M. & Mäkinen J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. Helsinki.
- Juholin E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. MIF. Porvoo.
- Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF. Kopijyvä.
- Karlöf B. & Östblom S. 1993. Benchmarking, tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weilin+Göös. Jyväskylä.
- Kiron D. 2014. Bringing Sustainability Metrics to Purchasing Decisions. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M-J. & Ollikainen M. 2011. Yrityksen viestintä. Edita. Helsinki.
- Kurkela R. 2017. Virsta, Virtual Statistics. Viitattu 8.2.2017.  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>

- Kuluttajaliitto 2016. Turvallisuus ja riskit. Viitattu 25.10.2016.  
<https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>
- Kuvaja S. & Malmelin K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä, kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita. Helsinki.
- Leppelt T., Foerstl K. & Hartmann E. 2013. Corporate Social Responsibility in Buyer-Supplier Relationships: Is it Beneficial for Top-Tier Suppliers to Market their Capability to Ensure a Responsible Supply Chain? Viitattu 28.10.2016.  
<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/abicomplete/docview/1468773278/fulltextPDF/D0EBF154925428EPQ/3?accountid=27304>
- Liker J. & Choi T. 2004. Building Deep Supplier Relationships, Harvard Business Review. Viitattu 31.10.2016.  
<https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- Liimatainen K. 2016. Amnestyn raportti: Jättiyritykset käyttävät lapsi- ja pakko-työllä tuotettua palmuöljyä – samaa öljyä voi olla suomalaistenkin jäätelössä ja hammastahnassa. Viitattu 4.1.2017.  
<http://www.hs.fi/talous/art-2000004887578.html>
- Lillrank P. 2007. Benchmarking opettaa muilta. Mediauutiset. Viitattu 11.11.2016.  
<http://www.medi uutiset.fi/debatti/kolumnit/benchmarking-opettaa-muilta-6074274>
- Lotila P. 2004. Communicating Corporate Social Responsibility, Reporting Practice in Retailing. Paino-Raisio Oy. Raisio.
- Moilanen H. 2012. Valitse kolme tärkeintä arvoa. Fakta. Talentum.  
Sustainability Reporting Guidelines 2006. The GRI Reporting Framework. Viitattu 27.10.2016. <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>
- Suomen standardisoimisliitto SFS 2016. ISO 26000 yhteiskuntavastuu. Viitattu 9.11.2016.  
[http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_26000\\_yhteiskuntavastuu](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu)
- Ulkoasiainministeriö 2013. Kauppa ja kehitys / UN Global Compact -aloite; Lisärahoitus Business for Peace -aloitteelle vuosiksi 2013–2014. Viitattu 9.11.2016.  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=295868&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Valio 2016. Yritystieto. Viitattu 20.9.2016.  
<https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/>

Valio 2016. Skandinavian suurin yritysvastuun yleisötutkimus: Valio on Suomen vastuullisin brändi 2016. Viitattu 15.11.2016.

<http://www.valio.fi/yritys/media/uutiset/skandinavian-suurin-yritysvastuun-yleisotutkimus-valio-on-suomen-vastuullisin-brandi2016>

LIITE 1.

## **Benchmarking-dokumentti**

### **Viestinnän kanavat**

Mitä kanavia vastuullisuusviestinnässä hyödynnetään?

Löytyykö vastuullisuustieto helposti verkkosivuilta, onko asiat jäsennelty loogisesti?

Ovatko materiaalit sekä verkkosivustot yhtä ajantasaiset?

### **Mitä materiaaleista löytyy/miten yhtiöt toimivat yhteiskuntavastuun peruspi- lareiden valossa?**

Taloudellinen vastuu: Taloudellisen vastuun rooli, mitä viestitään, maidontuottajien saama korvaus (taloudellisen hyvinvoinnin mittari)

Sosiaalinen vastuu: Maidontuottajien saama korvaus, tarkat laatukriteerit, ruokaturvallisuus ja jäljitettävyys, työolot ja koulutus (työolojen tarkkailu ei niin tarkkaa Euroopassa toimivilla yrityksillä)

Ympäristövastuu: Kasvihuonepäästöt, eläinten hyvinvointi, luonnon monimuotoisuus, lypsykarjalle tuotetun rehun tuotanto, standardit ja sertifikaatit (etenkin GMO-vapaa sertifikaatti)

### **Miten materiaaleissa viestitään vastuullisuudesta?**

Lyhyitä ja ytimekkäitä tietoiskuja; informatiiviset otsikot ja johdannot (saako nopeallakin selailulla hyvän kokonaiskuvan?)

Kohderyhmien kanavointi (B2B vai B2C) Mistä asioista viestitään ja kenelle? (Onko materiaaleissa vastuullisuusviestinnän jaottelua kohderyhmän mukaan?)

Annetun tiedon taso; relevanttius, johdonmukaisuus, selkeys/epämääräisyys, liika yksityiskohtaisuus, monitulkintaisuus

Kerrotaanko tavoitteista tai suunnitelmista/ Vastuullisuusprojektit tai vastaavat?

Löytyykö vastuullisuusmateriaaleista asiakkaiden tai sidosryhmien antamia lausuntoja?

## LIITE 2.

### Teemahaastattelu

#### Vientipäällikön taustatiedot

- Työskentelyvuosien määrä
- B2B- vai B2C-vientipäällikkö
- Kohdemaat/-alue
- Tuotteet

#### Valion asiakkaat ja tuotteet

- Millaisia kyselyjä asiakkaat useimmiten lähettävät liittyen vastuullisuuteen (esim. tietty aihepiiri)
- Kuinka usein kyselyjä tulee?
- Mikäli toiminut/toimii sekä teollisuus- että kuluttaja-asiakkaiden parissa → Onko teollisuusasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden lähettämällä vastuullisuuskyselyillä selkeä ero? Anna esimerkki.
- Jos toimii monien eri tuotteiden parissa → Onko tiettyjen tuotteiden parissa tietynlaiset aihepiirit joita kyselyt koskevat/onko tuotteiden välillä isoja eroja, mitä kyselyt koskevat? Jos on, mitä ne ovat?

#### Valion sisäinen viestintä vastuullisuudesta

- Koetko Valion vastuullisuuden toimintaperiaatteet selkeinä?
- Koetko olevasi osa Valion yritysvastuun toteutusta?
- Kuinka vastuullisuustieto etenee Valion sisällä? (esim. muutos vastuullisuuskäytännöissä, kuinka saatte tämän tiedon/vai saako ollenkaan?)
- Oma paneutuminen annettuihin vastuullisuusmateriaaleihin (vierailua verkkosivustojen vastuullisuusosiossa, yhteiskuntavastuuraportin tarkastelu ym.) koetko oman tietotason vastuullisuudesta olevan riittävä?
- Onko vastuullisuustietoa Valion sisällä helppo löytää ja sisäistää?
- Pitäisikö vastuullistiedon perehdytystä kehittää?

#### Henkilökohtainen vastuullisuusviestintä asiakkaalle

- Kuinka iso osa viestinnästä on vastuullisuuteen liittyvää?
- Onko olemassa ohjetta/kaavaa miten vastuullisuusviestintää asiakkaan kanssa pitäisi toteuttaa?
- Kuinka paljon viestitään vastuullisuudesta ilman asiakkaan aloitetta?
- Yleisin tapa viestiä vastuullisuudesta? Esitteet, sähköposti tmv.
- Kyselyn tullessa asiakkaalta → Miten kyselyyn reagoidaan/etsitäänkö valmis esite tai materiaali tietokannasta, vai vastataanko oman tietämyksen pohjalta
- Jos olet asiakastapaamisessa, mitä vastuullisuusasioita otat esiin ja kuinka usein? Miten otat vastuullisuusasiat esiin?
- Pitäisikö vastuullisuudesta kertoa enemmän messuilla, valio.comissa /miten siitä pitäisi kertoa/vai tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen?