

## Helsinkiläisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta

Anne Haipus

Opinnäytetyö  
Matkailun liikkeenjohdon  
koulutusohjelma  
2012



<p><b>Tekijä</b> Anne Haipus</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2006</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Helsinkiäisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 3</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Meri Vehkaperä</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kymmenen helsinkiläisen matkailualan toimijan näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta sekä perehdytään yritysten käytännön toimiin vastuullisuuden toteuttamisessa. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimistolle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä käsitteitä sekä tarkastellaan vastuullisuutta Suomessa ja matkailualalla. Tässä työssä vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä matkailualan yritystä Helsingissä elo-syyskuun 2011 aikana. Työn tavoitteena on selvittää helsinkiläisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta sekä sitä, miten vastuullisuus näkyy näiden yritysten arjessa. Vastuullisuutta tarkastellaan yritysten sidosryhmäsuhteiden kautta. Tutkimuksessa keskitytään vastuullisuuden sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen.</p> <p>Tätä tutkimusta varten haastatelluissa yrityksissä vastuulliseen liiketoimintaan ja siihen liittyviin käytäntöihin suhtauduttiin pääosin positiivisesti. Vastuullinen liiketoiminta nähtiin yhdeksi menestymisen ehdoksi. Vastuullisen liiketoiminnan merkityksen korostuminen näkyi yrityksissä haluna ja pyrkimyksenä toimia vastuullisesti. Suurimmassa osassa yrityksiä koettiin vastuullisen liiketoiminnan tuovan myös kilpailuetua.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Vastuullinen liiketoiminta, kestävä kehitys, yritysetiikka, sidosryhmät, matkailu</p>	

Hospitality Management

<p><b>Author</b> Anne Haipus</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2006</p>
<p><b>The title of thesis</b> Aspects of corporate social responsibility in tourism related companies in Helsinki</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 46 + 3</p>
<p><b>Supervisor</b> Meri Vehkaperä</p>	
<p>This bachelor's thesis examines how corporate social responsibility (CSR) is perceived and implemented in ten companies operating in the tourism industry in Helsinki. The subject of this thesis was assigned by Helsinki City Tourist &amp; Convention Bureau.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of defining terms related to corporate social responsibility and how it appears in Finland and in the tourism industry. In this study corporate responsibility means voluntary responsibility that supports business and is determined by corporate values and objectives taking into consideration the needs of the primal stakeholders.</p> <p>This thesis is a qualitative study and the study method is theme interview. Ten tourism related companies in Helsinki were interviewed for this study during August and September 2011. The objective of this study is to examine aspects of CSR in these ten companies and how it is implemented. CSR is observed via companies' stakeholder relations. The focus of this study is in the social and economical component of responsibility.</p> <p>In general there was a positive view on corporate social responsibility and its implementations in the interviewee companies. CSR was named as one requirement of business success. The growing importance of CSR in these companies appeared as willingness and desire to be responsible. Most of the companies saw that CSR could also bring competitive advantage.</p>	
<p><b>Key words</b> Corporate social responsibility, sustainable development, business ethics, stakeholders, tourism</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Vastuullinen liiketoiminta.....	3
2.1	Kestävä kehitys .....	3
2.2	Liike-elämä ja etiikka.....	5
2.3	Yrityksen yhteiskuntavastuu .....	6
2.3.1	Yhteiskuntavastuun pyramidi .....	8
2.3.2	Yritysvastuun kannustimet.....	10
2.4	Sidosryhmäajattelu.....	11
2.5	Vastuullisuusraportointi ja viestintä.....	14
3	Vastuullinen liiketoiminta Suomessa .....	16
3.1	Vastuullinen liiketoiminta matkailualalla.....	18
3.2	Vastuullisuuskysely MaRa:n jäsenille .....	20
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	23
4.1	Aineiston hankinta .....	23
4.2	Aineiston analyysi .....	24
5	Tulokset .....	26
5.1	Vastuullisuus.....	26
5.2	Asiakkaat.....	32
5.3	Yhteistyökumppanit .....	33
5.4	Henkilöstö .....	34
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	37
6.1	Keskeiset tutkimustulokset .....	37
6.2	Tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	39
6.3	Ammatillinen kehittyminen.....	41
	Lähteet.....	42
	Liite 1. Sähköpostiviesti yrityksille .....	47
	Liite 2. Teemahaastattelun runko.....	48

# 1 Johdanto

Yhteiskunnasta kumpuavat paineet ja kasvaneet odotukset ovat vahvistaneet vastuullisen liiketoiminnan asemaa yrityksissä. Yrityksiin kohdistetaan suuria odotuksia ja samalla niiden toimintaa arvostellaan yhä enemmän. Liike-elämästä etsitään yhä useammin ratkaisuja globaaleihin ja paikallisiin ongelmiin. Vakavat ympäristöongelmat, sosiaaliset epäkohdat sekä globaalit talous- ja köyhyyskriisit ovat tuoneet keskustelun yritysten yhteiskuntavastuusta osaksi yhä kiistellympää yhteiskunnallista kysymystä. Yritykset haluavat kilpaa osoittaa toimivansa vastuullisesti, kun taas toisaalta niihin kohdistetaan yhä enemmän vaatimuksia ja arvostelua. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 9.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kymmenen helsinkiläisen matkailualalla toimivan yrityksen näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimistolle. Matkailu- ja kongressitoimisto markkinoi Helsinkiä matkailu- ja kokouskaupunkina, tiedottaa alueen matkailupalveluista, edistää matkailuelinkeinon kehittymistä ja vahvistaa kaupungin vetovoimaa (Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto 2009a). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää helsinkiläisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta sekä sitä, miten se näkyy näiden yritysten arjessa. Vastuullisuutta tarkastellaan yritysten sidosryhmäsuhteiden kautta. Työn toimeksiantajan mukaan yritysten ympäristövastuusta on jo olemassa jonkin verran tutkimusaineistoa, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään vastuullisuuden sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Toimeksiantajan intressit keskittyvät Helsingin matkailun markkinointiin ja kehittämiseen, minkä vuoksi tässä työssä tutkitaan vain Helsingissä toimivia matkailualan yrityksiä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä matkailualalla toimivan yrityksen avainhenkilöä. Selvitykseen osallistuneet yritykset valikoituivat Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston kontaktien kautta. Teemahaastattelu katsottiin parhaaksi menetelmäksi kartoittaa matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisuudesta ja selvittää tarkemmin yrityksissä toteutettavien vastuunkäytäntöjen taustoja.

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat: kestävä kehitys, liike-elämän etiikka, sosiaalinen ja taloudellinen yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, vastuullinen yritystoiminta sekä yrityksen yhteiskuntavastuu. Termejä vastuullinen liiketoiminta, vastuullinen yritystoiminta, yrityksen yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu käytetään synonyymisesti. Työn käytännön tavoitteen kannalta ei ole tarkoituksenmukaista syventyä näiden käsitteiden eroihin. Vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään tässä työssä seuraavaa Elinkeinoelämän keskusliiton (2005) määritelmää: ”Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset.”

Vastuullisen liiketoiminnan moniulotteinen määritelmä asettaa haasteita vastuullisuuden tutkimiselle. Yritysten omat arvot ja tavoitteet määrittelevät sen, miten vastuullisuus ymmärretään ja miten vastuullisuus näkyy kunkin yrityksen toiminnassa. Jokaisella yrityksellä onkin oma tapansa toteuttaa yritys vastuuta, jolloin vastuullisuuden painotukset vaihtelevat. Vastuullista liiketoimintaa tutkittaessa keskeisiksi kysymyksiksi näyttäisi nousevan muun muassa kilpailuedun saavuttaminen, sidosryhmäsuhteet sekä yritysten vastuu yhteiskunnan eri osa-alueilla.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään vastuullisen liiketoiminnan historiaa ja käsitteitä. Tietoperustassa käsitellään vastuullisen liiketoiminnan määritelmiä sekä vastuullista liiketoimintaa Suomessa ja matkailualalla. Empiria koostuu tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen esittelystä sekä tulosten analyysistä. Lopuksi työssä pohditaan tutkimuksen tuloksia, onnistumista ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

## 2 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuulliseen liiketoimintaan liittyy useita käsitteitä. Aihepiirin yhteydessä puhutaan yritysten yhteiskuntavastuusta, kestävästä kehityksestä, kolminkertaisesta tuloksesta, yrityskansalaisuudesta, kestävästä kasvusta, yrityksen arvoista ja yritysetiikasta. Tutkittaessa kestävästä kehityksen historiaa kulloinkin käytössä ollut termi kuvastaa osaltaan vastuullisen liiketoiminnan kehitysvaihetta ja ajatusmaailmaa. Tässä kappaleessa määritellään vastuullisen liiketoiminnan käsitteitä sekä yritysmaailmaan liittyvän vastuullisuuden historiaa.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2005) määrittelee vastuullisen yritystoiminnan seuraavasti: ”Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset.” Vastuullinen yritystoiminta tähtää aina yrityksen kannattavuuden ja toimintaedellytyksien vahvistamiseen pitkällä aikavälillä. Vastuullinen yritys sisällyttää vastuullisuuden osaksi strategiaansa sekä päivittäistä toimintaansa. Vastuullinen liiketoiminta edellyttää johdon sekä henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä vastuullinen liiketoiminta, vastuullinen yritystoiminta, yrityksen yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu synonyymisesti. Työn käytännön tavoitteen kannalta työssä ei ole tarkoitus syventyä näiden käsitteiden eroihin. Näiden termien käytöllä viitataan tässä opinnäytetyössä yllämainittuun Elinkeinoelämän keskusliiton määritelmään.

### 2.1 Kestävä kehitys

Gro Harlem Brundtlandin johtama komitea teki tunnetuksi termin ”kestävä kehitys” (*sustainable development*) vuonna 1987 julkaistussa raportissaan *Our Common World*. Sen mukaan kestävä kehitys määritellään kehitykseksi, joka tyydyttää nykykukupolven tarpeet ilman että tulevilta sukupolvilta viedään mahdollisuus tyydyttää omat tarpeensa. Raportin merkitys korostuu julkisen keskustelun ohjaamisessa suuntaan, jossa ympäris-

tön hyvinvointia ja taloudellista kasvua ei aseteta vastakkain, vaan eri tahot voivat tukea toisiaan (Brundtlandin komitea 1987; Rohweder 2004, 18).

Alun perin kestävän kehityksen määritelmä jätti jokseenkin avoimeksi sen, miten kestävään kehitykseen päästään. Määritelmän väljyys antoi yhteiskunnan eri toimijoille tilaa kehittää erilaisia toiminta- ja lähestymistapoja, jotka toteutuessaan johtaisivat täysin erilaisiin yhteiskuntamalleihin. Yrityksissä syntyi ajatus, että sosiaaliset- ja ympäristökustannukset voitaisiin maksaa ainoastaan taloudellisen kehityksen tuotoilla. Yrityksissä kestävä kehitys tulkittiin täten kestäväksi kasvuksi (*sustainable growth*), jolloin yritykset voisivat jatkaa toimintaansa kuten aikaisemminkin – ”business as usual” ja vain varata osan voitoistaan ympäristö- ja sosiaalisiin tarkoituksiin. (Ketola 2005, 12.)

Kestävän kehityksen tavoitteet määritellään tulevaisuuteen suuntautuviksi. Jotta yritys voi toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaan, ratkaisuja ei tule suunnata tulevaisuuteen, vaan vastuu tulee kantaa nyt. (Rohweder 2004, 16.) Kestävän kehityksen käsitteeseen liittyy myös ajatus toiminnan jatkuvuudesta. Yritys ei voi julistaa toimivansa kestävän kehityksen periaatteiden mukaan ilman, että toiminta on sitoutunutta ja jatkuvaa. Osallistuminen siis hyväntekeväisyyspauksiin tai tekemällä yksittäisiä lahjoituksia ei täytä kestävän kehityksen periaatteita. (Juutinen & Steiner 2010, 22.)

John Elkingtonin kolmoistilinpäätös (*triple bottom line*) jakaa kestävän kehityksen kolmeen osatekijään: ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen. Kestävä kehitys määritellään tämän kolmiajon perusteella toiminnaksi, joka ottaa huomioon ekologiset, taloudelliset sekä sosiaaliset näkökohdat pitkällä aikavälillä. Ekologinen ulottuvuus liittyy luonnonvarojen kestävään käyttöön ja luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen. Taloudellinen ulottuvuus liittyy yrityksen vastuuseen kehittää, tuottaa ja markkinoida tuotteita, jotka takaavat yrityksen taloudellisen kehityksen pitkällä aikavälillä. Taloudellinen ulottuvuus sisältää myös yrityksen asenteet ja yrityksen toiminnan vaikutukset talouselämään. Sosiaalinen ulottuvuus puolestaan liittyy ihmisten hyvinvointiin ja oikeuksiin. (Crane & Matten 2004, 23-28.)

Elkingtonin mukaan nämä kolme ulottuvuutta eivät ole vakaita, vaan ne ovat jatkuvassa muutoksessa johtuen sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristöön liittyvistä paineista,



kierroista ja ristiriidoista. Elkington kuvaa ulottuvuuksia levyiksi tai laatoiksi, jotka liikkuvat limittäin keskenään muodostaen levyjen törmäyskohtiin kutakin ristiriitaa kuvavaan alueen, joita Elkington kutsuu termillä ”shear zone”. Ulottuvuudet eivät siis ole irrallisia, vaan vaikuttavat toinen toisiinsa. (Elkington 1999, 73-74.)

Kolmoistilin päätös tähtää yrityksen vastuulliseen liiketoimintaan. Vastuullisen liiketoiminnan tavoitteena on luoda sidosryhmille jatkuvaa lisäarvoa hyödyntämällä mahdollisuudet ja hallitsemalla riskit, jotka liittyvät taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kehitykseen. (Carroll & Buchholtz 2006, 58.)

## **2.2 Liike-elämä ja etiikka**

Moraali on käytännön tekoja, etiikka moraalien tutkimista (Luodeslampi 2005, 8). Etiikka eli moraalifilosofia on filosofian haara, joka tutkii ihmisten toimien ja menettelytapojen hyväksyttävyyttä esittämällä kysymyksiä kuten mikä on arvokasta ja mikä on oikein. Etiikka on ihmisen toiminnan lopullisten perusteiden etsimistä. Moraalilla tarkoitetaan niitä arvoja ja normeja, jotka ohjaavat käyttäytymistä. (Vehkaperä 2003, 7-8; Airaksinen 1987, 72.)

Etiikka käsittelee hyvää ja pahaa, moraalisia velvollisuuksia ja vastuita. Etiikan voi käsitellä myös joukoksi moraalisia periaatteita tai arvoja. Yksilö omaksuu omat moraaliset periaatteet hyväksi tai pahaksi käyttäytymistavaksi. Etiikka ja moraali ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Niistä molemmista puhutaankin samanaikaisesti kun käsitellään yritysten oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa sekä oikeaa ja väärää toimintaa. Yritysetiikka siis käsittelee sitä, mikä yritysten toiminnassa on oikein, väärin, hyvää tai pahaa. (Carroll & Buchholtz 2006, 173.) Tässä opinnäytetyössä käytetään edellä mainittua Carroll & Buchholtzin määritelmää yritysetiikasta.

Etiikkaa ja moraalialia pidetään usein henkilökohtaisina asioina, joilla ei ole sijaa yrity maailmassa. Yritykset vaikuttavat omassa toimintaympäristössään yhteiskuntaan. Vaikka yritysjohtajat eivät olisi etiikan asiantuntijoita, tuntevat he kuitenkin oman yrityksensä toiminnan parhaiten. Sidosryhmien kautta yrityksillä on moraalinen velvollisuus toimia eettisesti, sillä johtajat pystyvät arvioimaan liiketoiminnastaan aiheutuvat hyödyt ja

haitat. Eettinen liiketoiminta on myös avainasemassa yrityksen maineen kannalta. (Kujala & Kuvaja 2002, 30.)

Crane & Matten (2004) määrittelevät yritysetiikan tai liike-elämän etiikan (*business ethics*) tutkimaan niitä yrityselämän tilanteita, toimintoja ja päätöksiä, jotka kohdistuvat oikeaan ja väärään liittyvään problematiikkaan. Lainsäädännöstä ja etiikasta löytyy monia päällekkäisyyksiä: ensisijaisesti laki määrittää vakiintuneet toimintatavat, jotka liittyvät erinäisiin sosiaalisiin sääntöihin, rajoituksiin ja kieltoihin. Lain voidaankin sanoa määrittelevän hyväksyttävän käyttäytymisen vähimmäisvaatimukset. Yritysetiikan voidaan taas sanoa alkavan siitä, mihin laki päättyy. Pääasiallisesti yritysetiikka käsittelee aiheita, joita ei ole määritelty laissa tai asioita, joihin ei liity selkeää yhteisymmärrystä siitä, mikä on oikein tai väärin. Yritysetiikan merkitys on selvästi kasvanut, muuttunut ja kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Cranen ja Mattenin mukaan Eurooppaa kohtaavat kaksi yritysetiikan haastetta: globalisaatio sekä kestävään kehitykseen liittyvät uudet tavoitteet. (Crane & Matten 2004, 5-14.)

Yrityksen arvot puolestaan kertovat siitä, mitä asioita yrityksen toiminnassa painotetaan sekä siitä, mitkä ovat toiminnan motiivit. Yrityksen liiketoimintastrategia luodaan muun muassa yrityksen määrittelemien arvojen pohjalta. Jokaisessa yrityksessä on oma, uniikki yrityskulttuuri, joka pohjautuu niihin todellisiin arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Yrityksen todellisiin arvoihin, joita ei välttämättä ole kirjattu strategiaan, vaikuttavat yrityksessä työskentelevien henkilöiden moraalit ja etiikka. Todelliset arvot määrittävät yrityksen suhtautumisen vastuulliseen liiketoimintaan. Arvot voidaan jakaa taloudellisiin arvoihin ja eettisiin arvoihin: taloudelliset arvot ovat välineellisiä arvoja, jotka liittyvät taloudellisen tuloksen maksimointiin, ja eettiset arvot määräytyvät velvollisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteesta muita ihmisiä ja luontoa kohtaan. (Rohweder 2004, 79.)

### **2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuu**

Yritysten yhteiskuntavastuusta (*corporate social responsibility, CSR*) on puhuttu aktiivisesti vasta noin 50 vuotta. Ilmiö itsessään ei kuitenkaan ole tuore, sillä yritykset ovat kantaneet ainakin jonkinlaista vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta esimerkiksi tuottamalla

yhteiskunnassa tarvittavia tavaroita ja tarjoamalla kansalaisille työtä. Ensimmäiset sosiaalisen vastuun määritelmät 1950-luvulta liittyivät liiketoiminnan negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseen ja ulottivat vastuun koskemaan yritysyhteisön sijaan vain liikemiehiä. (Vehkaperä 2005.)

1960- ja 70-luvuilla vastuullisen liiketoiminnan määritelmiä tarkennettiin ja laajennettiin. Esiin astui näkemyksiä, joiden mukaan vastuullinen liiketoiminta ulottuu laajemmalle kuin pelkästään yritysten taloudellisiin ja lakisääteisiin velvoitteisiin. Carrollin vuonna 1979 julkaisema vastuullisen liiketoiminnan määritelmä on noussut tunnetuimmaksi. Carrollin määritelmä sisältää neljä vastuun ulottuvuutta: taloudellinen, laillinen, eettinen ja filantrooppinen. Näihin perehdytään tässä opinnäytetyössä tarkemmin luvussa 2.3.1. Mentäessä 80-luvulle pyrittiin käsitteiden määrittelemisen sijaan enemmänkin vastuullisen liiketoiminnan mittareiden sekä tutkimuksen kehittämiseen. Myös liike-elämän etiikkaan liittyvät kysymykset nousivat keskusteluun. Myöhemmin 90-luvulla vastuulliseen liiketoimintaan liitettiin käsitteet sidosryhmäajattelu, yritysetiikka, yrityksen suorituskyky yhteiskuntavastuun osa-alueella sekä yrityskansalaisuus. (Carroll 1999; Vehkaperä 2005.)

Kestävää kehitystä toteuttava yritys kantaa yritysvastuuta (*corporate responsibility*). Yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta. Juutinen ja Steiner määrittelevät käsitteen tarkoittavan yritystoiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Yritysvastuun tarkoituksena on vastata yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin sekä minimoida mahdolliset yritystoiminnan vaikutuksista aiheutuvat riskit. Vastuullinen yritys toteuttaa liiketoimintaa yli lainsäädännön vaatimusten, sekä vastaa yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin siitä, mikä on oikein. (Juutinen & Steiner 2010, 22.)

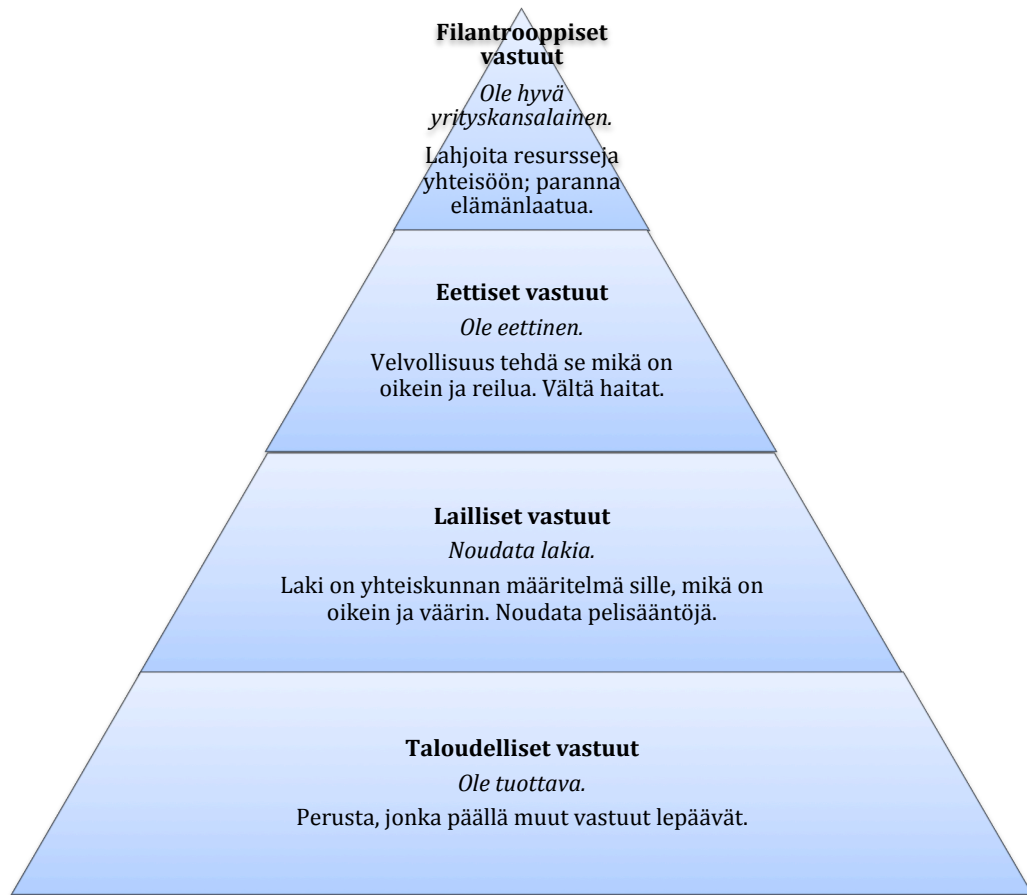
Termi yrityskansalaisuus (*corporate citizenship*) on noussut esiin 1990-luvun puolivälissä. Sen avulla määriteltiin uudelleen yritysten sosiaalista vastuuta yhteiskunnassa. Yrityskansalaisuus kuvaa yritysten vastuullista roolia yksilöiden yhteiskunnallisten oikeuksien toteutumisessa. Crane ja Matten (2004) jakavat yrityskansalaisuuden kolmeen osaan: rajoitettu, tasavertainen sekä laajennettu näkökulma. Rajoitettuun näkökulmaan liittyy ajatus vastavuoroisuudesta sekä siitä, että yritys antaa yhteiskunnalle takaisin osan käyt-

tämistään resursseista. Näkökulma on kapea, sillä se kohdistuu pääasiassa ainoastaan paikallisiin yhteisöihin ja työntekijöihin, ja on projektiluontoista. Vastavuoroinen näkökulma keskittyy kaikkiin yrityksen yhteiskuntavastuun alueisiin ja laajaan sidosryhmäverkostoon. Yrityskansalaisuutta vastavuoroisesti toteuttava yritys kokee velvollisuudekseen toimia vastuullisesti sekä välttää yhteiskuntaan kohdistuvia haittoja. Laajennettu näkökulma keskittyy yleisesti yhteiskuntaan ja kansalaisuuteen: sosiaalisiin, poliittisiin sekä kansalaisoikeuksiin. Yrityskansalaisuuden laajennettu määritelmä kuvaa yrityksen tarkoitusta vaikuttaa kansalaisoikeuksiin yksilötasolla. (Crane & Matten 2004, 70-78.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteen tarkka ja tyhjentävä määrittäminen on mahdollonta. Ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa, kenelle ja mistä yritys on vastuussa ja mitkä ovat vastuunkantamisen perimmäiset syyt. Erilaiset näkökulmat määrittävät yrityksen vastuun tasoja, mutta yrityksen omat arvot ja toiminta vaikuttavat viime kädessä siihen, miten yritys vastuun konkreettinen sisältö ymmärretään. (Lähdesmäki 2005, 21.)

### **2.3.1 Yhteiskuntavastuun pyramidi**

Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidissa yhteiskuntavastuu jaetaan neljään ulottuvuuteen: taloudelliseen vastuuseen, lainsäädännölliseen vastuuseen, eettiseen vastuuseen sekä filantrooppiseen (filantrooppinen = ihmisystävällinen, hyväntekeväisyyttä harjoittava) vastuuseen. Pyramidi on laajennettu versio Carrollin vuonna 1979 esittämästä yritysvastuun mallista, jossa pohditaan jo vastuun eri osa-alueiden merkitystä ja laajuutta yrityksen vastuullisen liiketoiminnan kentässä. Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidissa (kuvio 1) alimpana taloudellinen vastuu luo pohjaa ja perustaa muille ulottuvuuksille.



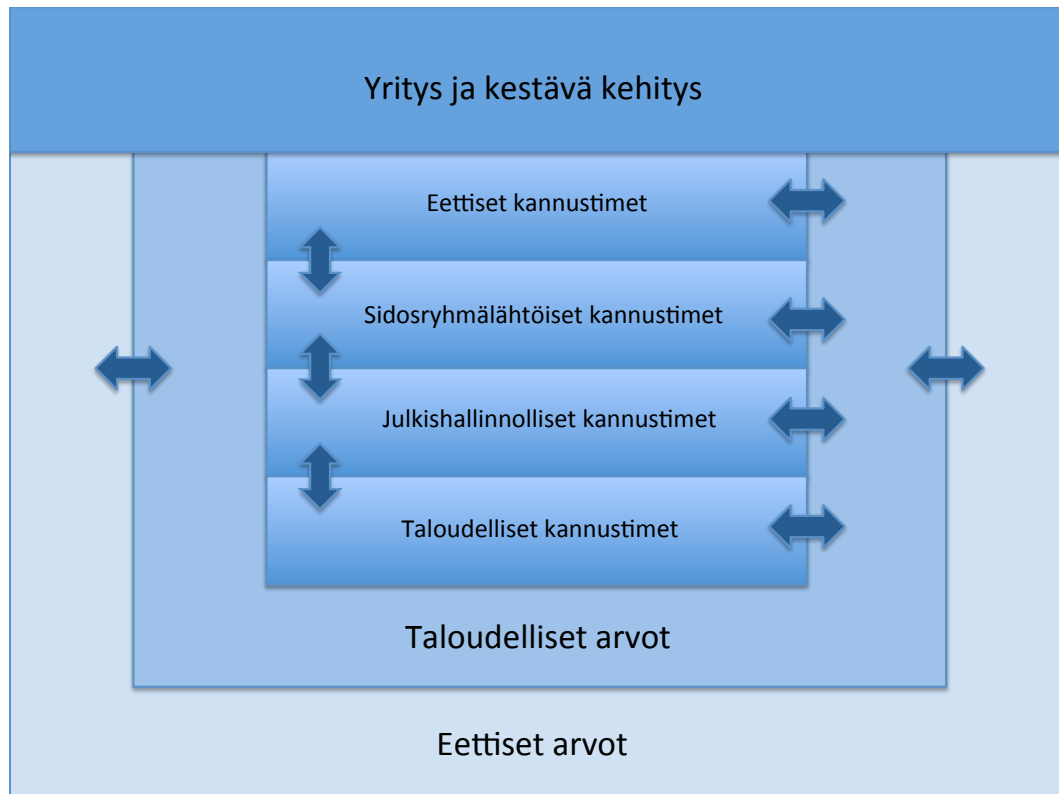
Kuvio 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi (Carroll & Buchholtz 2006, 39).

Yrityksen tulee tehdä voittoa ja toimia instituutiona, joka tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia tavaroita ja palveluja ja myy tuotteet kuluttajille kohtuulliseen hintaan. Taloudellisesti vastuullinen yritys varmistaa tuotoillaan toiminnan jatkuvuuden sekä kasvun. Samaan aikaan yrityksen on noudatettava lakia, sillä laki määrittelee, mikä yhteiskunnassa on hyväksyttyä ja mikä ei. Lakia noudattamalla yritys vastaa yhteiskunnan vaatimuksiin. Tosin pelkistä lakipykälästä ei löydy koko vaatimusten kirjoa, jonka yhteiskunta asettaa yrityksille. Toiseksi korkeimmalla pyramidissa on eettisyys: yrityksillä on eettinen vastuu toimia oikein ja reilusti, sekä välttää tai minimoida sidosryhmälle aiheutuva haitta. Eettisesti vastuullinen liiketoiminta alkaa siitä, mihin laki päättyy. Eettinen vastuullisuus kattaa sen kaiken, mikä liittyy niihin normeihin, toimintatapoihin ja odotuksiin joita asiakkaat, työntekijät, sidosryhmät sekä yhteiskunta pitävät reiluin ja oikeina. Eettisesti vastuullinen yritys kunnioittaa ja suojaa sidosryhmien moraalisia oikeuksia. Ylimpänä pyramidissa on filantrooppinen vastuu, mikä edellyttää yrityksen olevan hyvä yrityskansalainen. Nämä toiminnat ovat vapaaehtoisia, ja liittyvät yrityksen haluun antaa oma panoksensa yhteiskunnan kehittämiseen sekä yhteisön jäsenten elämänlaadun paranta-

miseen. Eettinen ja filantrooppinen vastuu eroavat siten, että filantrooppiseen toimintaan ei liity eettistä tai moraalista vastuuta vaan se perustuu vapaaehtoisuuteen. (Carroll & Buchholtz 2006, 35-39; Carroll 1979.) Carrollin pyramidia on kritisoitu siitä, ettei siinä oteta huomioon mitä tapahtuu, kun ulottuvuudet ovat ristiriidassa keskenään (Crane & Matten 2004, 50-51).

### **2.3.2 Yritysvastuun kannustimet**

Yritysvastuun kannustimet (*corporate social responsibility drivers*) ovat niitä tekijöitä, jotka motivoivat yritystä toimimaan vastuullisesti. Yritysvastuun kannustimet voidaan jakaa eettisiin, sidosryhmälähtöisiin, julkishallinnollisiin ja taloudellisiin kannustimiin (kuvio 2). Nämä kannustimet heijastavat yrityksen moraalisia periaatteita ja arvoja. Taloudellisiin kannustimiin vaikuttavat kysyntätekijät, imagotekijät sekä kannattavuustekijät. Kysyntätekijöihin kuuluu muun muassa ympäristöystävällisten tuotteiden kasvava kysyntä, kun taas yrityksen imago vahvistuu tuomalla esiin toimia, jotka tukevat kestävästä kehitystä. Kannattavuustekijänä toimii vastuullisen liiketoiminnan aikaansaama kustannussäästö esimerkiksi parempaan energiatehokkuuteen pyrkimällä. Julkishallinnolliset kannustimet tarkoittavat valtiovallan harjoittamaa hallinnollista ohjausta. Lakien ja asetusten noudattaminen on vastuullisen liiketoiminnan perusta. Valtiovalta toimii myös verotuksen kautta hallinnollisena ohjaajana, sekä informatiivisena ohjaajana kannustamalla yrityksiä vastuulliseen liiketoimintaan. Sidosryhmälähtöiset kannustimet syntyvät puolestaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön luomista paineista. Eettiset kannustimet muodostuvat yrityksen omista arvoista ja halusta kantaa vastuuta sekä ympäristöstä että ihmisistä. (Rohweder 2004, 81.)



Kuvio 2 Yritysvastuun kannustimet (Rohweder 2004, 81).

Yrityksen johtajan omat arvot voivat toimia yritysvastuun kannustimena. Johtajan tai esimiehen henkilökohtaiset arvot vaikuttavat yrityksen vastuullisen liiketoiminnan käytäntöihin, mikäli johtajalla on vapaus tehdä valintoja yksilönä ja käyttää omaa arvostelukykyään. Jos esimiehellä on vapaus vaikuttaa, hänen on mahdollista tehdä aloitteita tai muuttaa yksittäisiä projekteja oman moraalikäsitteensä mukaisesti. Mikäli esimiehellä on mahdollisuus toteuttaa ja viedä eteenpäin vastuullisen liiketoiminnan periaatteita, hänen toimintansa voi inspiroida tai muistuttaa työntekijöitä siitä, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa, vaikka yrityksellä ei olisikaan virallista vastuullisen liiketoiminnan kulttuuria. Yrityksen arvojen - ja johtajan tai esimiehen omien henkilökohtaisten arvojen - välille on kuitenkin vaikea piirtää rajaa, sillä yrityksen vastuullisen liiketoiminnan käytännöt ja toimintasuunnitelmat kumpuavat yksilöiden arvoista ja teoista. (Hemingway & Maclagan 2004, 41.)

## 2.4 Sidosryhmäajattelu

Sidosryhmän käsite on tullut yhä keskeisemmäksi yritysmaailman ja yhteiskunnan välisen suhteiden käsittelemisessä. Sidosryhmä tarkoittaa sellaista tahoa, jolla on jonkinlai-

nen side yritykseen. Yrityksen toiminta, päätökset, politiikka ja käytännöt vaikuttavat sidosryhmään, samoin kuin sidosryhmän toiminta yritykseen. (Carroll & Buchholtz 2006, 68.) Vehkaperän (2005) mukaan yhteiskuntavastuun ja sidosryhmäteorian välisen yhteyden löytyneen 1990-luvulla. Sidoryhmäajattelu sekä sidoryhmäjohtaminen liittyvätkin olennaisesti yritysten yhteiskuntavastuun tutkimukseen.

Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat työntekijät, omistajat sekä johto. Ulkoiset sidosryhmät ovat asiakkaat, kilpailijat, hallitus, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö sekä ympäröivä yhteisö. Sidoryhmiä voidaan myös jaotella ryhmiin, kuten primaariset ja sekundaariset, aktiiviset ja passiiviset, taloudelliset ja sosiaaliset sekä ydin-, strategiset sekä ympäristöön liittyvät sidoryhmät. (Carroll & Näsi 1998, 72.)

Sidosryhmäajattelu (*stakeholder thinking*) perustuu siihen, että yritys voi olla olemassa ainoastaan sidosryhmien välillä tapahtuvan yhteistyön, liiketoiminnan ja vaihdannan kautta. Pitkällä aikavälillä yrityksen on toimittava siten, että jokainen sidosryhmän jäsen on tyytyväinen siihen suhteeseen, miten paljon panostaa yritykseen ja mitä saa vastineeksi. Yhteistyö, liiketoiminta ja vaihdanta sidosryhmien välillä ei tapahdu automaattisesti, vaan vaatii yritykseltä sidoryhmäjohtamista. (Näsi 1995, 24.) Yhteiskuntavastuuseen liittyen, sidoryhmäajattelun näkökulmat auttavat yrityksiä tunnistamaan täsmällisempiä vastuun kohteita, sekä tarjoavat välineitä sidosryhmien vaikutusten analysointiin. (Vehkaperä 2005.)

Liike-elämän sidoryhmälähtöisyys (*stakeholder approach*) tähtää siihen, että jokainen sidoryhmä kokee saavansa yhteistyöstä mahdollisimman suuren arvon ilman että sorruutaan perinteiseen vaihtokauppa-ajatteluun. Arvontuotantoprosessissa eri sidoryhmiä ei voida ajatella yksittäisiksi osiksi, vaan jokainen on sidoksissa toiseen. Mikäli sidosryhmien intressit eriyvät, johdon tehtävänä on löytää keino näiden intressien yhdistämiseksi. Sidoryhmien arvontuotannon lähtökohtana on ymmärtää liike-elämän inhimillinen toimintaympäristö: yritykset ovat instituutioita, joiden toiminta perustuu erilaisten ihmisten yhteistyöhön. (Freeman, Harrison, Wicks, Palmar & de Colle 2010, 27-29.)



Vastuullinen liiketoiminta kohtaa sidosryhmäajattelun jo käsitteiden määrittelyssä, sillä molempien kohdalla on kyse arvontuotannosta ja vastuun kantamisesta sidosryhmille. Myöskään liike-elämää ja etiikkaa ei voida erottaa puhuttaessa vastuullisuudesta. Freeman ym. (2010, 264) määrittelevät sidosryhmäajattelua seuraavasti:

We have argued that taking a stakeholder approach to business is ideally suited to integrate business, ethics and societal considerations. Stakeholder theory is about how business works. It does not subscribe to separation thesis, so it asks at the same time business and ethics questions about each stakeholder relationship.

Lähestymistapa näkee liiketoiminnan ja yhteiskunnan yhteen kiedottuina sekä sidosryhmäjohtamisen kaikkien sidosryhmien välillä yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä. (Freeman ym. 2010, 263-264.)

Eettinen ja vastuullinen toiminta näyttäisi lisäävän luottamusta liike-elämän toimijoiden välillä. Sitä kautta se myös tuo liike-elämään ennustettavuutta. Talouden toimijat ovat aina riippuvaisia toisista toimijoista. Toimijoiden välille syntynyt luottamus säästää toimijoiden välillä taloudellisia ja psyykkisiä resursseja, sekä mahdollistaa tehokkaan yhteistoiminnan. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin erittäin vaikeaa. (Vehkaperä 2003, 96.)

Vastuullisen liiketoiminnan yhteydessä puhutaan usein myös yrityksen läpinäkyvyydestä (*corporate transparency*). Läpinäkyvyys on tärkeää kaikille sidosryhmille. Yrityksen vastuullisuuden mittarina läpinäkyvyys kuvastaa sitä, miten hyvin sidosryhmien odotukset ja uskomukset vastuullisuudesta vastaavat yrityksen toimintaa. Kun sidosryhmien välillä on paljon vuoropuhelua, kaikki osapuolet ovat tietoisia toistensa odotuksista. Vuoro-vaikutuksen avulla rakennetaan luottamusta. Läpinäkyvyyden käsitteeseen kuuluvat yritykseen itseensä liittyvän informaation todenmukaisuus sekä tasapuolisuus. Luottamusta rakennetaan ainoastaan siten, että myös negatiiviset uutiset jaetaan, ja kerrotaan korjausmenetelmistä. Mikäli yrityksen antama tieto itsestään on pelkästään positiivista ja markkinointiluonteista, syö se yrityksen uskottavuutta sekä myös viestien tehoa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 28-31.)

## 2.5 Vastuullisuusraportointi ja viestintä

Vastuullisen liiketoiminnan seuraamiseksi sekä raportoimiseksi on kehitetty useita erilaisia ohjeistuksia. Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti niistä muutamia. Yrityksissä, jotka osallistuivat tähän opinnäytetyöhön liittyvään selvitykseen, näistä ohjeistuksista Laatu-tonni oli käytössä ainoastaan kolmessa yrityksessä.

ISO 26 000 on kansainvälisen standardisoimisjärjestön yhteiskuntavastuuopas. Standardin ohjeet soveltuvat kaikenlaisille organisaatioille koosta riippumatta, ja ne ovat käyttökelpoisia kaikkialla maailmassa. Se käsittelee yhteiskuntavastuun periaatteita, yhteiskuntavastuun tunnistamista sekä yhteiskuntavastuun eri ydinaiheita. Standardissa kerrotaan, mitä kysymyksiä organisaation tulisi käsitellä toimiakseen vastuullisesti, ja mitkä ovat parhaita käytäntöjä yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. (Suomen Standardisoimisliitto 2010, 2-4.)

YK:n Global Compact on aloite, jonka tavoitteena on luoda yrityksistä ja organisaatioista verkosto, joka sitoutuu kestävän kehityksen mukaiseen talouden ja yhteiskunnan kehittämiseen. Global Compact sisältää kymmenen periaatetta, jotka koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristöä ja korruption vastustamista. Hankkeeseen osallistuvat yritykset ilmoittavat tukevansa näitä periaatteita, ja raportoivat vuosittain, miten periaatteisiin sitoutuminen ja toiminnan kehittäminen periaatteiden mukaisesti toteutuu käytännössä. (Juutinen & Steiner 2010, 245-246.)

Global Reporting Initiative (GRI) on kestävän kehityksen raportoinnin laajin ohjeisto. Se muodostettiin vuonna 1997, ja tavoitteeksi asetettiin kestävän kehityksen raportoinnin asettaminen tilinpäätösraportointia vastaavalle tasolle. GRI:n tunnuslukujen avulla yritys voi raportoida kehityksestään, eli siitä, mitä ohjeistusten ja hallintajärjestelmien avulla on saatu aikaan. (Rohweder 2004, 218-227.)

Laatu-tonni on matkailualalle räätälöity laatuohjelma, joka tähtää yritysten laadun kehittämiseen. Se pohjautuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin. Ohjelma sisältää laatuvalmennusta, jonka avulla henkilöstöä valmennetaan kehittämään tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laatua sekä käyttämään erilaisia laatutyökaluja. Laatu-tonni-sertifikaatti

myönnetään yrityksille, jotka käyvät läpi laatuvalmennuksen sekä ovat mukana Laatu-Verkossa. (Laatutonna 2011.)

Vastuuraporttien standardoitu muoto sopii asiantuntijoiden käyttöön, kun taas tavalliselle kuluttajalle sopii selkeämpi viesti. Suomalaisissa yrityksissä mainonta ja viestintä ovat usein jääneet tekniikan ja tuotekehityksen varjoon. Vastuullisuuteen liittyvässä viestinnässä saatetaan myös pelätä viherpesun leimaa. Yritysvastuuta ei kuitenkaan ole olemassa ilman viestintää ja sen olemassaolo näkyy nimenomaan viestinnän kautta. Suomalaisen ujon vastuullisuusviestinnän takana saattaa piillä ajatus, jonka mukaan yrityksen tulee olla ”valmis” ja ”paras” ennen kuin se voi viestiä vastuullisuudesta. Vastuullisuuden yksi ydinajatuksista on kuitenkin jatkuva kehittyminen, jolloin yritys voi kertoa tavoitteistaan ja suunnitelmistaan ja näin edistää yrityksen toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Yrityksissä saatetaan myös pelätä, että kun viestitään hyvistä aikeista, saatetaan jäädä kiinni asioista, joiden eteen ei vielä olla tehty tarpeeksi. Vastuullisuusviestintään liittyy monia haasteita, erityisen haastavaa on viestintä konfliktitilanteissa. Viestinnän tulisi olla uskottavaa, jolloin saatetaan sortua viestimään raportoinnin kautta pelkkiä faktoja. Vastuullisuudesta kiinnostuneet kuluttajat haluavat tietoa tuotteen koko elinkaaren aiheuttamista ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksista, ja tällaisen tiedon tiivistäminen tehokkaasti on haastavaa. Sidosryhmät kohdistavat yritykseen ristiriitaisia vastuullisuusviestinnän vaatimuksia. Parhaimmillaan vastuullisuusviestintä on vuoropuhelua sidosryhmien välillä ja kriitikistä oppimista. (Halme & Joutsenvirta 2011.)

### 3 Vastuullinen liiketoiminta Suomessa

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisussa ”Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä” todetaan, että Suomessa vastuullisen liiketoiminnan painotukset ovat erilaisia kuin toimittaessa muissa teollisuusmaissa tai kehitysmaissa. Yrityksen toimintaympäristö määrittelee aina vastuullisen liiketoiminnan painotukset. Vastuullinen liiketoiminta on kuitenkin kaikenkokoisten yritysten asia; mitä globaalimpi organisaatio, sitä monimuotoisempia ovat vastuullisuuden haasteet. (EK 2006, 4.)

Suomessa laki säätelee hyvin pitkälti yritysten toimintaa. Lakien noudattaminen kuuluu vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen kriteereihin. Yrityksissä ei usein osata hahmottaa erikseen, mitkä yksittäiset käytännöt ovat vastuullista liiketoimintaa. Suomalaisissa yrityksissä vastuullisen liiketoiminnan toteuttaminen liittyy pääpiirteittäin lakien noudattamisen lisäksi sidosryhmäsuhteisiin ja sidosryhmäjohtamiseen. Esimerkiksi Aasian maissa ongelmat liittyen lapsityövoiman käyttöön, työoloihin ja korruptioon ovat aivan eri luokkaa kuin länsimaissa, joissa näitä ongelmia esiintyy harvemmin.

Lähdesmäki (2005) on tutkinut Helsingin yliopistossa yhteiskuntavastuun käsitettä pienyrityksissä. Tutkimuksessa tarkastellaan pienyrittäjien käsityksiä yhteiskunnallisesti vastuullisen liiketoiminnan merkityksestä haastatteleamalla 25 pienyrittäjää Suomessa. Tutkimustuloksista selvisi, että yhteiskuntavastuun käsite on pienyrityksille melko epäselvä. Yhteiskuntavastuu liitettiin lainsäädännöllisten velvollisuuksien hoitamiseen, jolloin siitä muodostui pikemminkin toimintaa rajoittava tekijä kuin vapaaehtoinen, kilpailukykyä parantava asia. Pienyrittäjät suhtautuivat melko negatiivisesti oman yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden kasvattamiseen. Tällainen kapea näkemys ulottui kuitenkin vain käsitteelliselle tasolle, sillä yrittäjien pohtiessa yrityksen menestymisen edellytyksiä nousi selkeästi esiin sidosryhmien merkitys ja yrityksen vastuu sidosryhmiä kohtaan. Monessa tapauksessa keskeinen vastuullisuuteen motivoiva tekijä oli ajatus vastavuoroisuudesta; toimimalla tietyllä tavalla yritys voi odottaa myös sidosryhmältä vastaavaa toimintaa. (Lähdesmäki 2005, 7-8.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (EK 2006, 34) keskeisimmät vastuullista liiketoimintaa koskevat lait Suomessa ovat:

- Osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädäntö
- Kirjanpito- ja verolainsäädäntö
- Teollisoikeus- ja kilpailulainsäädäntö
- Tietosuojalainsäädäntö
- Ympäristölainsäädäntö
- Työ- ja sosiaalilainsäädäntö
- Tasa-arvolaki
- Tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalainsäädäntö
- Vahingonkorvauslaki
- Kansainvälisen kaupan säännökset

Sekä yritys että työntekijä ovat velvollisia noudattamaan työsopimuslakia huolimatta siitä, kuuluuko työntekijä ammattiliittoon. Työsopimuslaki määrittelee työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

Koska esimerkiksi nuoret ovat kokemattomia työelämässä, heitä on helppo höynäyttää. Helsingin sanomien Nyt-liitteen numerossa 31/2011 julkaistiin artikkeli Kusetetut, joka käsitteli epärehellisiä työnantajia ja nuorten työntekijöiden hyväksikäyttöä. Artikkelin perustui kyselyyn, johon vastasi 486 alle 26-vuotiasta nuorta aikuista. Vastajista 83,2 % oli tyttöjä. Vastajista 33,7 % koki tullessa kohdelluksi huonosti työelämässä. Vaikka epärehellistä kohtelua esiintyi kaikilla aloilla, 58,1 % huonoista kokemuksista koski matkailu- ja ravintola-alan työnantajia.

Yksi Helsingin suosituimmista matkailukohteista oli otsikoissa kesällä 2011 Ylen A-Studion tekemän raportin ”Linnanmäki nöyryyttää nuoria työntekijöitään” vuoksi. Linnanmäkeä kritisoitiin alhaisesta palkkatasosta, työpäivien pituudesta sekä vessataukojen puuttumisesta. Suurin kohu nousi kuitenkin Linnanmäen toimitusjohtajan Risto Räikkösen haastattelun ansioista. Toimittajan kysyessä kesätyöntekijöiden palkoista Räikkönen keskeytti haastattelun tuottuneena. Toimittaja sai sovittua uuden haastattelun, jos-

sa Räikkösen lisäksi oli läsnä Linnanmäen kaupallinen johtaja. Myös tämä haastattelu keskeytyi kaupallisen johtajan toimesta, kun keskusteltiin Linnanmäen tiukoista säännöistä ja erään työntekijän irtisanomisesta. Työsuojeluviranomaiset tekivät A-Studioin raportin julkaisemisen jälkeen tarkastuksen Linnanmäelle, josta huvipuisto selvisi puhtain paperein. Tarkastuksen perusteella Linnanmäki toimii lain puitteissa, mutta puutteita havaittiin työntekijöiden ohjeistamisessa, mistä viranomaiset huomauttivat Linnanmäkeä. Sekä toimitusjohtajan että kaupallisen johtajan haluttomuus keskustella avoimesti kesätyöntekijöihin liittyvistä asioista herättää kuitenkin kysymyksen, miten Linnanmäellä todellisuudessa toimitaan, ja miksi nämä asiat ovat yritykselle arkaluontoisia. (YLE A-Studio 2011: YLE Uutiset 2011.) Kuvaja & Malmelinin (2008) mukaan sidosryhmien välistä luottamusta rakennetaan avoimen vuoropuhelun kautta, jolloin myös negatiiviset uutiset jaetaan ja kerrotaan korjausmenetelmistä. Jos yritys viestii itsestään vain positiivisia asioita, se vaikuttaa yrityksen uskottavuuteen ja viestien tehoon.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltu Nyt-liitteen Kusetetut-artikkelin kirjoittaja, toimittaja Jenna Vehviläinen (2011) kertoo sähköpostiviestissään huomanneensa jutun kirjoittamisen yhteydessä, kuinka yleistä nuorten tietämättömyys omista oikeuksista todella on. Monet nuoret pelkäsivät irtisanomista ja suostuivat työnantajan laittomiin vaatimuksiin siksi, että ajattelivat tämän muutoin palkkaavan tilalleen jonkun muun.

Maija-Leena Uimosen (2006) tekemä tutkimus osoitti, että suomalaisissa edelläkävijäyrityksissä vastuullisuus voi olla osa yrityksen strategista päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa. Vastuullisen liiketoiminnan kehitys riippuu kuitenkin viime kädessä siitä, ovatko kuluttajat halukkaita palkitsemaan yrityksiä eettisistä toimintatavoista ja maksamaan niistä mahdollisia lisäkustannuksia. Uimosen mukaan olisi tärkeää saada kuluttajat arvostamaan yritysten vastuullista toimintaa. (Uimonen 2006, 207.)

### **3.1 Vastuullinen liiketoiminta matkailualalla**

Marja-Liisa Henttinen pohtii artikkelissa ”Kestävän kehityksen mukainen matkailu” vastuullisuuskysymysten esiintuloa ja kehitystä matkailualalla ja Suomessa. 1970-luvulla keskustelu alkoi massamatkailun kielteisistä vaikutuksista kohdemaiden asukkaiden elämään. Toden teolla kestävän kehityksen mukaista matkailua ryhdyttiin pohtimaan

1980-luvulla. Suomessa keskustelu keskittyi lähinnä ympäristöasioihin, kun Keski-Euroopassa puhuttiin muun muassa kohteiden sosiaalisesta kestävydestä ja eettisistä seikoista. Vuonna 1990 valtioneuvostossa laadittiin selonteko kestäväan kehitykseen tähtäävistä toimista ja vuonna 1994 perustettiin Suomen kestävän kehityksen komissio. Valtion sitoutuminen asiaan aikaisessa vaiheessa tarkoitti sitä, että kestävä kehitys oli lakisääteisesti mukana myös matkailun kehittämässä. Kestävän kehityksen suuntaan matkailualaa ovat vieneet Suomessa muun muassa vuonna 1993 Matkailun edistämiskeskuksen aloitteesta käynnistetty YSMEK-projekti (Ympäristöä säästävän matkailun edistämisen ja kehittämishanke), pohjoismaisen Joutsenmerkin käyttöönotto hotelleissa vuonna 1999, vuonna 2001 MEKin toimesta aloitettu Laatutonni-projekti sekä Itämeren maiden AGORA-hanke vuosina 2005-2007. Efeko Oy:n toimesta luotiin vuosina 2003-2005 Yhteiskuntavastuu matkailualan yrityksissä -nimisen hankkeen avulla matkailualan yhteiskuntavastuun kuvaus ja avaintunnusluvut nimenomaan matkailualan pk-yrityksille, mikä Suomesta puuttui. Suomalaiset eivät ole kuitenkaan kovin innokkaita ympäristö- tai muiden merkkien käyttäjiä ehkä siksi, että Suomessa matkailun aiheuttamat ongelmat eivät ole kovin näkyviä. Suuri osa asioista hoituu myös lakisääteisesti. Suomalaisista yrityksistä ei ole helppo saada yhteistyökumppaneita kansainvälisiin yhteishankkeisiin. (Henttinen 2009.)

Edellä mainitussa Yhteiskuntavastuu matkailualan yrityksissä -hankkeen raportissa todetaan, että pienten ja keskisuurten yritysten on vaikea tunnistaa vastuullisen yritystoiminnan kokonaisuutta. Yrityksissä saatetaan tehdä vastuullisen liiketoiminnan kannalta oleellisia toimenpiteitä, mutta niitä ei tunnisteta vastuulliseksi yritystoiminnaksi. Raportin tavoitteena onkin ollut koota yhteen pakettiin mitä yhteiskuntavastuu merkitsee matkailualalla ja miten siitä voidaan raportoida. Pienille ja keskisuurille yrityksille yhteiset mallit yhteiskuntavastuun kehittämiseksi toimivat tärkeinä työkaluina. (Köppä, Heikkilä & Hiltunen 2005.)

Myös kuluttajien vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden työolosuhteisiin. Maailmanlaajuinen, jatkuva ja kasvava kysyntä entistä edullisimmista matkailupalveluista painostaa alan toimijoita harjoittamaan epämieluisia, marginaalisia tai jopa laittomia työolosuhteisiin liittyviä käytäntöjä. Kun matkailun kokonaiskustannukset halutaan painaa yhä alemmas (halpalentoyhtiöt, aggressiiviset matkanjärjestäjät, sähköiset jakelukanavat,

markkinoiden vapauttaminen) kannustaa se halpatyövoiman käyttöön, ja jossain määrin voi myös heikentää odotuksia matkailupalvelujen ja -tuotteiden laadusta. (Baum 2007, 1396.)

### **3.2 Vastuullisuuskysely MaRa:n jäsenille**

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun lehtori Meri Vehkaperä toteutti huhtikuussa 2011 kyselyn vastuullisesta liiketoiminnasta MaRa:n jäsenille. MaRa on matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö (MaRa 2011). Tässä kappaleessa viitataan Resta 2011-seminaariin, jossa Vehkaperä esitteli kyselyn tulokset. Kyselyyn vastasi 105 yritystä ja vastaajat olivat yleisesti ottaen yritysten ylempää johtoa tai yrittäjiä hotelli- ja ravintola-alalta. Aineistossa painottuvat isot yritykset (yli 200 työntekijää henkilötyövuosina laskettuna), joten kyselyn tulokset eivät ole yleistettävissä. Kysely toteutettiin sähköisesti.

Kyselyn tulosten perusteella yleisesti ottaen yrityksissä pidetään tärkeinä vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä asioita. Tärkeimmiksi liiketoimintaan vaikuttaviksi seikoiksi vastaajat nostivat kannattavuuden pitkällä aikavälillä, turvalliset ja laadukkaat palvelut sekä henkilöstöön liittyvät asiat. Seuraavaksi tärkeysjärjestyksessä tulivat ympäristöasiat. Omaan vastuullisen yritystoiminnan toteutumista arvioitiin yrityksissä hyvin positiivisesti. Kaikki vastaajat ilmoittivat huolehtivansa henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista, ja tarjoavansa turvallisia palveluja. Vastaajista 98 % kertoi, että heidän yrityksessään pidetään huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Vastaajista 81 % kertoi varmistavansa, että heidän alihankkijansa huolehtivat vero- ym. velvollisuuksistaan. Korkeita prosenttilukuja selittää se, että kyselyyn vastanneet olivat yritysten ylempää johtoa.

Vastanneista 31 % oli selvittänyt asiakkaiden ja/tai muiden sidosryhmien vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Lähes puolet vastanneista yrityksistä viestii vastuullisesta yritystoiminnasta asiakkaille ja 42 % muille sidosryhmille. Yrityksistä 40 % seuraa tai arvioi vastuullisen yritystoiminnan toteutumista säännöllisesti joillakin mittareilla.



Vastanneiden mielestä vastuullinen yritystoiminta parantaa yrityksen mainetta ja yrityskuvaa, edistää yhteiskunnan kestävästä kehitystä ja lisää luottamusta suhteissa sidosryhmiin. Seuraavaksi tärkeysjärjestyksessä vastuullinen yritystoiminta helpottaa suhteita viranomaisiin, auttaa hallitsemaan riskejä ja vahvistaa kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Kysyttäessä ketkä ovat kiinnostuneita vastuulliseen yritystoimintaan liittyvistä asioista, järjestys oli seuraava: omistajat tai sijoittajat, viranomaiset, kansalaisjärjestöt, media, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja asiakkaat.

Kysyttäessä vastuulliseen yritystoimintaan liittyvistä haasteista tai ongelmista mainittiin seuraavia asioita:

- Hyötyjä on vaikea mitata tai todentaa
- Toimialan erityisluonne (alkoholin vaikutukset)
- Viranomaiset seuraavat vastuullisia yrityksiä tarkemmin
- Kustannukset
- Tekniikka ei kehity riittävän nopeasti
- Osaamista ei ole riittävästi
- Alihankintaketjut
- Viherpesun vaara
- Vaikea saada luotettavaa tietoa eri vaihtoehdoista
- Ihmisten sitoutuminen

Kyselyyn vastanneista 89 % oli sitä mieltä, että vastuullisella yritystoiminnalla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuetua synnyttää vastausten perusteella asiakkaiden ja henkilöstön lisääntyneet tietoisuus ja odotukset, yrityksen parempi maine ja mielikuva, lisääntynyt luottamus ja parempi laatu. Vastuullisen yritystoiminnan koettiin myös kertovan edelläkävijyydestä. Vastanneista 11 % ei usko vastuullisuuden tuomaan kilpailuetuun. Vastuullisuuden koettiin olevan jo pakollinen asia, jolla ei saavuteta erilaisuutta. Asiakkaiden koettiin myös valitsevan tuotteen tai palvelun hinnan perusteella.

Kyselyssä kävi ilmi, että yrityksissä tiedostetaan kilpailueduksi asiakkaiden ja henkilöstön lisääntynyt kiinnostus ja odotukset vastuulliseen yritystoimintaan liittyviin asioihin.

Kuitenkin yrityksissä koettiin, että asiakkaat tulevat viimeisenä, kun kysyttiin, mitkä sidosryhmät ovat kiinnostuneita vastuullisesta yritystoiminnasta. Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksia ei siis ole selvitetty, vaikka vastausten perusteella yrityksissä uskotaan, että vastuullisuuden merkitys kasvaa tulevaisuudessa.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastuullisen liiketoiminnan näkemyksistä ja toteutumisesta kymmenessä helsinkiläisessä matkailualan yrityksessä. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimistolle. Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin elo-syyskuussa 2011. Tutkimuksen kohdejoukkona oli kymmenen Helsingissä toimivaa matkailualan yritystä. Koska opinnäytetyö tehtiin Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston toimeksiantona, tutkimuksen kohdeyritykset operoivat Helsingissä. Työn tavoitteena oli selvittää helsinkiläisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta sekä sitä, miten se näkyy näiden yritysten arjessa. Vastuullisuutta tarkasteltiin yritysten sidosryhmäsuhteiden kautta. Tutkimuksessa keskityttiin toimeksiannon mukaan vastuullisuuden sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen.

### 4.1 Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytämään tai paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152). Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on parasta kysyä sitä häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Teemahaastattelun runko laadittiin tietoperustan sekä Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston oman toimintastrategian pohjalta. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, että se katsottiin parhaaksi tavaksi selvittää yritysten näkemyksiä vastuullisuudesta sekä vastuullisuuden toteutumisesta. Oletuksena pidettiin, että varsinkin pienemmissä yrityksissä vastuullisen liiketoiminnan käsite saattaa olla epäselvä, kuten myös Lähdesmäki (2005) toteaa tutkimuksessaan. Teemahaastattelu koettiin hyväksi tavaksi keskustella aiheeseen liittyvistä kysymyksistä vapaamuotoisemmin. Haastattelun avaajana ja keskustelun herättäjänä toimi Elinkeinoelämän keskusliiton (2005) vastuullisen yritystoiminnan määritelmä, joka esiteltiin luvussa 1. Määritelmän esittäminen haastattelun alussa varmisti osaltaan myös sitä, että haastattelijat ja haastateltavat puhuvat samasta asiasta. Haastattelun teemakokonaisuudet olivat vastuullisuus yleisesti sekä asiakkaat, yhteistyökumppanit ja

henkilöstö. Näiden otsikoiden alla oli tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut eivät toteutuneet haastattelurunkoon kirjatussa järjestyksessä, vaan kysymykset toimivat muihinpanoina, jolloin oli mahdollista käydä läpi oleelliset asiat vapaamman keskustelun merkeissä. Haastattelurunko löytyy liitteestä nro 1.

Tavoitin kohdeyritykset Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston kontaktien avulla. Markkinointipäällikkö Kari Halonen lähetti ensin usealle sadalle yritykselle sähköpostiviestin selvityksestäni. Viestin tarkoituksena oli aktivoida asiasta kiinnostuneita. Viesti ei kuitenkaan poikanut yhtäkään selvityksestä kiinnostunutta yritystä, joka olisi ottanut minuun tai Kari Haloseen yhteyttä. Tämän jälkeen sain matkailu- ja kongressitoimistolta listan 21:stä yrityksestä avainhenkilöiden yhteystietoineen. Aloitin yhteydenotot soittamalla ensin noin kymmeneen yritykseen. Totesin kuitenkin, että tehokkaampi tapa lähestyä heitä, on sähköposti, sillä jokainen puhelimeen vastannut henkilö halusi tarkemmat tiedot sähköpostiin ennen haastattelun sopimista. (Sähköpostiviesti yrityksille liitteessä 2.) Pelkästään puhelujen perusteella sain sovittua ainoastaan yhden haastattelun. Lähetin sähköpostin liitteenä lyhennetyn version haastattelukysymyksistä, jotta vastaanottajat tietäisivät, minkälaisesta aihealueesta haastattelussa on kysymys. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, jolloin on perusteltua antaa haastattelukysymykset etukäteen haastateltavalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Lähetin myös muistutusviestin yrityksiin, joista en ollut saanut vastausta. Viestien ja soittojen perusteella tavoitin kymmenen yritystä, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Kolme yritystä kieltäytyi, ja muiden edustajia en tavoittanut. Haastatteluista kahdeksan tehtiin yritysten omissa tiloissa, ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse ja yksi sähköpostitse. Haastattelut sujuivat hyvin, ja moni haastateltavista oli tutustunut kysymyksiin etukäteen ennen haastattelua. Aina haastattelun jälkeen litteroin aineiston muutaman päivän kuluessa. Analysoitavaa aineistoa kertyi noin 80 sivua.

## **4.2 Aineiston analyysi**

Eskola & Suorannan (1998) mukaan ”laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta”. Sillä pyritään tiivistämään aineisto ja luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola &

Suoranta 1998, 138.) Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin teemoittelun menetelmällä, jossa teemahaastattelun runko toimi apuvälineenä. Litteroidusta aineistosta kerättiin haastattelurungon avulla ne tekstikohdat, jotka kertoivat kulloinkin kyseessä olevasta asiasta. Tekstin tulkitseminen alkaa jo vahvasti tässä vaiheessa, kun mietitään, miksi juuri tietty tekstikohta on merkittävä (Eskola & Suoranta 1998, 153). Tein jokaisesta näistä tekstikohdista ”mind mapin”, jonka avulla etsin aineistossa esiintyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Nämä tekstikohdat on koottu ja analysoitu kappaleessa 5. Tulokset saatiin kokoamalla yhteen ”mind mapin” avulla aineistosta esiin nousseet asiat. Kun aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta 1998, 175).

## 5 Tulokset

Tutkimukseen osallistui kymmenen Helsingissä toimivaa matkailualan yritystä. Yrityksistä neljä harjoitti hotellitoimintaa, kolme laiva/bussiliikennettä ja yksi ravintolatoimintaa. Yksi yrityksistä oli käyntikohde, ja yksi muu matkailualan toimija. Haastatellut henkilöt toimivat yrityksissä johtotehtävissä, myynti- ja markkinointitehtävissä tai talous- ja hallintotehtävissä. Yritysten koot vaihtelivat suuresti. Kolme yritystä työllisti yli tuhat henkilöä, ja loput seitsemän 5-100 henkilöä. Neljässä pienemmässä yrityksessä henkilömäärä kasvoi kaksinkertaiseksi tai jopa enemmän sesongin aikana.

### 5.1 Vastuullisuus

Puhuttaessa vastuullisuudesta yleisesti, yritykset liittivät sen oman toimintansa kohdalla yleisimmin henkilöstö- ja ympäristöasioihin. Vastauksissa korostuivat myös yhteistyökumppanit, asiakkaat ja taloudellinen tuottavuus. Eritellen vastuullisuuteen liitettiin seuraavanlaisia asioita:

- Yrityksen arvot ja eettiset periaatteet
- Toimialan säännöksiin vaikuttaminen
- Yhteiskuntavastuu
- Turvallisuus
- Perinteet, arvot ja ideologia
- Johdon vastuullisuuteen liittyvien ajatusten vieminen henkilöstölle
- Hyvä työnantaja
- Sidosryhmät
- Asiakkaan kuunteleminen
- Tuotteen laatu

Vastausten erilaisuudesta voidaan päätellä, että jokaisella yrityksellä on oma tapansa määritellä vastuullisuus omassa toiminnassaan. Jokaisen yrityksen valitsemat vastuullisuuden painotukset ja toimenpiteet vaikuttavat siihen, miten vastuullisuus näkyy, tai ei näy yritysten päivittäisessä toiminnassa. Vastausten erilaisuutta voi myös selittää se, että

haastatellut yritysten edustajat toimivat hyvin erilaisissa työtehtävissä yrityksissä, jolloin kunkin henkilön asema saattoi vaikuttaa vastuullisuuden eri painotuksiin vastauksissa.

Kysyttäessä vastuulliseen liiketoimintaan liittyvistä haasteista tai ongelmista, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Ainoa asia, joka nousi esille useammin kuin kerran, oli viestintä. Viestinnän haasteellisuus mainittiin kolmessa yrityksessä, ja se kiteytyy tässä vastauksessa:

-- se viestintä on haasteellinen. Että miten löytäis sen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille sen oikean tavan. – Että miten me tehdään se sen näköiseksi että se kiinnostaa asiakasta. Kun se on perustekemistä ja sitä pitää tehdä ja sitä halutaan tehdä mutta se viimeinen niitti on mun mielestä se että miten se viestitään.

Muita vastuullisuuteen liittyviä ongelmia tai haasteita mainittiin seuraavasti:

- Pienet asiat hukkuu arkeen
- Yhtenäisen vastuullisen toiminnan sävelen löytäminen eri toimijoiden välille
- Ei aina halvin vaihtoehto
- Yhtenäisen ja luotettavan mittarin puuttuminen; monta tapaa mitata esimerkiksi hiilijalanjälkeä eri toiminnoissa ja tuotteissa
- Yhteistyökumppaneiden vastuullisuuden seuraaminen
- Joidenkin sertifiointien vaatima jatkuva seuranta vain työllistää
- Vastuullisen ympäristöohjelman vieminen läpi alihankkijoille

Vastausten erilaisuudesta ilmenee, että yrityksissä on hyvin erilaisia toimintatapoja toteuttaa vastuullisuutta. Se, minkä yksi näkee ongelmana, saattaa olla toisessa yrityksessä arkipäivää. Esimerkiksi sertifiointien vaatima raportointi ja seuranta koettiin yhdessä yrityksessä pelkästään työllistävänä, kun taas muutamassa yrityksessä nähtiin, että sertifiointi toimii hyvänä apuvälineenä esimerkiksi rekrytoinnissa taikka johtamisessa. Sekä Vehkaperän (2011) tekemässä kyselyssä että tässä selvityksessä vastuullisuuteen liittyvistä haasteista mainittiin molemmissa kustannukset; vastuullinen valinta ei ole aina se halvin vaihtoehto. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että vaikka vastuullinen tai ympäristöystävällinen vaihtoehto ei olisi halvin, yrityksissä halutaan toimia vastuullisten arvojen mukaisesti, jolloin kustannukset eivät voi olla ainoa päätöksiin ja valintoihin vaikuttava asia.

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että vastuullisesta liiketoiminnasta saadaan kilpailuetua. Kahdessa yrityksessä koettiin, että vastuullinen liiketoiminta ei varsinaisesti tuo kilpailuetua, sillä Suomen lainsäädäntö velvoittaa yrityksiä toimimaan vastuullisesti ja kaikki yritykset toimivat näiden samojen lakien ja sääntöjen puitteissa. Koska kaikki toimivat samojen sääntöjen mukaan, ainoastaan säännöksiä noudattamalla ei pysty erottautumaan. Vastaavasti näissä vastauksissa korostui se, että vastuuton liiketoiminta puolestaan tuo kielteistä julkisuutta. Yritysten oletusarvona siis on, että Suomessa toimiva yritys toimii vastuullisesti. Niissä kahdeksassa yrityksessä, joissa vastuullisen liiketoiminnan koettiin tuovan kilpailuetua, nähtiin sen vaikuttavan positiivisesti koko yrityksen toimintaan.

Tärkeimmiksi kilpailuetua tuoviksi asioiksi vastauksissa nousi kolme asiaa: yhteistyöverkosto, yrityksen maine sekä ihmisten lisääntynyt arvostus ja tietoisuus vastuullisesta liiketoiminnasta. Toimivan yhteistyöverkoston avulla on mahdollista luoda hyviä ja luottamuksellisia suhteita yhteistyökumppaneihin, mikä hyödyttää kaikkia osapuolia. Yrityksen hyvä maine tekee siitä halutun yhteistyökumppanin. Yrityksen maine hyvänä työnantajana on myös tärkeää, koska monessa matkailualan yrityksessä työvoimatarve vaihtelee suuresti sesonkien mukaan. Hyvämaineisen työnantajan asema helpottaa rekrytointia. Yhdessä vastauksessa todettiin hyvän työtyytyväisyyden korreloivan suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvuun. Kilpailueduksi katsottiin myös ihmisten lisääntynyt kiinnostus vastuulliseen liiketoimintaan liittyviin asioihin; asiakkaat kiinnittävät huomiota yritykseen, joka pystyy osoittamaan toimivansa vastuullisesti ja tekevät valintansa muun muassa sen perusteella. Yhdessä vastauksessa tosin pohdittiin, ovatko ihmiset valmiita maksamaan vastuullisuudesta, koska sitä saatetaan pitää oletusarvona. Yksi vastanneista myös totesi, että kotimaiset asiakkaat tekevät ostopäätöksensä ja valintansa täysin muilla kuin vastuullisuuteen liittyvillä perusteilla.

Vastuullisen liiketoiminnan tuoma kilpailuetu nähtiin pääosin liittyvän koko yrityksen toimintaan ja sitä kautta suoraan varausasteeseen. Todettiin, että asiakkaat tekevät valintoja muun muassa yrityksen vastuullisuuden perusteella. Se, että tunnistetaan sidosryhmien kiinnostus ja kasvanut tietoisuus vastuullisyyskysymyksistä ei kuitenkaan vielä riitä; yrityksen on myös viestittävä ulospäin näistä asioista. Todellisen kilpailuedun saavuttaminen tässä vaatii erottautumista viestinnän kautta. Haastattelujen perusteella voi-



daankin todeta, että tehokas ja onnistunut vastuullisuusviestintä koettiin vastuulliseen liiketoimintaan liittyväksi haasteeksi tähän selvitykseen osallistuneissa yrityksissä.

Yleisesti yritykset kokivat kannustavansa asiakkaita vastuullisuuteen viestinnän avulla. Yhteistyökumppaneita kannustettiin keskustelemalla asioista; mahdollisesta ympäristömerkin puuttumisesta voitiin keskustella ja vaihtaa ajatuksia aiheesta. Kahdessa yrityksessä kerrottiin, että suosimalla ympäristöystävällisiä tai vastuullisesti tuotettuja tuotteita, he kannustavat tavarantoimittajia tarjoamaan enemmän näitä vaihtoehtoja. Yhdessä yrityksessä mainittiin, että heillä on olemassa selkeät kriteerit, joita palveluntuottajien pitää yhteistyössä noudattaa.

Neljässä yrityksessä kerrottiin, että heidän sidosryhmänsä ovat osoittaneet mielenkiintoa yrityksen vastuullisuuden toteutumiseen. Kaikissa näissä neljässä mielenkiinto keskittyi yrityksen ympäristövastuuseen. He myös kokivat, että varsinkin yritysasiakkaiden kohdalla kiinnostus on viime aikoina kasvanut. Yhdessä yrityksessä kerrottiin, että heidän sidosryhmänsä eivät ole osoittaneet mielenkiintoa vastuullisuuskysymyksiin:

Ei oo tullu kyselyjä. Kukaan ei oo sellaista kaivannut. Ei oo asiakkaat eikä toimittajat. Ei kukaan oo, se ei oo mikään lisäarvo tällä hetkellä. Sellainen joku, mä sanoisin että se on sellanen tämän hetken hype. Eli se on nyt muotia keskustella tällasista asioista. Loppujen lopuksi se ei vaikuta suuntaan eikä toiseen.

Kysyttäessä yritysten arvoista ja niiden näkymisestä yritysten arjessa, vastaukseksi saatiin kolmenkymmenenviiden sanan lista erilaisista arvoista. Niiden konkretisoiminen yritysten arkeen oli haastavampaa. Yrityksissä todettiin, että arvot ohjaavat toimintaa ja ovat toiminnan peruspilareita. Tuloksellisuus nousi arvoissa useimmin esille, ja sen kerrottiin luonnollisesti olevan toiminnan lähtökohta. Tuloksellisuuden lisäksi arvoista ei noussut esiin muita, jotka olisi mainittu useammin kuin kahdessa tai kolmessa yrityksessä. Vastuullisuus arvona mainittiin tätä nimenomaista sanaa käyttäen kahdessa yrityksessä, mutta sitä ei konkretisoitu tarkemmin. Avoimuus arvona merkitsi yhdelle yritykselle sitä, että tulevista muutoksista viestitään ajoissa sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolelle. Toisessa yrityksessä avoimuus merkitsi kaikkien asioiden rehellistä jakamista sekä henkilökunnalle että yrityksen ulkopuolelle. Yhdessä yrityksessä asian-

tuntijuus arvona merkitsi sitä, että talon sisältä löytyvää ammattitaitoa arvostetaan ja se tunnustetaan. Asiakaslähtöisyys mainittiin yhdessä yrityksessä tarkoittavan asiakastytyväisyystudkimusten tekemistä ja niiden kautta toiminnan kehittämistä. Kahdessa yrityksessä kerrottiin, että yrityksen arvot on muodostettu henkilökunnan yhteistyön tuloksena. Toisessa näistä koettiin, että yhteisten arvojen pohjalta yrityksessä vallitsee yhteinen moraalinen ja käsitys siitä, miten tulee toimia eri tilanteissa. Vaikka tuloksellisuus arvona mainittiin haastatelluissa yrityksissä useimmin, eettiset arvot korostuivat vastauksissa todella selkeästi.

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista yrityksistä otti osaa tavalla tai toisella hyväntekeväisyyteen. Yleisimpiä keinoja olivat osallistuminen erilaisiin kampanjoihin, sponsorointi sekä lahjoitukset. Hyväntekeväisyyteen liittyvät toiminnot kohdistuivat niin ympäristöön kuin ihmisiin hyvin monipuolisesti. Haastatelluissa yrityksissä jonkinasteinen hyväntekeväisyyteen osallistuminen oli hyvin yleistä.

Carrollin yritysten yhteiskuntavastuun pyramidissa (Carroll & Buchholtz 2006, 39) ylin taso on filantrooppinen vastuu. Carrollin mukaan filantrooppinen vastuu perustuu vapaaehtoisuuteen ja liittyy yrityksen haluun antaa oma panoksensa yhteiskunnan kehittämiseen. Ottamalla osaa hyväntekeväisyyteen yritykset haluavat toimia hyvinä yrityskansalaisina. Kuitenkaan pelkästään se, että osallistuu hyväntekeväisyyteen, ei kerro yrityksen toiminnan olevan kokonaisvaltaisesti vastuullista. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä otetaan huomioon pyramidin kaikki tasot.

Yhtä lukuun ottamatta kaikissa yrityksissä oli käytössä jonkinlainen laatu- tai ympäristömerkki tai sertifikaatti. Suuremmissa yrityksissä ympäristö- ja yhteiskuntavastuutyö oli hyvin systemaattista ja strukturoitua. Vastauksissa korostui kaksi järjestelmää: laatu- ja ekokompassi. Laatu- ja ekokompassi oli käytössä kolmessa yrityksessä, ekokompassi neljässä. Yrityksissä, joissa oli käytössä joko laatu- tai ekokompassi, mainittiin olevan olemassa erikseen myös ympäristötyöryhmä. Järjestelmistä koettiin olevan hyötyä oman toiminnan hallintaan ja seuraamiseen. Sovittujen pelisääntöjen mukaan toimiminen tuo selkeyttä sekä johdolle että uusille työntekijöille. Markkinoinnillista hyötyä niistä katsottiin olevan enemmän yhteistyössä yritysten kanssa, jotka tuntevat ja tietävät merkin ja sen asettamat kriteerit. Laatu- ja ekokompassia pidettiin hyvänä tutkimustyökaluna ja sitä kautta

johtamisen ja tuotekehityksen apuna. Pienille yrityksille järjestelmien vaatimat koulutukset, selvitykset ja taloudellinen panostus ovat suuri satsaus. Viidessä yrityksessä koettiin erilaisten järjestelmien asettamat vaatimukset haastaviksi. Kolmessa yrityksessä mainittiin myös, että vaikka yrityksellä ei olisikaan tiettyä järjestelmää, saattaa se silti toimia lähes kriteerien vaatimalla tavalla. Yrityksissä käytössä olevat sertifikaatit tai merkit liittyivät yleisesti ottaen suurimmaksi osaksi ympäristöön. Energiansäästö, kierätys tai ympäristöystävällisten tuotteiden suosiminen ovatkin helpompia asioita todentaa ja mitata, kuin esimerkiksi sosiaaliseen yritysvastuuseen liittyvät asiat.

Yleisesti yrityksissä nähtiin, että vastuullisuuteen liittyvään erilliseen, laajempaan koulutukseen ei koeta tarvetta. Kolmessa yrityksessä esiintyi kiinnostusta osallistua esimerkiksi tilaisuuteen, jossa voitaisiin keskustella alueen toimijoiden kesken vastuullisuuteen liittyvistä asioista luentojen muodossa. Tärkeimpänä näissä kolmessa yrityksessä koettiin tarve vastuullisen yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen ja kirkastamiseen.

Haastattelujen perusteella useimmin mainittu vastuulliseen liiketoimintaan kannustava asia oli yrityksen halu ja vastuu toimia oikein ja parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän liittyvät teot koettiin olevan riippuvaisia johdon moraalista tai koko työyhteisön yhteisestä arvomaailmasta. Seuraavassa yhden vastanneen näkemys asiasta:

Mä itse koen että se halu toimia oikein. Se riippuu tietenkin henkilöstä ja näin, mutta kyllä mä ainakin ite koen että se vaan kuuluu olla niin että toimitaan vastuullisesti, että kyllä se mun mielestä on tosi iso asia.

Seuraavaksi useimmin mainittiin positiivisten tulosten kannustavan vastuullisuuteen. Vastuullisen liiketoiminnan nähtiin vaikuttavan varausasteeseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen positiivisesti. Vastuullisen liiketoiminnan vaikutuksen koettiin näkyvän myös henkilöstön viihtyvyytenä ja sitä kautta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyytenä. Asiakkaat nousivat kolmanneksi useimmin esille vastauksissa. Asiakkaiden

kannustavuutta kuvattiin muun muassa näin:

Asiakkaat arvostavat niitä asioita enemmän ja halutaan tarjota asiakkaalle se että asiakas voi kokea että hän ostaa palvelun yritykseltä joka kiinnittää näihin asioihin huomiota ja on samoilla linjoilla näissä, se kannustaa.

Myös kilpailuedun saavuttamisen mainittiin kannustavan vastuullisuuteen. Rohwederin (2004) mukaan yritys vastuun kannustimet jaetaan neljään tekijään: eettisiin, sidosryhmälähtöisiin, julkishallinnollisiin ja taloudellisiin kannustimiin. Haastatelluissa yrityksissä eettiset kannustimet tulivat useimmin esille vastauksissa. Eettiset kannustimet liittyvät yrityksen haluun kantaa vastuuta, mikä korostui myös haastatteluissa. Henkilöstön viihtyvyys sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys liittyy puolestaan sidosryhmälähtöisiin kannustimiin. Julkishallinnollisia kannustimia pidettiin itsestäänselvyytenä: kaikki noudattavat lakia. Kilpailuedun saavuttaminen vastuullisen liiketoiminnan keinoin liittyy taloudellisiin kannustimiin.

## 5.2 Asiakkaat

Kaikissa yrityksissä yhtä lukuun ottamatta kerättiin systemaattisesti asiakaspalautetta. Asiakkaiden odotuksia pyrittiin selvittämään kävijätutkimusten, asiakastyytyväisyyskyselyjen sekä kentällä työskentelevien työntekijöiden kertomusten kautta. Kolmessa yrityksessä mainittiin, että tuotekehitys pohjautuu järjestelmällisesti asiakkaiden palautteeseen. Yhdessä yrityksessä kerrottiin, että heillä ei ole tarvetta tehdä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Kaikki yritykset arvioivat vastaavansa asiakkaiden odotuksiin hyvin tai erittäin hyvin. Noin puolet yrityksistä mainitsi erikseen, että palvelua on kehitettävä ja parannettava jatkuvasti. Yhdessä yrityksessä nähtiin, että asiakaspalaute liittyy palveluun ja sitä on vaikeampi linkittää suoraan vastuullisuuteen.

Asiakaspalaute on tärkeä osa yrityksen ja asiakkaan välistä vuoropuhelua. Asiakkaiden odotusten selvittäminen ja sitä kautta palvelujen kehittäminen luo yrityksen ja asiakkaan välille keskustelua. Kaikkia ei voi toki miellyttää, mutta mitä enemmän asiakkaan ja yrityksen välillä on vuoropuhelua, sitä paremmin yritys voi kehittää asiakastyytyväisyyttä, mikä vaikuttaa tulokseen. Linkki vastuullisuuteen tulee avoimen viestinnän kautta, mikä luottamuksen syntymisen edellytys, kuten Kuvaja & Malmelin (2008) myös mainitsevat.

Asiakkaiden turvallisuudesta huolehdittiin kaikissa yrityksissä noudattamalla lakisääteisiä määräyksiä, ohjeistuksia ja säädöksiä. Yhdessä yrityksessä mainittiin asiakkaalle suuntautuva viestintä yhdeksi turvallisuudesta huolehtimisen keinoksi. Kaikissa yrityksissä turvallisuutta pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Neljässä yrityksessä korostettiin, että asiakkaan turvallisuudesta huolehtiminen tarjoamalla turvallisia palveluja ja tuotteita on keskeinen asia toiminnassa, eikä siinä ole varaa lipsua yhtään.

### **5.3 Yhteistyökumppanit**

Kysyttäessä yrityksiltä, miten yhteistyökumppaneiden odotuksiin pyritään vastaamaan ja miten siinä onnistutaan, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Vastausten perusteella yhteistyökumppaneilta ei järjestelmällisesti kerätä palautetta samalla tasolla kuin asiakkailta, jolloin myös siinä onnistumista oli vaikeampi arvioida. Ainoastaan kahdessa yrityksessä kommentoitiin suoraan, että yhteistyökumppaneiden odotuksiin on onnistuttu vastaamaan hyvin. Odotuksiin vastaamisen onnistumisessa nousi esille kommunikaatio yhteistyökumppaneiden kanssa. Avoin keskustelu ja säännölliset tapaamiset mainittiin tärkeinä keinoina yhteistyön edistämiseksi ja odotusten selvittämiseksi neljässä yrityksessä. Kolmessa yrityksessä pidettiin tärkeänä pitkäaikaisia kumppanuuksia, jolloin yhteistyötä voidaan kehittää yhdessä ja luoda luottamuksellisia suhteita. Yhdessä yrityksessä todettiin, että heihin kohdistuvat odotukset tulevat suurimmaksi osaksi asiakkailta heille, kun taas he asettavat odotuksia yhteistyökumppaneiden suuntaan.

Yhteistyökumppaneiden valinnassa vastauksissa korostui luottamus ja yhteistyökumppanin hyvä maine. Yhteistyökumppaniksi valittiin mieluiten alalla tunnettu ja pitkään toiminut, hyvämaineinen yritys. Sertifikaattien todettiin varmistavan vain joitakin tiettyjä, yksittäisiä asioita. Yhteistyökumppaneiksi haluttiin valita kaikkien kannalta paras vaihtoehto, joka ei välttämättä ole halvin. Osa yrityksistä vaati yhteistyökumppaneilta tiettyjä ympäristön huomioimiseen liittyviä dokumentteja ennen yhteistyön aloittamista. Yleisesti yhteistyökumppaneiden vastuullisuuden seuraaminen oli julkisten rekisterien varassa. Yhdessä yrityksessä todettiin, että mikäli yhteistyökumppanin toiminnassa ilmenee joitakin puutteita, ne tulevat hyvin nopeasti ilmi. Peruslähtökohtana yrityksissä pidettiin, että yhteistyökumppanit toimivat vastuullisesti, vaikkakin keinot sen varmis-

tamiseksi koettiin osin vähäisiksi. Vastuullisuutta pidettiin tärkeänä kriteerinä yhteistyökumppania valittaessa.

Poikkeustilanteissa viestimisen keinot koettiin yrityksissä olevan hyvin paljon riippuvaisia siitä, minkälaisesta poikkeustilanteesta on kysymys. Puolet yrityksistä ilmoitti viestivänsä poikkeustilanteissa ennalta mietityn suunnitelman mukaan. Tällöin ohjeistuksen avulla voitiin todeta, mikä taho on tietyssä tilanteessa viestintävastuussa. Tehokas ja nopea reagointi sekä avoimuus nousivat oleellisiksi asioiksi viestinnässä. Yhdessä yrityksessä mainittiin, että poikkeustilanteen sattuessa myös tilanteen jälkihoito on tärkeää, jotta asiakkaalle tai yhteistyökumppanille ei jäisi tapahtuneesta negatiivista kokemusta. Poikkeustilanneviestinnän keinoiksi mainittiin akuutissa tilanteessa tärkeimmäksi puhelintä, vähemmän kiireellisissä tapauksissa hyödynnettiin sähköpostia, uutiskirjeitä ja ilmoituksia.

#### **5.4 Henkilöstö**

Kausiluontoisessa työssä matkailualalla rekrytointi tunnistettiin tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä osittain suureksikin haasteeksi. Tutkimuksessa oli mukana hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä, joten rekrytointitarpeet vaihtelivat. Yrityksissä, joissa kausivaihtelu oli suurta, ts. kesäsesongin aikana tehtiin yrityksen tulos, kausityöntekijät olivat luonnollisesti suurimmaksi osaksi opiskelijoita. Näissä yrityksissä ei ollut mahdollisuutta tarjota töitä kuin kesän ajaksi. Tällaisissa yrityksissä oppilaitoksia pidettiin tärkeänä väylänä hyvien työntekijöiden löytämiseksi. Kaikissa yrityksissä oli käytössä perehdytysuunnitelma tai perehdytyskansio. Kolmessa yrityksessä kerrottiin rekrytointiin liittyvien prosessien kumpuavan laatujärjestelmästä. Yhdessä yrityksessä laatujärjestelmän mainittiin helpottavan oleellisesti rekrytointia, sillä silloin uusille työntekijöille on helppo esittää yrityksen yhteiset pelisäännöt. Yhdessä yrityksessä mainittiin, että he eivät halua palkata pelkästään lyhytaikaisia harjoittelijoita, vaan ottavat harjoittelijoiksi vain henkilöitä, jotka voivat jatkaa yrityksessä työntekijöinä pidempään. Yhdessä yrityksessä kerrottiin, että he käyttävät ulkoistettua rekrytointia sesonkityöntekijöille. Yksi

vastanneista kuvaa rekrytointia seuraavasti:

Totta kai yritetään rekrytoida ne parhaat yksilöt koska sillä jokaisen työntekijän työpanoksella on iso merkitys siihen että mikä (kauden) tulos on ylipäättään. Jotta he pystyivät tekemään ensimmäisestä päivästä asti täysillä töitä, niin meidän pitää panostaa myös siihen koulutukseen.

Työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta huolehtimisessa useimmin viitattiin työpaikan ulkopuolella toteutettaviin virkistystapahtumiin. Monessa yrityksessä oli käytössä liikunta- tai virikesetelit, ja he järjestivät säännöllisesti erilaisia tapahtumia työntekijöille. Kuitenkin kiireen keskellä työntekijät pystyivät osallistumaan näihin tapahtumiin vain työn antamien mahdollisuuksien mukaan. Tärkeäksi työhyvinvointiin liittyväksi asiaksi nousi myös työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, minkä koettiin liittyvän sekä työssäjaksamiseen että sitoutumiseen. Kahdessa yrityksessä, jossa mainittiin vaikutusmahdollisuuksien tärkeys, pystyttiin myös antamaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten heillä toimitaan käytännössä. Vastuuta ja valtaa oli jaettu muun muassa työntekijöiden omien mielenkiinnon kohteiden mukaan, tai työntekijät pääsivät vaikuttamaan omiin työtapoihinsa. Seuraavassa yhden vastanneen näkemys työhyvinvoinnin ylläpitämisestä:

Siinä on kyse kahdesta asiasta: resursoinnista, pitkällä jännteellä että resurssit on kunnossa ja mitoitettu oikein. Ja sitten toisaalta mihin viittasin aikaisemminkin eli itseohjautuvuuteen. Ihminen jaksaa paljon enemmän kun hän saa itse päättää asioista ja itse vaikuttaa siihen omaan työhönsä. Se on mun mielestä työhyvinvoinnin ihan olennaisin perusta. Sen lisäksi tulee resurssien oikea mitoitus. Nää kaks on ne mitä mä näen selkeinä työhyvinvoinnin elementteinä.

Työyhteisössä tapahtuvaa sisäistä kommunikaatiota pidettiin myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Tähän liittyen mainittiin kehityskeskustelut, palaverit ja erilaiset tiimikeskustelut. Keskustelun koettiin luovan vuorovaikutusta ja avointa ilmapiiriä, jolloin kaikille avautuu mahdollisuus tuoda omat asiansa esille. Työhyvinvointikyselyt nähtiin myös hyväksi keinoksi selvittää työntekijöiden työssäjaksamista ja työviihtyvyyttä, ja ryhtyä sitä kautta mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Myös koulutusmahdollisuuksien tarjoamista pidettiin tärkeänä. Yhdessä yrityksessä mainittiin tärkeimpänä riittävä

lepo. Yleisesti yrityksissä kerrottiin työntekijöiden turvallisuudesta huolehdittavan koulutuksen ja perehdytyksen, sekä erilaisten lakisääteisten ohjeistusten noudattamisen kautta.

Kolmessa yrityksessä kerrottiin olevan valmis toimintamalli henkilöstön keskuudessa tapahtuvien ristiriitatilanteiden varalle. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen keinoiksi mainittiin useimmin avoin keskustelu ja asioiden puheeksiottaminen. Näiden katsottiin madaltavan työntekijöiden kynnystä ottaa asiat esille. Kahdessa yrityksessä myös kerrottiin, että työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille kokemansa epäkohdat ja korostettiin, että asioista on mahdollista keskustella luottamuksellisesti. Kahdessa yrityksessä mainittiin, että heillä ei juurikaan esiinny ristiriitatilanteita työyhteisössä. Ristiriitatilanteen sattuessa pidettiin tärkeänä reagoida heti, ja selvittää tilanne nopeasti. Yhdessä yrityksessä kerrottiin, että johtaja ratkoo ristiriitatilanteet sitä mukaa kun niitä ilmenee. Yleisesti yrityksissä pidettiin tärkeänä, että työntekijät kokisivat voivansa ottaa esille heihin itseensä kohdistuvia asioita. Vastausten perusteella voidaan todeta, että ristiriitatilanteiden selvittämisessä työyhteisön yleisellä ilmapiirillä on suuri merkitys puheeksiottamisen kulttuuriin.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset tekivät yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Työharjoittelijat olivat yhteistyön yleisin muoto. Useassa yrityksessä työharjoittelun kautta palkataan sekä kausityöntekijöitä että pidempiaikaisia, jopa vakituisia työntekijöitä. Työharjoittelua pidettiin erittäin toimivana väylänä löytää hyviä työntekijöitä. Muita yhteistyömuotoja olivat yritysesitykset, opinnäytetöiden teettäminen tai niihin osallistuminen sekä erilaisissa projekteissa mukana oleminen. Osa yrityksistä ilmoittaa avoimista työpaikoista suoraan oppilaitoksiin.



## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää helsinkiläisten matkailualan toimijoiden näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta sekä sitä, miten se näkyy näiden yritysten arjessa. Vastuullisuutta tarkasteltiin yritysten sidosryhmäsuhteiden kautta. Tutkimuksessa keskityttiin toimeksiannon mukaan vastuullisuuden sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen.

### 6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset esitetään ensin luettelona, minkä jälkeen ne avataan. Opinnäytetyöni keskeisemmät haastattelujen perusteella tehdyt havainnot olivat seuraavat:

- Vastuulliseen liiketoimintaan ja siihen liittyviin käytäntöihin suhtauduttiin yrityksissä pääosin positiivisesti
- Aihetta kohtaan osoitettiin mielenkiintoa
- Vastuullisuus nähtiin yhtenä menestymisen ehtona
- Vastuullisuuden nähtiin tuovan kilpailuetua
- Vastuullisuuden merkityksen korostuminen näkyi haluna ja pyrkimyksenä toimia vastuullisesti
- Omaa vastuullisuutta arvioitiin yrityksissä erittäin positiivisesti
- Vastuullisuudesta viestittäessä ollaan varovaisia; viestintä haaste
- Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toteuttaa vastuullisuutta, jolloin vastuullisuuden painotukset vaihtelevat

Tätä tutkimusta varten haastatelluissa yrityksissä vastuulliseen liiketoimintaan ja siihen liittyviin käytäntöihin suhtauduttiin pääosin positiivisesti. Haastateltavat kertoivat mielellään oman yrityksensä vastuullisuuteen liittyvistä asioista. Vastuullisuuden huomiointi yrityksen toiminnassa nähtiin positiivisena asiana, jonka avulla liiketoimintaa on mahdollista kehittää. Vaikka haastattelutilanteissa vastuullisen liiketoiminnan tärkeys ja merkitys tuotiin jokaisessa yrityksessä eri tavoin esille, aihetta kohtaan osoitettiin mie-

lenkiintoa. Vastuullinen liiketoiminta nähtiin yhdeksi menestymisen ehdoksi sekä asiak-  
si, jossa halutaan ”olla mukana”.

Suurimmassa osassa yrityksiä koettiin vastuullisen liiketoiminnan tuovan kilpailuetua, joten ainakin näissä yrityksissä vastuullisen liiketoiminnan merkitys on huomattu. Joutsenvirran ym. (2011, 10) mukaan monet vastuullisen liiketoiminnan kehittäjät ja koulutajat ajattelevat, että paras lääke vastuullisen liiketoiminnan ongelmiin on tehdä siitä yrityksille kilpailuetu. Heidän mukaansa vastuullisuuteen liittyy kuitenkin useita kysymyksiä, joita ei voida lähestyä pelkästään liiketaloudellisen optimoinnin näkökulmasta. Suurin osa tähän opinnäytetyöhön osallistuneista yrityksistä koki vastuullisen liiketoiminnan vaikuttavan positiivisesti koko yrityksen toimintaan, jolloin vastuullisuuden kannustimena eivät toimi pelkästään taloudelliset seikat. Muun muassa yhteistyökumppaneiden valinnassa korostui se, että vastuullinen tai ympäristöystävällinen valinta ei aina välttämättä ole se halvin vaihtoehto.

Vastuullisen liiketoiminnan merkityksen korostuminen näkyi haastatelluissa yrityksissä haluna ja pyrkimyksenä toimia vastuullisesti. Kuten Vehkaperän (2011) tekemässä vastuullisuuskyselyssä, myös tässä tutkimuksessa yritykset arvioivat omaa vastuullisuuttaan erittäin positiivisesti. Yritykset kertoivat hyvin mielellään, minkälaisia vastuullisuuteen liittyviä toimenpiteitä heillä on käytössä. Halme & Joutsenvirta (2011) puhuvat suomalaisesta ujosta vastuuviestinnästä, jonka takana saattaa piillä ajatus siitä, että vastuullisuudesta voidaan viestiä vasta silloin kun koetaan, että siinä ollaan ”valmiita” ja ”parhaita”. Kun vastuullisuudesta viestitään varsinkin yrityksen ulkopuoliselle taholle (ts. haastattelijalle) näkisin tämän tutkimuksen perusteella, että siinä ollaan hyvin varovaisia. Haastateltavia yrityksiä oli myös suhteellisen vaikea löytää, mikä osaltaan kertoo varovaisuudesta vastuullisuudesta viestimistä kohtaan. Olisikin ollut mielenkiintoista kysyä yrityksiltä myös siitä, onko heillä mahdollisesti tehty epäonnistuneita tai muuten tehotomia vastuullisuuteen liittyviä päätöksiä, ja onko sen perusteella muutettu toimintaa. Vastuullisuuteen liittyy jatkuvan kehittämisen ajatus, jolloin vastuuviestinnän onnistumiseksi suunnitteilla olevista toimenpiteistä voitaisiin viestiä enemmän. Viestintä osoit-  
tautuikin tutkimuksessa yhdeksi vastuulliseen liiketoimintaan liittyväksi haasteeksi. Ehkä yrityksissä olisi paikallaan miettiä, onko viestintä eri sidosryhmien välillä todella niin avointa ja keskustelevaa kuin se voisi olla.

Vastuullisen liiketoiminnan tutkiminen on vaikeaa. Tässä opinnäytetyössä aineisto koostuu ainoastaan matkailualan toimijoiden omista näkemyksistä ja mielipiteistä, jolloin tutkimustulokset eivät esimerkiksi kerro konkreettisesti vastuullisen liiketoiminnan nykytilasta tai puutteista Helsingin alueella. Lähdesmäen (2005) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteen tarkka ja tyhjentävä määrittely on mahdotonta. Käsitteen epämääräisyyden vuoksi yritysten omat arvot ja toiminta vaikuttavat loppujen lopuksi siihen, miten yritysvastuu käytännössä ymmärretään. Käsitteiden moniulotteisuus sekä jokaisen yrityksen yksilöllinen tapa toteuttaa vastuullisuutta tekee aiheen tutkimisesta haasteellista. Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun runkoa suunniteltaessa oletuksena pidettiin, että vastuullisen liiketoiminnan käsite saattaa olla yrityksissä hieman epäselvä. Käsitteen hahmottamisen vaikeus näkyy mielestäni tuloksissa juuri siinä, että jokaisella yrityksellä on oma, uniikki tapansa toteuttaa vastuullisuutta, jolloin vastuullisuuden painotukset vaihtelevat. Osassa yrityksistä vastuullinen liiketoiminta näkyi selvästi kulkevan suunnitellusti koko organisaation läpi, kun taas joissain se kosketti vain tiettyjä erillisiä toimintoja.

## **6.2 Tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys**

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen (Eskola & Suoranta 1998, 179.) Tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysten lukumäärä oli ainoastaan kymmenen, joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Tämä selvitys kertoo ainoastaan siitä, minkälaisia käsityksiä, näkemyksiä, ennakkoluuloja tai toimintatapoja haastatelluissa yrityksissä ilmeni vastuullisesta liiketoiminnasta.

Eskola & Suorannan (1998, 211) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta”. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.) Tässä tutkimuksessa haastattelun alussa haastateltaville oli annettu etukäteen Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) määritelmä vastuullisesta liiketoiminnasta. Tämän tarkoituksena oli varmistaa sitä, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta ja näin edistää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelujen aikana pitäydyin kuuntelijan ja keskustelun

herättäjän roolissa, jolloin haastateltava pystyi kertomaan vapaasti edustamansa yrityksen näkemyksistä ja käytännöistä. Haastattelujen jälkeen litteroin tarkasti sana sanalta haastattelut. Oma kokemattomuuteni laadullisen tutkimuksen tekemisessä vaikutti mielestäni aineiston analyysiin ja tutkimuksen luotettavuuteen siten, että en ehkä osannut luoda hajanaisesta aineistosta kaikkein selkeintä mahdollista kuvaa. Aineisto on analysoitu pyrkien mahdollisimman korkeaan objektiivisuuteen.

Tämän opinnäytetyön aihe vaikutti osin tutkimuksen luotettavuuteen. Yritykset osallistuivat selvityksen tekemiseen vapaaehtoisesti ja kaikki yritykset arvioivat täten omaa vastuullisuuttaan erittäin positiivisesti. Tutkimuksen aihe on sellainen, ettei haastatelussa tuotu esiin yrityksiin mahdollisesti liittyviä negatiivisia asioita. Jokaisessa yrityksessä nähtiin, että he toimivat vastuullisesti. Tutkimuksen tulokset ovat yritysten edustajien näkemyksiä siitä, miten heidän edustamassaan yrityksessä toimitaan.

Helsingin kaupungin matkailustrategian seurantaraportissa (Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto 2009b) mainitaan toiminnan yhdeksi tärkeäksi ohjenuoraksi vastuullisen ja kestävä kehityksen huomioiminen kaikessa matkailun kehityksessä. Nyt kun strategia uusitaan vuonna 2012, olisi hyvä pohtia, minkälaisia vastuullisen liiketoiminnan toimenpiteitä strategiaan kirjataan, ja tulisiko se ehkä ottaa yhä laajemmin strategiaan mukaan.

Yrityksiin kohdistuu monenlaisia odotuksia, joista kaikki eivät ole realistisia. On siis selvää, että kaikkiin yrityksiin kohdistuviin odotuksiin on mahdotonta vastata. Yritysvastuuseen kuuluu se, että yritys tunnustaa joitakin odotuksia ja jättää toisia tunnustamatta. Näin ajateltuna yritys on aina joissain asioissa vastuuton. (Sorsa 2011, 160.) Itse huomasin haastatteluja tehdessäni, yrityksillä olevan hyvin vahva käsitys siitä, että juuri heidän omassa toiminnassaan näkyvät vastuullisuuden painotukset ovat ikään kuin niitä ”oikeita”. Kun tietyt asiat korostuivat, toiset asiat jäivät vähemmälle huomiolle. Vastuullisuuteen liittyviä valintoja tehdään yrityksissä tiettyjen strategiapäätösten perusteella. Mielestäni olisi tärkeää tunnustaa myös ne odotukset, joihin väistämättä joudutaan jättää vastaamatta. Olisi myös tärkeää hahmottaa koko vastuullisen liiketoiminnan moniulotteinen kenttä ja se, mitä kaikkea siihen liittyy.

Tässä opinnäytetyössä yhdeksi vastuullisen liiketoiminnan haasteeksi osoittautui viestintä. Vastuullisuusviestintää tutkitaan tällä hetkellä jonkin verran ja olisi mielenkiintoista selvittää, miten sitä voisi kehittää matkailualalla Suomessa. Myös haastatelluissa yrityksissä pohdittiin, miten vastuullisuudesta voidaan viestiä tehokkaasti. Jatkotutkimukseksi ehdottaisin vastuullisuusviestinnän tutkimista.

### **6.3 Ammatillinen kehittyminen**

Valitsin opinnäytetyöaiheen oman kiinnostukseni perusteella, ja uskon, että sen vuoksi aiheen parissa työskentely on tuntunut mielekkäältä. Prosessin aikana opin sekä opinnäytetyön aiheesta että laadullisen tutkimuksen tekemisestä paljon.

Tutkimuksen tekeminen valitulla menetelmällä vei todella paljon aikaa, mikä oli yllättävää. Yhden tunnin mittaisen haastattelun litterointiin kului useita tunteja, ja kun nauhoitettuja haastatteluja oli yhteensä kahdeksan, niiden litterointiin piti varata reilusti aikaa. Tulosten koonti oli suurimmaksi osaksi rutiininomaista puurtamista, mikä otti myös oman aikansa. Toisaalta opinnäytetyöhön valitun tutkimusmenetelmän avulla tiedän nyt pystyväni tekemään suunnitelmallisesti vastaavia projekteja, joihin liittyy paljon aikaa vievää puhtaaksikirjoittamista.

Vastuullisen liiketoiminnan koko laajan käsitteen hahmottaminen heti opinnäytetyöprosessin alussa olisi helpottanut työn kokonaisuuden hallitsemista. Tutkimustulosten analysointi tuntui osin pinnalliselta, sillä aineistosta ei juurikaan löytynyt merkittäviä tai helposti todennettavia yhteneväisyyksiä. Prosessin aikana kirkastunut käsitys vastuullisen liiketoiminnan moninaisuudesta sai minut usein miettimään, millä keinoilla näin laajasta aiheesta on mahdollista päästä opinnäytetyön puitteissa työlle asetettuihin tavoitteisiin.

Uskon, että tämän opinnäytetyön tekemisen kautta oppimani asiat seuraavat mukana työelämään. Oli todella mielenkiintoista kuunnella haastateltavien näkemyksiä ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten juuri he olivat saaneet tietyt asiat toimimaan. Varsinkin henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat jäivät vahvasti mieleeni.

## Lähteet

Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. WSOY. Porvoo.

Baum, T. 2007. Human resources in tourism: Still waiting for a change. *Tourism Management*, 28, p. 1383-1399.

Brundtlandin komitea. 1987. *Our Common Future*.

Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4, 4, 497-505.

Carroll, A. B. & Buchholtz A. 2006. *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. South Western. Ohio.

Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38, 3, p. 268-295.

Carroll, A. B., & Näsi, J. 1998. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. Teoksessa Clarkson, M. B.E. (toim.). *The Corporation and It's Stakeholders. Classic and Temporary Readings*, 71-80. University of Toronto Press. Toronto.

Crane, A. & Matten D. 2004. *Business Ethics. A European Perspective*. Oxford University Press. Oxford.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 8.9.2005. Riitta Larnimaa. Corporate Responsibility, vastuullinen yritystoiminta. Luettavissa:

[pda.ek.fi/extranet/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/.../CR\\_maaritelma.pdf](http://pda.ek.fi/extranet/henkilostopalveluyritysten_liitto/.../CR_maaritelma.pdf). Luettu: 28.6.2011.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. *Vastuullinen yritystoiminta - käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki

- Elkington, J. 1999. *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited. Oxford.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Palmar, B. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2003 *Tutki ja kirjoita*. 6.-9. painos. Tammi. Helsinki.
- Halme, M. & Joutsenvirta M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, s. 251- 266. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto 2009a. *Helsingin matkailustrategia*.  
Luettavissa:  
[http://www.visithelsinki.fi/Suomeksi/Matkailun\\_ammattilainen/Matkailutietoa/Helsingin\\_matkailustrategia.iw3](http://www.visithelsinki.fi/Suomeksi/Matkailun_ammattilainen/Matkailutietoa/Helsingin_matkailustrategia.iw3). Luettu: 19.4.2011.
- Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto. 2009b. *Helsingin matkailustrategia 2009-2012. Seurantareportti 27.10.2009*. Helsinki. Luettavissa:  
<http://visithelsinki.fi/loader.aspx?id=cec4bba0-61ed-4f28-9948-9b5ea4d054c4>. Luettu: 19.4.2011.
- Hemingway, C. A. & Maclagan P. W. 2004. *Manager's Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 50, p. 33-44.
- Henttinen, M-L. 2009. *Kestävän kehityksen mukainen matkailu*. Teoksessa *Tunne maasi! Suomen matkailun kehitys ja kehittäjiä*, s. 37-39. Hipputeos Oy. Tuusula.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 9-28. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

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

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Edita. Helsinki.

Kujala, J. & Kuvaja S. 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirkittäjinä. Talentum. Helsinki.

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

Köppä. L., Hauta-Heikkilä, H. & Hiltunen M. 2005. Yhteiskuntavastuu matkailualan yrityksissä. Efeko Oy.

Laatutonni. 2011. Luettavissa: <http://www.laatutonni.fi/laatutonni>. Luettu: 21.11.2011.

Luodeslampi, J. 2005. Etiikka! WSOY. Helsinki.

Lähdesmäki, M. 2005. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä – kilpailuvaltti vai kilpailun este? Raportteja 7. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Seinäjoki. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja7.pdf>. Luettu: 22.8.2011.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry. 2011. Mikä mara on. Luettavissa: [http://www.mara.fi/?path=mik\\_mara\\_on](http://www.mara.fi/?path=mik_mara_on). Luettu: 28.10.2011.

Näsi, J. 1995. What is stakeholder thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.). Understanding Stakeholder Thinking, s. 19-32. LSR-Julkaisut Oy. Helsinki.



Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. WSOY. Helsinki.

Sorsa, V-P. 2011. Yritysvastuu ja politiikka. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 150-173. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki

Suomen Standardisoimisliitto. 2010. SFS-ISO 26000 Yhteiskuntavastuuopas. Luettavissa:

<http://www.sfs.fi/files/yhteiskuntavastuuesite.pdf>. Luettu: 21.11.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksistä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus. Nro 322. Luettavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tp322.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp322.pdf). Luettu: 2.11.2009.

Vehkaperä, M. 1.9.2011. Vastuullisuuskyselyn tulokset. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.

Vehkaperä, M. 2005. Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Teoksessa Lämsä, A-M, Uusitalo, O & Lämsä V. (toim.). Yritysetiikan ja johtajuuden jäljillä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? Lisensiaattitutkielma. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 135/2003. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Vehviläinen, J. 9.9.2011. Toimittaja. HS Nyt. S-postiviesti.

Yle A-Studio. 29.6.2011. Linnanmäki nöyryyttää nuoria työntekijöitään.

YLE Uutiset. 4.8. 2011. Linnanmäen kesätyöntekijät tyytyväisiä työoloihinsa. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/08/linnanmaen\\_kesatyontekijat\\_tyytyvaisia\\_tyooloihinsa\\_2767027.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/08/linnanmaen_kesatyontekijat_tyytyvaisia_tyooloihinsa_2767027.html). Luettu: 2.9.2011.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostiviesti yrityksille

Hei!

Opiskelen matkailua Haaga-Helia amk:ssa ja teen nyt päättötyötäni matkailuyritysten sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuullisuudesta. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimistolle, jossa yhteyshenkilönä Kari Halonen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten vastuullisen liiketoiminnan sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus näkyvät matkailualan yritysten arjessa Helsingin alueella.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, jonka kesto on noin 30-45min. Liitteestä löydätte haastattelun runkoa. Olisiko yrityksessänne mielenkiintoa osallistua selvityksen tekemiseen? Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen, työssä ei mainita yrityksiä nimeltä eikä tuloksista voi erottaa yksittäisiä yrityksiä. Mikäli kiinnostuitte osallistumaan haastateltavaksi, saatte työn valmistuttua selvitykseen liittyvät asiatiedot käyttöönnne.

Sopisin mielelläni kanssanne tapaamista haastattelun merkeissä esimerkiksi syyskuun aikana jonakin teille sopivana ajankohtana. Minut saa sähköpostin lisäksi kiinni numerosta 050 533 3804. Vastaa myös mielelläni jos työstäni heräsi kysymyksiä.

Ystävällisin terveisin

Anne Haipus

## **TAUSTAKYSYMYKSET**

Yrityksen koko?

Tärkeimmät tuotteet?

## **TERMIT**

*Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset. (EK 2005)*

EK:n määritelmä: minkälaisia asioita tulee mieleen?

asioiden nimeäminen

tunnistetaanko kokonaisuus

## **SIDOSRYHMIEN KIINNOSTUS**

### **Asiakkaat**

Ketkä ovat yrityksen asiakkaita?

Miten asiakkaiden odotuksiin pyritään vastaamaan? Miten siinä onnistutaan?

Mahdolliset tuotteisiin liittyvät riskit; miten huomioitu?

Turvallisuus; miten huolehditaan?

Mahdolliset ristiriitatilanteet ja niiden ratkaiseminen?

### **Yhteistyökumppanit**

Ketkä ovat yrityksen yhteistyökumppaneita?

Miten yhteistyökumppaneiden odotuksiin pyritään vastaamaan? Miten siinä onnistutaan?

Tilaajavastuu; minne asti vastuu ulottuu, miten huolehditaan?

Miten yritys viestii ja tiedottaa yhteistyökumppaneille esim. poikkeustilanteissa? (miten avointa, onko vuoropuhelua, palaute tms.)

## **Henkilöstö**

Miten yrityksessä hoidetaan rekrytointi, palkkaus, perehdytys, koulutus, kausityöntekijät?

Miten huolehditaan työturvallisuudesta, työterveyshuollosta?

Miten huolehditaan työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta, henkilöstö-  
edut?

Miten toimitaan ristiriitatilanteissa?

Pidetäänkö säännöllisiä tiimipalavereita, kehityskeskusteluja?

Miten huolehditaan laadunkehityksestä?

Tehdäänkö yhteistyötä oppilaitosten kanssa?

KENEN VASTUULLA em. asiat?

## **VASTUULLISUUDESTA YLEISESTI**

Mitkä ovat yrityksen arvot ja miten arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?

Tuoko vastuullinen yritystoiminta todellista kilpailuetua? Minkälaista?

Mitä ongelmia tai haasteita vastuulliseen liiketoimintaan liittyy?

Kannustaako yritys sidosryhmiä vastuullisuuteen? Vaaditaanko sidosryhmiltä sitoutumista vastuullisuuteen?

Hyväntekeväisyys, ottaako osaa?

Mitä mieltä/onko käytössä yhteiskuntavastuun oppaat, seuranta, käsikirjat, sertifikaatit?

Koetaanko yrityksessä tarvetta vastuullisuuteen liittyvään koulutukseen; mitä osaamista puuttuu?

Mitkä asiat kannustavat/motivoivat vastuulliseen liiketoimintaan?