

## **Yritysvastuun hyödyntäminen Suomen majoitusmarkkinoilla**

Sari Pussinen, Satu Virkelä

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Sari Pussinen, Satu Virkelä</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Yritysvastuun hyödyntäminen Suomen majoitusmarkkinoilla</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61+1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Timo Moilanen, Mia Tarhanen</p>	
<p>Tämän työn tavoitteena on selvittää strategisen vastuun motiiveja liiketoiminnassa majoitusalan yrityksen näkökulmasta. Työssä tarkastellaan vastuullisuutta erityisesti kilpailuedun kannalta Suomen majoitusmarkkinoilla. Tutkimuskohteina ovat seuraavat laajasti Suomessa toimivat hotelliketjut: Best Western, Finlandia Hotels, Restel, Scandic, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels.</p> <p>Yrityksen toiminta vaikuttaa koko yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vastuullinen yritys edesauttaa ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvointia ja tukee kestävästä kehitystä, mikä kertoo aiheen merkittävydestä. Vastuullinen liiketoiminta eli yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Kun vastuullisuus on osa yrityksen liiketoimintaa, puhutaan strategisesta yritys vastuusta. Tänä päivänä esimerkiksi ympäristömerkkien käyttö on yleistynyt ja vastuullisuus on ymmärretty tärkeäksi asiaksi. Myös asiakkaat ovat tietoisia ja kiinnostuneita vastuullisuusasioista ja osaavat siten vaatia enemmän yrityksiltä.</p> <p>Tämä kvalitatiivinen tutkimus hotelliketjujen vastuullisesta liiketoiminnasta toteutettiin teemahaastatteluin. Tutkimusta varten haasteltiin kolmea hotellialan vastuullisuuden asiantuntijaa eri hotelliketjuista. Asiantuntijat olivat hotelliketjun markkinointipäällikkö, markkinointiassistentti ja Brand Manager. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2011 ja työ valmistui helmikuussa 2012.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan vastuullisen liiketoiminnan motiiveja ovat sidosryhmien odotukset, vastuullisuuden tuoma lisäarvo yrityksille ja asiakkaille sekä yrityksen maineen ylläpitäminen. Sidosryhmien odotuksia ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella ole etukäteen selvitetty. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastuullinen liiketoiminta ei ole yhtenäistä edes kaikkien ketjujen sisällä. Asiantuntijat uskovat, että hotellialalla vain vastuullisuuden edelläkävijöillä on kilpailuetumahdollisuus.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Vastuullisuus, hotellit, yhteiskuntavastuu, kilpailuetu, viestintä</p>	

Hotel and restaurant management programme

<p><b>Authors</b> Sari Pussinen, Satu Virkelä</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Benefiting from corporate responsibility in the Finnish accommodation market</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 61+1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Timo Moilanen, Mia Tarhanen</p>	
<p>The objective of this bachelor's thesis was to find out motives for strategic corporate responsibility from the viewpoint of accommodation businesses focusing on the competitive advantage in the Finnish accommodation market. The study includes the widespread hotel chains in Finland: Best Western, Finlandia Hotels, Restel, Scandic, Sokos Hotels and Radisson Blu Hotels.</p> <p>Company operations have effects on the whole society and the environment. A responsible company contributes on the welfare of the society and environment and also supports sustainable development, which indicates the importance of the subject. Responsible business comprises economic responsibility, social responsibility and environmental responsibility. When responsibility is part of the business operation, it is known as strategic corporate responsibility. Currently the usage of variety of eco labels has become more common and responsibility has become known as an important issue. Customers are now more aware and interested in responsibility and can now demand more from the companies.</p> <p>This qualitative study on the responsibility in the business of hotel chains was executed by theme interviews. To carry out the research, three experts in the responsibility subject were interviewed. These three persons were all representatives of different hotel chains, and their job descriptions were Marketing Executive, Marketing Assistant and Brand Manager. The interviews were carried out during October and November 2011 and the thesis was finished in February 2012.</p> <p>According to the results, motives for responsible business were the expectations of interest groups, added value to company and customers brought by responsibility and maintaining the corporate reputation. However, according to the interviews, the expectations of the interest groups were not studied in advance. The results also indicate that responsible business is not consistent within a hotel chain. The experts believe that in the hotel industry, only the forerunners in the responsibility issue have an opportunity for establishing a competitive advantage.</p>	
<p><b>Key words</b> Corporate responsibility, hotels, social responsibility, competitive advantage, communications</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Vastuullinen liiketoiminta.....	4
2.1	Strateginen yritysvastuu .....	7
2.2	Vastuullisuus kilpailuetuna .....	10
2.3	Motiiveja vastuulliselle liiketoiminnalle .....	12
2.4	Vastuullisuusstandardit ja -raportointi majoitusosalalla .....	13
2.5	Vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuudet .....	16
2.6	Vertailututkimus .....	18
3	Viestintä ja vastuullisuus majoitusyrityksessä.....	24
3.1	Sisäinen viestintä.....	25
3.2	Markkinointiviestintä .....	26
3.3	Yritysviestintä.....	29
3.4	Sähköinen viestintä.....	30
3.5	Viestintäkanavat.....	32
3.6	Vastuullisuudesta viestimisen hyödyt .....	34
3.7	Vastuuväittämät markkinointiviestinnässä.....	36
4	Tutkimus ketjuhotellien vastuullisuudesta Suomessa .....	38
4.1	Lyhyet kuvaukset tutkittavista hotelliketjuista.....	38
4.2	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	41
4.3	Haastattelut.....	42
5	Pohdinnat ja johtopäätökset .....	49
5.1	Vastuullisen liiketoiminnan merkitys hotelliketjulle .....	49
5.2	Sidosryhmien odotukset .....	50
5.3	Vastuullisuuden hyödyntäminen ja vastuuraportointi majoitusyrityksessä.....	51
5.4	Yritysvastuu kilpailuetuna ja osana liiketoimintastrategiaa.....	53
5.5	Vastuuviestintä hotelliketjuissa.....	55
5.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	56
5.7	Opinnäytetyö- ja tutkimusprosessi .....	57
	Lähteet.....	62
	Litteet .....	67

Liite. 1. Haastattelukysymykset.....	67
--------------------------------------	----

# 1 Johdanto

Vastuullisuus nousi vahvasti otsikoihin ilmastonmuutoksesta käydyssä keskustelussa myötä muutama vuosi sitten. Kuluttajien tietoisuus vastuullisuusasioista lisääntyi ja kasvatti myös tuotteiden ja palveluiden tarpeita. Vastuullisen liiketoiminnan merkittävyyttä ei vähennä yhtään se, että vastuullisuus luo haasteita meidän sukupolvemme työelämään ja sen vaikutukset ulottuvat suoraan jälkipolvillemme. Yritykset haluavat menestyä, mutta ainainen talouskasvu ei saisi tapahtua niin, että luonto ja ihmiset kärsisivät siitä. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry on esittänyt julkaisun, jonka mukaan majoitus- ja ravitsemusala tulee olemaan vastuullisin ala vuoteen 2020 mennessä. Majoitusliikkeet ovat ympäri vuorokauden avoinna olevia toimijoita, ja täten niiden kulutus on myös omaa luokkaansa. Veden, sähkön ja jätteiden määrän vähentäminen majoitusliikkeissä on merkittävä ele.

Vastuullinen yritys on tietoinen ympäristövaikutuksistaan ja siitä, miten se voi omalla toiminnallaan edesauttaa ympäristön suojelua. Vastuullinen liiketoiminta koostuu ympäristövastuun lisäksi myös taloudellisesta ja sosiaalisesta vastuusta, jotka yhdessä toimivat vastuullisuuden ytimenä. (Opetin, 2011.) Jatkuvasti kehittyvä vastuullinen liiketoiminta vaatii osaavaa johtamista ja suunnittelua. Strateginen yritysvastuu yhdistää vastuullisuuden osaksi operatiivista toimintaa. Tehokas toiminta edellyttää seuranta- ja mittaamista myös vastuullisuudessa. Yritysvastuuraportoinnin tueksi on luotu ohjeistuksia, kuten GRI (Global Reporting Initiative) -raportointimalli ja erilaiset ympäristömerkit ja sertifikaatit on puolestaan kehitetty vastuullisen liiketoiminnan avuksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a.)

Vastuullinen liiketoiminta korostaa viestinnän merkitystä kaikessa yrityksen toiminnassa. Yrityksen tulee pyrkiä tuomaan vastuullisuutensa mahdollisimman hyvin esille ja siihen vaaditaan tehokasta viestintää. (Isohookana 2007, 10–11.) Viestinnän tulee olla käytännön toiminnan kanssa yhtäläistä, mikä takaa luottamuksellisen suhteen yrityksen ja sidosryhmien välillä (Isohookana 2007, 17; Kuvaja & Malmelin 2008, 53–54). Molempipuolisella kommunikoinnilla sidosryhmien kanssa yritys saa helpommin selville sidosryhmien odotukset ja samalla heille annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa yrityk-

sen toimintaan. Vuorovaikutteisen viestinnän kautta lisätään myös sidosryhmien kiinnostusta yritystä kohtaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 54.)

Tutkimuksen pääongelmaksi asetettiin seuraava kysymys:

- Mitkä ovat hotelliketjun strategisen yritysvastuun motiivit liiketoiminnassa?

Alaongelmiin kuuluvat seuraavat kysymykset:

- Voiko yritys saavuttaa kilpailuetua vastuullisuudella?
- Millä tavoin hotelliketjut hyödyntävät vastuullisuutta toiminnassaan ja viestinnässään?

Tarkastelemme tässä työssä strategisen vastuun motiiveja liiketoiminnassa majoitusalan yrityksen näkökulmasta. Selvitämme millä tavalla vastuullisuutta hyödynnetään majoitusalan yritysten viestinnässä sekä mitä mieltä alan asiantuntijat ovat vastuullisuudesta kilpailuetuna majoitusliiketoiminnassa. Tutkimuksen viitekehysessä on käsitelty vastuullisuuskäsitteitä, strategista yritysvastuuta, vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti kilpailuedun kannalta ja viestinnän roolia vastuullisuudessa. Viitekehysessä on esitelty myös esimerkkejä vastuullisuustoiminnasta hotellialan ulkomaisista edelläkävijäyrityksistä. Lisäksi mukaan on otettu tuore tutkimus, jossa majoitus- ja ravitsemusalan ammattilaisilta on kyselty heidän näkemyksiään alan vastuullisuudesta. Tutkimus otettiin mukaan, jotta siitä saatuja tuloksia voitaisiin verrata tämän työn tutkimustuloksiin. Haastattelujen jälkeen jouduimme kuitenkin toteamaan, että saimme tietoa kerättyä liian niukasti, emmekä voineet tehdä vertailua niin laajasti kun alun perin oli tarkoitus. Tutkimus on kuitenkin jätetty osaksi työtä sillä koemme, että se on ajankohtainen ja tukee työn viitekehysessä käsiteltyjä aiheita.

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen ja haastatteluin toteutettu tutkimus on rajattu seuraaviin Suomen majoitusmarkkinoilla toimiviin hotelliketjuihin: Best Western, Finlandia Hotels, Restel, Scandic, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels. Ketjut valittiin siitä syystä, että ne ovat tällä hetkellä hallitsevassa asemassa kotimaan markkinoilla ja ajatuksemme oli, että näillä ketjuilla olisi myös eniten sanottavaa vastuullisesta yritystoimin-

nasta. Haastattelut onnistuttiin lopulta toteuttamaan kolmen ketjun kanssa, joten emme pystyneet toteuttamaan tutkimusta niin laajasti kun olisimme halunneet.

Innostuksen juuri tähän aiheeseen saimme kolmantena lukuvuotena strategisen markkinoinnin kurssilla, jossa käsitelimme myös vastuullista markkinointia. Olemme lisäksi käyneet kurssin, joka käsitteli vastuullista liiketoimintaa. Näiden kurssien jälkeen totesimme aiheen olevan ajankohtainen, kiinnostava ja tärkeä, joten halusimme tutkia sitä tarkemmin nimenomaan majoitusliiketoiminnan kannalta. Tämän työn toimeksiantaja on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.



## 2 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullinen liiketoiminta on huolenpitoa yhteiskunnasta ja omista sidosryhmistä. Ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu ovat vastuullisen yritystoiminnan ydinalueita. (Opetin 2011.) Taloudellinen vastuu pitää sisällään huolehtimisen toiminnan liiketaloudellisesta kestävydestä sekä yrityksen sidosryhmiin kohdistuvien taloudellisten vaikutusten huomioimisen. Sidosryhmiin kohdistuvia suoria vaikutuksia ovat esimerkiksi palkkojen maksu työntekijöille sekä verojen maksu yhteiskunnalle. Ympäristövastuu käsittää vastuun ekologisesta ympäristöstä, ja yrityksen näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat säästäväinen ja tehokas luonnonvarojen käyttö, maaperän, vesien ja ilman suojeleminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Myös ilmaston muutoksen torjunta ja vastuu oman tuotteen elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista kuuluvat ympäristövastuuseen. Yrityksen sosiaalinen vastuu käsittää henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen, sekä myös ihmisoikeuksien kunnioittamisen. Kuluttajansuojakysymykset sekä tuotevastuu ja hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa kuuluvat myös sosiaalisen vastuun piiriin. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 19.)

Tässä opinnäytetyössä keskitymme tarkastelemaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun kannalta vastuullista toimintaa majoitusalan yrityksissä. Nämä osa-alueet tukevat toisiaan ja toimivat aina yhdessä. Yrityksen vastuullinen toiminta ja sen vaikutukset ulottuvat kauas sen sisällä tapahtuvasta toiminnasta. Alihankkijoiden tuotantotavat ja tuotteiden alkuperä kiinnostavat nykyään myös kuluttajia, joten vastuullisen yrityksen on oltava selvillä alihankkijoidensa toiminnasta. Aina vastuullisuuden vaikutukset eivät johdu suoraan yrityksen omasta toiminnasta vaan ne voivat välillisesti toimia yrityksen tuottajina. Yrityksen on hyvä tiedostaa, mitkä ovat sen omasta toiminnasta aiheutuvat sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset. (Hovisalmi ja Niskala 2009, 11.)

Vastuullisen yrityksen toiminta- ja tuotantotavat tukevat kestävästä kehitystä. Jokaisen yrityksen on oltava vähintään lainsäädännön mukaisesti vastuullinen. Esimerkiksi ympäristö-, yhteiskunta-, tuotevastuu- ja työterveyslakien noudattaminen koskee kaikkia. Lakisääteisen toiminnan ylittävä yhteiskuntavastuullinen toiminta on täysin vapaaehtoista. Vastuulliseksi yritykseksi kutsutaan sellaista yritystä, joka toimii vapaaehtoisesti

yhteiskuntavastuullista toimintaa säätelevien lakien lisäksi muillakin tavoilla edistääkseen kestäväää kehitystä. Vastuullinen yritys voi esimerkiksi ottaa sidosryhmien toiveet huomioon ja kehittää oma-aloitteisesti henkilökuntaansa ja johtaa vastuullisesti organisaatiotaan. Vastuullisella liiketoiminnalla, yhteiskuntavastuulla, yritys vastuulla ja kestäväää kehitystä tukevalla toiminnalla tarkoitetaan siis minimivaatimuksia ylittävää vapaaehtoista yritys vastuuta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Vastuullinen liiketoiminta kattaa yritystoiminnan välittömät ja välilliset vaikutukset, sekä myös yhteistyökumppaneiden toiminnan vastuullisuuden kasvavassa määrin. Globalisaatio ja siihen liittyvät odotukset ovat olleet keskeinen aihe yhteiskuntavastuukustelussa. Informaatioteknologian kehityksen sekä pääomamarkkinoiden globalisoinnin nähdään mahdollistavan hyvinvoinnin kasvamisen. Kehitys on kuitenkin myös herättänyt voimakasta kritiikkiä muun muassa siksi, ettei se ota riittävässä määrin huomioon muutoksien taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja ekologisia vaikutuksia. Erityisesti monikansalliset yritykset ovat joutuneet kritisoinnin kohteiksi heidän hyötyessään globalisaatiosta. Kritiikissä painotetaan yrityksen käyttämää valtaa suhteessa vastuuseen. (Niskala ym. 2009, 11.)

Yrityksissä ennen käytetty yhteiskuntavastuu-sana on korvattu sanoilla vastuullinen yritystoiminta tai yritys vastuu. Samalla vastuullisuuden katsotaan tuovan yritykselle kestäväää arvoa ja toimivan pitkän aikavälin menestystekijänä. Rahoitusmaailma on viime aikoina osoittanut kasvavaa mielenkiintoa yritysten yhteiskuntavastuullisuuteen ja se onkin yrityksen kannalta merkittävä kannustin vastuulliseen toimintaan. Esimerkkinä tästä ovat yhteiskuntavastuun pörssi-indeksit. Niitä varten arvioidaan yritysten suorituskykyä ja toimintaa vastuullisuuden näkökulmasta, ja arviointien tulokset osoittavatkin viitteitä siitä, että vastuulliset yritykset menestyvät ja vastuullinen toiminta tuo selkeästi mukanaan yritysten kilpailukykyä vahvistavia elementtejä. Pääomamarkkinoilla vastuullisen yritystoiminnan merkitystä perustellaan siten, että yhteiskuntavastuu on menestyvän ja hyvin johdetun yrityksen tunnusmerkki. (Niskala ym. 2009, 12.)

Koska yrityksillä on erilaisia toimintaympäristöjä ja erilaiset lähtökohdat, yhteiskuntavastuun osa-alueiden sisältö ja sisällön muodostavien asioiden painoarvot eivät ole jokaisen yrityksen kohdalla samanlaisia. Kun mietitään yhteiskuntavastuun sisältöä, on

pidettävä mielessä, että siihen liittyy myös erilaisia tarkastelutasoja. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät vaikutukset ja näkökohdat johtuvat joko välillisesti tai välittömästi yrityksen toiminnasta ja voivat myös olla globaaleja tai paikallisia. Vaikutuksia voidaan myös tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; yritystason- tai kansantalouden näkökulmasta. (Niskala ym. 2009, 20.)

Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan sisältöön vaikuttavia yrityskohtaisia lähtökohtia, eli niin kutsuttuja sisäisiä tekijöitä, ovat yrityksen toiminta-ajatus, toimiala ja arvoketju, yrityksen koko, kansainvälisyys sekä yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, periaatteet ja tavoitteet sekä sidosryhmien odotukset. Yrityksen toimialaa tarkasteltaessa on huomioitava välittömät ja välilliset näkökohdat, raaka-aineet, tuotanto ja itse tuote. Tietoa voidaan kerätä toimialaan liittyvistä raporteista, esimerkiksi toimialajärjestöiltä. Lisäksi voidaan hyödyntää myös muiden toimialan yritysten saatavilla olevaa aineistoa. Tietolähteinä toimivat esimerkiksi kansainvälisten organisaatioiden, viranomaisten ja kansalaisjärjestöjen maaraportit ja tietokannat. On myös pohdittava minkälaisiin arvoihin yrityksen toiminnan johtaminen perustuu ja mihin yritys haluaa itse pyrkiä vastuullisen liiketoiminnan alueella sekä minkälaisen tavoitetason yritys on itselleen asettanut. Tärkeimpiä tietolähteitä ovat yrityksen kirjatut arvot, periaatteet ja tavoitteet, johdon näkemykset ja olemassa olevat hallintakäytännöt sekä seurantatiedot. Sidosryhmäodotuksia tarkasteltaessa on pohdittava muun muassa sitä, millaisia tavoitteita yrityksen omistajilla on, ja mitä yrityksen muut sidosryhmät odottavat vastuullisen toiminnan osalta. Informaatiota voidaan hankkia sisäisillä arvioinneilla sekä vuorovaikutuksen kautta sidosryhmiltä. (Niskala ym. 2009, 21–22.)

Yritystoimintaan yleisesti vaikuttavia lähtökohtia, eli ulkoisia tekijöitä, ovat kansallinen lainsäädäntö, kansainvälinen lainsäädäntö ja sopimukset, kansainvälisten ja mielipidevaikuttajina toimivien sidosryhmien odotukset, vapaaehtoisuuteen perustuvat ohjeistot ja standardit sekä edelläkävijäyritysten esimerkit. Kansallisen lainsäädännön kohdalla on huomioitava mitkä ovat lainsäädännön asettamat vähimmäisvelvoitteet vastuulliselle yritystoiminnalle kussakin toimintamaassa. Kansallinen lainsäädäntö pitää sisällään muun muassa ympäristö-, työ- ja sosiaalilainsäädännön, tuoteturvallisuus- ja kuluttajan- suojalainsäädännön, osakeyhtiö- ja arvopaperilainsäädännön, kirjanpito- ja verolainsäädännön sekä perustuslain. Samoin kuin kansallisen lainsäädännön kohdalla, myös kan-

sainvälisessä lainsäädännössä on huomioitava lainsäädännön asettamat vähimmäisvelvoitteet. Lisäksi on pohdittava, miten nämä suhteutuvat toimintamaiden lainsäädäntöön. (Niskala ym. 2009, 22–23.)

Informaatiota on saatavilla Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) ja sen alaisten järjestöjen tietokannoissa kansainvälisistä sopimuksista ja julistuksista. Muuan muassa seuraavia tahoja voidaan hyödyntää: Kansainvälinen työjärjestö (ILO), YK:n ihmisoikeusvaltuutettu (UNHCHR), YK:n ympäristöohjelma (UNEP), kestävään kehitykseen liittyvät huippukokoukset (Rio, Johannesburg) sekä OECD (Taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö). Kansainvälisten ja mielipidevaikuttajina toimivien sidosryhmien odotuksia pohdittaessa on otettava huomioon mitä odotuksia vastuullista yritystoimintaa kohtaan asetetaan esimerkiksi kansainvälisten kansalaisjärjestöjen, akateemisen maailman ja median puolelta. Lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi mielipidevaikuttajien kirjoituksia, raportteja, kannanottoja ja internetsivustoja. (Niskala ym. 2009, 22–23.)

## **2.1 Strateginen yritysvastuu**

Vastuullisen liiketoiminnan yhdistäminen yrityksen päivittäiseen toimintaan on strategista yritysvastuuta. Ilman strategista yritysvastuuta yrityksen vastuullisen toiminnan hyötyjä ei saada täysin irti, sillä vastuullisuus liittyy lähes kaikkeen yrityksen toimintaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a.) Esimerkiksi vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi sekä ympäristöosaaminen strategian osina ovat perusedellytyksiä kilpailijoista erottautumiselle (Green Hotelier 2011). Yritys on vastuussa toiminnastaan, niin henkilöstöstä, terveys- ja turvallisuusasioista kuin ympäristöasioista, markkinoinnista sekä viestinnästään. Sidosryhmien odotukset ja vaatimukset sekä yrityksen koko muokkaavat strategista yritysvastuuta. Sen lisäksi majoitusyrityksen on otettava huomioon muuttuva toimintaympäristönsä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a.)

Toimintaympäristö on erilainen joka maassa, joten etenkin kansainvälisesti toimivan hotelliketjun on tärkeää pystyä luomaan yritykselle sellaiset arvot, jotka pätevät kaikkialla ja ovat yrityksen toiminnan perusta toimintaympäristöstä riippumatta. Kansainvälisten hotelliketjujen on lisäksi huomioitava kulttuurierot, paikalliset lainsäädännöt ja yleiset toimintatavat sekä sidosryhmien vaihtelevat odotukset maittain. (Elinkeinoelämän

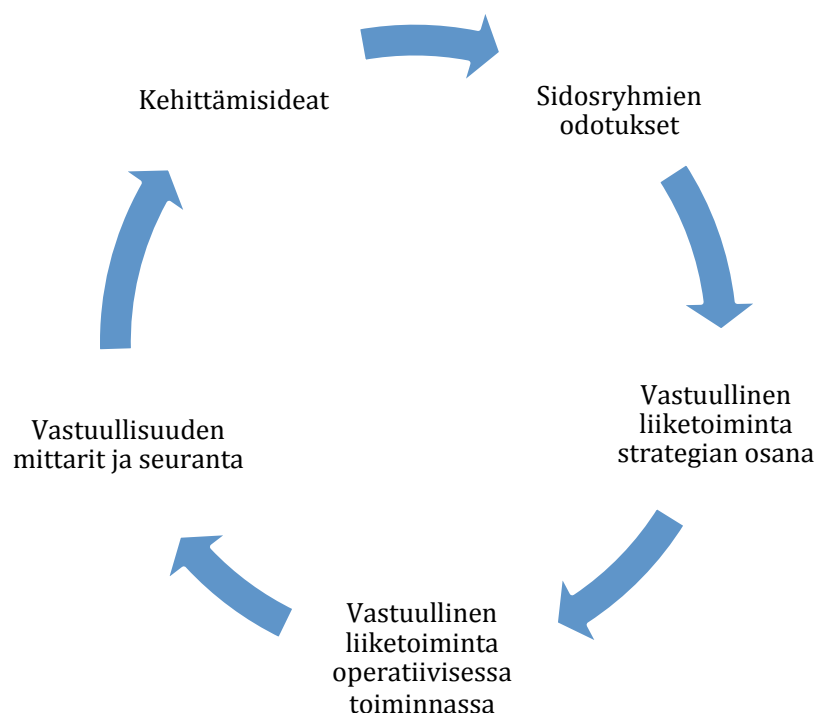
keskusliitto 2011a.) Yrityksen kokoon liittyen on pohdittava ja analysoitava, kuinka merkittävä yritys on paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti ja kuinka paljon valtaa yrityksellä on toimintaympäristössään. Analyysyjä voidaan tehdä oman toiminnan merkityksestä alueittain, esimerkiksi voidaan tarkastella mikä on yrityksen työllistäjästatus jollain alueella tai miten yrityksen hankinnat keskittyvät tietyille alueille ja yrityksille. Kansainvälisyyteen liittyvät lähtökohdat riippuvat siitä, missä maassa toimitaan. Tähän liittyen on otettava huomioon toimintamaiden poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen tilanne, työmarkkinat sekä yleinen ihmisoikeustilanne ja ympäristön tila. (Niskala ym. 2009, 21–22; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a.)

Strateginen yritysvastuu yhdistää vastuullisuuden osaksi yrityksen toimintaa, mutta se ei tapahdu aivan itsestään. PricewaterhouseCoopers selvitti yhteensä 580 suomalaisen yrityksen yritysvastuuta verkkosivujen, vuosikertomusten ja yritysvastuuraporttien tietojen perusteella. Tämän perusteella ilmeni, että vastuullisuus mielletään yhä muun liiketoiminnan kanssa erilliseksi toiminnaksi useissa yrityksissä, vaikka vastuullisuusasioita saattaa hoitaa jopa oma osastonsa osassa yrityksistä. (PwC 2011.) Kansainvälisissä ja isoissa yrityksissä, kuten hotelliketjuissa, asiantuntemus on jaettu toimintojen mukaisesti eri yksiköihin. Etenkin isoissa yrityksissä vastuullisuuden kokonaishallintaan tarvitaan verkostoitumista toimintojen ja yksiköiden kesken, jotta vastuullisuus saadaan näkymään kaikessa yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Projekteille tai muille hankkeille määritellään omat vastuuhenkilönsä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a.)

PwC:n selvityksestä ilmenee, että vastuullisuutta pidetään tärkeänä, mutta toimintatavoissa on kehitettävää. Strategisesta yritysvastuusta useilta yrityksiltä esimerkiksi puuttuvat tavoitteet tai ne on asetettu vain ympäristövastuulle. Maailmalla yritysvastuusta raportoidaan laajemmin ja kuvataan yritysvastuun riskejä ja liiketoimintamahdollisuuksia sekä vastuullisuuden tulevaisuuden haasteita. Vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuudet tunnistetaan Suomessa vielä melko huonosti eikä niitä siten osata käyttää hyödyksi. Suomessa yritysvastuun raportoinnissa on kehitytty, mutta johtamisessa on edelleen paljon parannettavaa. Jos strateginen yritysvastuu on yrityksen menestystekijöitä, sen tulee myös olla osa yrityksen arkipäiväistä liiketoimintaa. Tärkeää on sitoa vastuullisuus osaksi tavoitteita, yrityksen omia arvoja ja arkipäivää, jotta siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty irti. Monissa suomalaisissa yrityksissä vastuullinen toiminta ei ole

osana yrityksen strategista liiketoimintaa eikä vastuullinen toiminta näin ollen vastaa yrityksen käsitystä siitä. (PwC 2011.)

Yrityksellä on hyvät edellytykset menestyä, kun vastuullinen liiketoiminta on osa yrityksen strategiaa. Strateginen yritysvastuu takaa sen, että vastuullisuus huomioidaan kaikessa yrityksen toiminnassa. Yritysvastuu on jatkuva prosessi, joka vaatii seuraamista ja mittaamista, jotta sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Kuviossa 1 on kuvattu strategisen yritysvastuun prosessi.



Kuvio 1. Strateginen yritysvastuu prosessina (Hovisalmi & Niskala 2009, 26–27)

Ensin yrityksen tulee selvittää sidosryhmien odotukset yrityksen vastuullisuudesta ja suunnitella miten yrityksen toimintaa voidaan muuttaa vastaamaan sidosryhmien tarpeita ja odotuksia strategisella tasolla. (Hovisalmi & Niskala 2009, 26–27.) Toimenpiteitä suunnitellessa on otettava erityisesti huomioon yritykselle kannattavimpien asiakkaiden odotukset sekä asiakkaiden mielipiteet yrityksen toiminnasta, sillä yritys on olemassa asiakkaita varten. Sen jälkeen on arvioitava toimenpiteiden merkittävyys yrityksen liiketoiminnalle. (Niskala ym. 2009, 21.)

Jokaisen yrityksen vastuullisuuteen vaikuttavat muun muassa sen omat lähtökohdat ja arvot, toimintaympäristö ja sidosryhmien odotukset ja lainsäädännöt. Siksi vastuullisuutta on vaikea määritellä yhdenlaiseksi. Vastuullista liiketoimintaa harjoitettaessa on toimittava kuten kaikessa liiketoiminnassa, sen on oltava kannattavaa yritykselle ja tuotava lisäarvoa sidosryhmille. (Niskala ym. 2009, 21–22.) Kun vastuullisuus on osana strategiaa, se viedään operatiiviseen toimintaan avaamalla strategiset tavoitteet jokaisen työntekijän toimenkuvaan kuuluviin työtehtäviin käytännössä. Käytännön toimintaa mitataan ja seurataan säännöllisesti vastuullisuuden mittareilla, kuten jätteiden tai energiankulutuksen määrän laskemisella. Seurantatulosten perusteella suunnitellaan ja tehdään mahdolliset kehitystoimenpiteet ottamalla taas huomioon sidosryhmien odotukset ja myös heidän kehitysehdotuksensa. (Hovisalmi & Niskala 2009, 26–27.)

## 2.2 Vastuullisuus kilpailuetuna

Kilpailuetu tuottaa yritykselle lisäarvoa, antaa suhteellisen edun kilpailijoiden nähden kannattavassa liiketoiminnassa ja on mahdoton kopioida täysin. Useimmiten kilpailuetua tuottavat tekijät ovat aineettomia ja etu syntyy juuri niiden johtamisesta. Kun kilpailuetua tuottavaa tekijää, esimerkiksi muita parempaa laatua tai ammattitaitoisempaa henkilökuntaa osataan johtaa oikein, puhutaan strategisesta kilpailuedusta. Strateginen kilpailuetu ei ole pysyvä, sillä kilpailijat pääsevät samoille markkinoille, asiakkaat alkavat vaatimaan enemmän tai yrityksen kilpailuedun korostaminen menee yli. Yhdellä kilpailuedulla on vaikeaa pysytellä alansa parhaiden joukossa vallitsevissa olosuhteissa. Menestyvällä yrityksellä on siten useita strategisia kilpailuetuja, joita osataan muuttaa oikeaan aikaan. Käytännössä yrityksen johto suunnittelee uuden strategian toteuttamista kun muu organisaatio keskittyy vielä täysin vallitsevan kilpailuedun kehittämiseen. (Lehtipuu & Monni 2007, 107.)

Vastuullisella yritystoiminnalla yritys voi saavuttaa etuja itselleen. Tällaisessa yrityksessä työntekijät viihtyvät yleensä paremmin työyhteisössä. Vastuullisuus vaikuttaa nykyään yhä useamman ihmisen ostopäätökseen, joten toimimalla vastuullisesti yrityksen maine ja imago pysyvät vahvoina. Vastuuttomasti toimivien yritysten maine leviää nopeasti, joten vastuullisuuden pitäisi olla jo jokaisessa yrityksessä arkipäivää. Tyytyväiset työntekijät ja hyvä yrityskuva lisäävät menestymisen mahdollisuutta. Menestyvää yritystä ar-

vostavat etenkin liikekumppanit. Asiakkaille taas tarjoutuu tilaisuus tehdä vastuullinen ostopäätös ja saada hyvä omatunto. (Opetin, 2011.)

On olemassa kaksi eri tapaa luoda kilpailuetua, yritys voi joko laskea kustannuksiaan tai erilaistaa tuotteensa tai palvelunsa. Etenkin laman aikaan kustannuksia on monissa yrityksissä jouduttu rajoittamaan. Majoitusmarkkinoilla kilpailevat ketjuyritykset ovat olleet niiden joukossa, sillä ne kilpailevat pitkälti keskenään. Palvelualoilla tingitään usein henkilöstökustannuksista tiukan paikan tullen, jotta selvittäisiin mahdollisimman pienin tappioin. Ympäristöohjelmien ja -strategioiden avulla pystytään säästämään kuluissa pidemmällä aikavälillä, mutta hetkellisesti niissä yrityksissä, joissa kustannuksia alenta-  
viin toimenpiteisiin lähdettiin laman aikaan, jouduttiin karsimaan myös työvoimasta, sillä toimenpiteiden käyttöönotto ei ole ilmaista. (Esty & Winston 2009, 101.)

Vastuullisella toiminnalla voi olla mahdollista saavuttaa itselleen kilpailuetua, mutta ensin toiminnan on oltava kannattavaa. Yrityksen on löydettävä se tarve, jota varten asiakkaat käyttäisivät uutta vastuullisempaa tuotetta tai palvelua. Sen lisäksi vastuullisen toimintatavan tulee vähentää tai pitää kustannukset matalina, jotta toiminta pysyy kannattavana. Asiakas ei usein ole valmis maksamaan vastuullisemmasta tuotteesta ainakaan kovin paljon enempää perustuotteeseen verrattuna, joten vastuullisempi toimintatapa ei kannata, mikäli se lisää yrityksen tuotantokuluja. Vastuullisemman tuotteen tulee myös täyttää asiakkaan muut olemassa olevat tarpeet, eli ei riitä, että ratkaistaan vain tuotteen ympäristöongelma, vaan on muistettava mitä tarpeita tuotteen käyttöön muuten on olemassa. (Esty & Winston 2009, 126.)

Yritys joutuu todistelemaan vastuullista toimintaansa päivittäin. Kuluttajat haluavat tietää mitä ostavat ja ovat kiinnostuneita siitä, onko palvelu tai tuote turvallinen heille, heidän lapsilleen sekä ympäristölle. Business-to-business -asiakkaat edellyttävät yritykseltä tietoa siitä, onko tuotteet valmistettu eettisesti oikein ja mitä ne sisältävät. Työntekijät etsivät usein omiin arvoihinsa sopivia yrityksiä, joten yrityksen ja työntekijän arvomaailmojen kohtaaminen kiinnostaa erityisesti työnhakijaa. Pankit saattavat olla kiinnostuneita yrityksen vastuullisuusasioista rahoittaessaan yrityksen toimintaa. Vakuutusyhtiöissä ympäristöriskit nähdään liiketoiminnan uhkina eli ympäristö- ja turvallisuusasiat kiinnostavat myös heitä. (Esty & Winston 2009, 66.)



### 2.3 Motiiveja vastuulliselle liiketoiminnalle

Vastuullisen yritystoiminnan tarkoituksena on tukea brändiuskollisuutta ja luoda asiakkaiden ja yrityksen välille tietynlainen tunneside. Nykyaikana esimerkiksi sponsorointi on saanut uuden merkityksen. Ennen yritykset ostivat muun muassa urheilutapahtumista itselleen mainostilaa ja näkyvyyttä. Toki rahalla saa näkyvyyttä edelleenkin, mutta vastuullinen ajattelutapa korostaa nykyisin yhteistyön merkitystä samoja arvoja noudattavien yritysten kanssa, joten sponsoroitavien kohteiden valinta kannattaa olla tarkkaan harkittua. Jos yrityksen arvoihin kuuluu ympäristöystävällisyys, sen ei ole järkeä olla esillä rallitapahtumassa. Kaikki yrityksen toiminta heijastuu sen arvoihin, joten toimintaa koskevien päätösten tulee olla yhteneväisiä arvojen kanssa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 124.)

Kaikki asiakkaat eivät aina osoita käyttäytymisellään vastuullista toimintaa, mutta he haluavat yrityksiltä kestävästä kehityksestä tukevia toimenpiteitä. Vaikuttavampi tekijä majailusalan kestävässä kehityksessä liittyvien toimenpiteiden käyttöön ottamisessa on ollut kustannustehokkuus kuin asiakkaiden mielipide. (The Center for Hospitality Research 2/2011.) Laman aikana yrityksillä meni heikommin, jolloin jouduttiin miettimään, miten tulos saataisiin pysymään mahdollisimman hyvänä. Yksi keino oli kuluissa säästäminen, mitä vastuullinen toiminta tukee hyvin. Monissa yrityksissä vastuullisen toiminnan inspiraatio lähti säästämisen tarpeesta ja on siten tullut osaksi arkipäiväistä toimintaa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 17.)

Vastuullisen toiminnan aloittaminen saattaa juontaa juurensa myös vastuuttoman toiminnan aiheuttamaan maineen menettämiseen. Jos yrityksen toiminta ei vastaa sitä miten se ilmoittaa toimivansa, niin sana vastuuttomasta toiminnasta leviää sosiaalisen median välityksellä hyvin nopeasti maailmalla. Negatiiviseen julkisuuteen johtava vastuuton toiminta vaatii yritykseltä selityksiä, joten yritys joutuu silloin todistelemaan paljon enemmän toimintaansa ja tekemisiään. Jos yrityksen maine ei ole vielä täysin mennyt, voidaan vastuullisella toiminnalla yrittää pelastaa tilannetta. Tällaisessa tapauksessa maine on saattanut kuitenkin jo kärsiä liiaksi, jolloin yritys on leimattu vastuuttomaksi. Kerran negatiivisen leiman saanut yritys pysyy pitkään ihmisten mielissä ja kuluttajien

on helppo äänestää jaloillaan. Tuotteiden boikotoiminen on yritykselle hankala tilanne, sillä yrityksen on periaatteessa pakko silloin kehittää tai muuttaa tuotettaan asiakkaan tarpeiden mukaan, jotta tuotteen tuottaminen olisi vielä kannattavaa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 17.)

## 2.4 Vastuullisuusstandardit ja -raportointi majoitusalailla

Vastuullisen toiminnan merkiksi yritykset voivat hakea itselleen erilaisia sertifikaatteja. Niiden lisäksi yritykset raportoivat vastuullisesta toiminnastaan vuosikertomusten muodossa tai omilla verkkosivuillaan unohtamatta yrityksen markkinointia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 21.) Luotettavampi keino kertoa sidosryhmille yrityksen vastuullisesta toiminnasta ovat kuitenkin erilaiset standardit ja sertifikaatit. Suomessa monet hotellit ovat panostaneet vastuullisuuteen muun muassa Joutsenmerkin standardien mukaisesti. Tämä kuluttajille tuttu merkki opastaa heitä valitsemaan hotellin, jossa ympäristöasiat ovat kunnossa. Suurin osa vastuullisuusstandardeista mittaakin lähinnä toiminnan ympäristötehokkuutta. (Ympäristömerkki 2011a).

Yritykset julkaisevat säännöllisesti ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportteja, joissa kerrotaan vastuullisen toiminnan tuloksista ja kehityksestä. Vastuullisuuden raportointi on lisääntynyt myös osana yrityksen vuosikertomuksia. Verkkosivuille päivitetään ajankohdataista tietoa vastuullisuudesta. Painetut julkaisut kiinnostavat sidosryhmiä enemmän kuin verkkosivut, joten niitä tullaan julkaisemaan edelleen. Verkkosivuilla on kuitenkin paljon potentiaalista hyötyä, esimerkiksi raportoinnin vuorovaikutteisuus sidosryhmien kanssa, joten sivustoja varmasti tullaan käyttämään tulevaisuudessa enemmän vastuullisuuden raportoinnin apuna. Muun muassa blogit toimivat tällaisina interaktiivisina sivustoina verkossa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 21.)

Suomessa yritykset ovat velvollisia raportoimaan ympäristöasioista tilinpäätöksessä kirjanpitolautakunnan yleisohjeen vaatimusten osalta. Suurimmaksi osaksi vastuuraportointi on kuitenkin vapaaehtoista eli yrityksen voivat itse päättää mitä asioita haluavat tuoda raportoinnissa esille. Global Reporting Initiative (GRI) on verkostoyhteistyönä yritysten, asiantuntijoiden ja kansalaisjärjestöjen kesken kehittänyt ohjeita vastuullisuuden raportointiin ja heidän mallien pohjalta yritysraportteja laaditaan ympäri

maailmaa. GRI-ohjeen mukaan yrityksen pitäisi perustella miksi se on jättänyt raporttoimatta joitakin asioita, jotta raportista syntyy luotettava ja totuudenmukainen kuva yrityksestä. Raportoinnin vapaaehtoisuudesta on keskusteltu pitkään. Lakisääteinen raportointi pistäisi myös ne yritykset raportoimaan, joilla ei riitä motivaatio vapaaehtoiseen toimintaan. Toisaalta vapaaehtoisuus antaa edelläkävijöille mahdollisuuden raportoida paljon enemmän kuin vähimmäisvaatimukset edellyttävät ja omalla tyylillään. Kansainvälisesti toimivan yrityksen kannattaa kuitenkin noudattaa raportoinnissaan pitkälti GRI:n ohjeita, jotta se luo uskottavaa kuvaa myös ulkomailla. (Kuvaja & Malmelin 2008, 156–158.)

GRI teetti kansainvälisen lukijatutkimuksen vuosina 2007–2008 yritysraportoinnista. Tärkeitä raportoitavia asioita yritysraportissa lukijoiden mielestä ovat liiketoiminta- ja vastuullisuusstrategian liittyminen toisiinsa, yrityksen ja sen toimialan kannalta kestävään kehitykseen liittyvät kriittiset kysymykset sekä miten vastuullisuusasiat ja riskienhallinta huomioidaan liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Lukijat ovat kiinnostuneita siitä, mitä vaikutuksia yrityksen toiminnalla on eettisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta. Olennaista on myös se, miten vastuullisuus liitetään yrityksessä markkinointiin ja suhdetoimintaan. Uskottava yritys kertoo sidosryhmilleen vastuuraaportissaan myös epäonnistumisista ja tavoitteista, joita ei pystyttykään toteuttamaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 160–161.)

Pohjoismainen ympäristömerkki, eli Joutsenmerkki on nimensä mukaisesti Pohjoismaiden yhteinen virallinen ympäristömerkintä. Merkki perustettiin vuonna 1989. Alun perin Joutsenmerkki koski nimenomaan ympäristön kannalta parempia tuotteita, mutta myöhemmin se laajentui koskemaan myös palveluja, kuten hotelleja ja ravintoloita. Ympäristömerkinnän voivat saada vain ne tuotteet ja palvelut, jotka omassa ryhmässään kuuluvat ympäristöasioissa parhaimpien joukkoon. Merkin vaatimuksia uudistetaan muutaman vuoden välein, jotta se pysyy ajan tasalla. Lisäksi myös merkin käyttöoikeus myönnetään ainoastaan määräaikaaisesti ja aina kun vaatimuksia uudistetaan, täytyy yritysten hakea käyttöoikeutta uudestaan. Ympäristömerkinnän voivat saada vain ne tuoteryhmät ja palvelut, jotka voivat saavuttaa merkittävää ympäristöhyötyä. (Ympäristömerkki 2011b.)

Pohjoismaisen ympäristömerkinnän tavoitteena on auttaa asiakkaita valitsemaan vähiten ympäristöä kuluttavia tuotteita ja palveluja sekä edistää elinkeinoelämän valmiuksia kehittää mahdollisimman ympäristömyötäisiä tuotteita ja palveluja. Ympäristömerkin kriteerit on kehitetty elinkaaritarkastelun avulla. Tuotteen tai palvelun vaatimuksia arvioidaan ja vaatimuksia asetetaan haitallisimmille vaikutuksille. Ympäristömerkitty hotelli on velvoitettu vähentämään aktiivisesti energian- ja vedenkulutustaan, suosimaan ympäristölle haitattomimpia kemikaaleja, lajittelemaan jätteensä, minimoimaan kuljetuksesta syntyneet ympäristövaikutukset sekä dokumentoimaan ympäristöjärjestelmään tärkeimmät ympäristönäkökohdat ja keinot niiden pienentämiseksi. (Eco-label 2011.)

Kansainvälinen hotelliketju Marriott International on toiminut aktiivisesti pienentääkseen hotellien toiminnasta aiheutuvaa hiilijalanjälkeä. Energian ja veden kulutuksen säännöstelemisen tavoitteena on pienentää 25 prosenttia huonekohtaista kulutusta kymmenen vuoden aikana. Marriott on ilmoittanut asentavansa aurinkopaneelit ainakin 40 hotelliinsa vuoteen 2017 mennessä. (Greenbiz 2010.) Suurten vastuullisuustekojen merkitys on myös osattu ottaa huomioon luomalla uusille ja uudistettaville hotellirakennuksille omat standardit ympäristötehokasta rakentamista ja suunnittelua varten, jotta hotellirakennus saavuttaisiin LEED-sertifikaatin. Marriottin tähtäimenä on kasvat-  
taa LEED-sertifioitujen hotellien määrä jopa 300 hotelliin vuoteen 2015 mennessä. (Greenbiz 2010.)

LEED®-ympäristöluokitus (Leadership in Energy and Environmental Design) on U.S. Green Building Council (USGBC) yhteisön luoma järjestelmä, joka on ollut käytössä vuodesta 2000 lähtien. Joukko rakennusteollisuusalan yrityksiä perusti vuonna 1993 USGBC:n, joka on siitä lähtien toiminut ympäristötehokkaan rakentamisen puolesta. (USGBC 2011a). Standardi kertoo ympäristötehokkaasta rakentamisesta, jossa käytetään uusiutuvia ja kierrätettyjä sekä luontoa säästäviä materiaaleja ja ympäristötehokkaita ratkaisuja tilojen toiminnassa. Mitä enemmän ympäristötehokkaaseen rakentamiseen on panostettu, sitä paremmalle tasolle luokituksessa on mahdollista päästä. LEED-ympäristöluokituksessa on neljä tasoa: sertifiointi, hopea, kulta ja kaikkein korkeimpana platina. Taso määräytyy sen perusteella, kuinka paljon ympäristötehokkaaseen rakentamiseen ja suunnitteluun on panostettu kunkin tason ansaintakriteerien mukaan. Rakent-

nuksen on täytettävä ympäristöjärjestelmän minimistandardit saavuttaakseen alimman tason eli sertifiointin. (USGBC 2011b.)

## 2.5 Vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuudet

Ympäristölainsäädännön ohella markkinoiden kilpailutilanne ja asiakkaiden vaatimukset lisäävät yritykselle paineita kehittää tuotteidensa ympäristövastuullisuutta. Vaatimuksia tulee sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta, mutta niiden avulla yritys voi kehittää ja muuttaa toimintaansa ja näin ollen lisätä kilpailukykyään. Sen myötä saatetaan myös löytää uusia tuoteratkaisuja ja kasvattaa liiketoimintaa tai säästää tuotantokuluissa. Tuotteen elinkaarta tarkastelemalla voidaan havainnoida missä eri tuotantovaiheissa ympäristövaikutuksia tapahtuu. Niiden havainnoinnin jälkeen arvioidaan miten merkittäviä ne ovat ympäristön ja yrityksen kannalta. Laki asettaa toki omat vaatimuksensa liiketoiminnalle, joten ympäristölainsäädännön vaatimukset ovat tärkeimpiä toimenpiteitä vaativia tekijöitä. Seuraavaksi tärkeimpiä ovat liiketoiminnallisesti hyödyllisimmät ympäristönäkökohdat. Näiden vuoksi yleensä ryhdytään suunnittelemaan toimenpiteitä, sillä on järkevää ottaa yrityksen toiminnasta kaikki hyöty irti. Samalla vähennetään ja ennaltaehkäistään riskien syntyä ja osoitetaan sidosryhmillekin yrityksen vastuu ympäristöstä ja yhteiskunnasta. (Esty & Winston 2009, 17–19.)

Yhtenä liiketoiminnan osa-alueena on yhä useammassa yrityksissä ympäristöosaaminen. Ympäristöosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joiden tarkoitus on kehittää ympäristön kannalta parhaita keinoja toteuttaa liiketoimintaa. Näitä ovat ympäristön suojeleminen, kestävä tuotanto, tavanomainen tuotanto ja teknologian tuotanto. Teknologian tuotannolla täytetään ympäristön suojeleminen, kestävän ja tavanomaisen tuotannon tarpeita eli tuotetaan teknologiaa, jonka avulla on mahdollista vähentää ympäristön kuormitusta. Muun muassa poliittiset päätöksentekijät, viranomaiset, sijoittajat ja muut yritykset yhdessä kansalaisjärjestöjen kanssa odottavat yritykseltä ympäristöosaamista. Sen lisäksi erilaiset säädökset velvoittavat yritystä huomioimaan toiminnassaan ympäristön. (Esty & Winston 2009, 36–37.)

Hyvin toteutettuna vastuullinen liiketoiminta lisää asiakasuskollisuutta (Esty & Winston 2009, 124). Esimerkiksi jos puhdasta vettä on aina saatavilla, niin ihmiset eivät välttä-

mättä ajattele ympäristön etua ensimmäisenä, vaan siitä ollaan jopa valmiita luopumaan ostopäätöstä tehtäessä. Sen sijaan niissä maissa, joissa puhtaasta vedestä on pulaa, ympäristöä kuormittava toiminta on paheksuttavaa, jolloin muun muassa kierrättäminen ja veden kulutuksen vähentäminen edistävät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Yrityksen on siis huomioitava toimintaympäristönsä vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa. Vihreys on harvoin se ensimmäinen asia, jonka vuoksi tietty palvelu tai tuote valitaan. Yleensä siihen vaikuttavat hinta, laatu sekä niiden välinen suhde ja lopuksi tuotteen tai palvelun vastuullisuutta korostava viestintä usein puoltaa ostopäätöstä. (Esty & Winston 2009, 128–129.)

Majoitusyritykset voivat hyötyä paljonkin ympäristöosaamisesta liiketoiminnassaan, sillä heidän tuottamistaan palveluista syntyy jatkuvasti suuria määriä jätteitä ja myös energiankulutus on erittäin runsasta johtuen majoitusliikkeiden ympärivuorokautisesta toiminnasta (Esty & Winston 2009, 37). Kansainvälinen hotelliketju Marriott International kuuluu hotelliketjujen edelläkävijöihin vastuullisuusasioissa. Marriott on vienyt ympäristöajattelua astetta pidemmälle hyödyntämällä kierrätysmateriaalia niin paljon kuin mahdollista. Esimerkiksi avainkortit on tehty puoliksi kierrätysmuovista ja tyynyjen täyteen valmistuksessa on käytetty ainoastaan kierrätettyjä muovipulloja. Hyöty ei ole suuri puhuttaessa yhden tyynyn tai avainkortin vaikutuksesta ympäristölle, mutta Marriottin kokoisessa ketjussa säästetään tämän kaltaisilla toimenpiteillä tonneittain muovijätteen syntymistä. Siksi pienetkin teot ovat merkityksellisiä. (Greenbiz 2010.)

Majoitustoiminnassa on syytäkin huolehtia ympäristöstä vastuullisella toiminnalla, sillä koko matkailu elinkeinona tuo monille kunnille ja kaupungeille työpaikkoja sekä rahaa ja pitää seudun elinvoimaisena. Matkailu- ja ravintolapalvelut eli MaRa on julkaissut toimialan olevan vastuullisin ala vuoteen 2020 mennessä. Ala on mukana energiategokkuussopimuksessa, jossa tavoitellaan tehokasta energiankäyttöä. Asiakkaat on alusta alkaen otettu mukaan vastuullisuustoimintaan. Valinnoillaan asiakas voi vaikuttaa muun muassa ympäristöä kuormittaviin asioihin. (MaRa 2011.)

Useissa yrityksissä on nimetty työntekijä tai useampia vastaamaan yrityksen vastuullisesta toiminnasta. Tämä tarkoittaa, että kyseessä on iso osa-alue, joka on tärkeä myös yrityksille. Erilaisilla työkaluilla ja toimintaperiaatteilla vastuullisuuden hallinta on tehty

helpommaksi. Standardien avulla säädellään vastuullisen toiminnan vähimmäisvaatimuksia ja pystytään kontrolloimaan vastuullisen toiminnan tuloksia. Yrityksen toimintatavat ja vastuullisuus ovat jatkuvan tarkastelun alaisina yhteiskunnan resurssien jakautumisessa. Yhteiskunta ottaa kantaa varsinkin vastuullisuuteen ja kohdistaa silloin resurssinsa mieluiten vastuullisesti toimiviin yrityksiin, koska niiden halutaan menestyvän ja kestävästä kehitystä tukevaa toimintatapaa halutaan vaalia tulevaisuutta ajatellen. (Juholin 2009, 49–50.)

Toimenpiteitä suunnitellessa on otettava huomioon yritykselle kannattavimpien asiakkaiden odotukset ja toimenpiteiden merkittävyys yrityksen liiketoiminnalle. Asiakkaiden odotusten täyttäminen ei kuitenkaan riitä silloin, kun on tarkoitus saavuttaa vastuullisella toiminnalla kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttamiseksi on oleellista osata myös ennustaa asiakkaiden tulevia odotuksia ja vaateita yrityksen toimintaa kohtaan. Yritys, joka etenee liiaksi muiden edelle esimerkiksi ympäristöosaamisessaan, saattaa kuitenkin menettää kannattavuutensa kysynnän puutteeseen. Ympäristövaatimusten toteutuksen ja seurannan helpottamiseksi on hyvä merkitä sopimuksiin kaikki toimenpiteet ja tavoitteet, jotka on sovittu toteutettavaksi. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen kannattaa huomioida ja toteuttaa toiminnassaan ympäristöasiat hyvin, sillä vahvistunut imago luo uskollisuutta sidosryhmien kanssa ja kustannussäästöt parantavat toiminnan tehokkuutta. (Hovisalmi & Niskala 2009, 26–27.)

## **2.6 Vertailututkimus**

Meri Vehkaperä esitteli syyskuussa 2011 järjestetyssä RESTA 2011 -seminaarissa vastuullisuuskyselyn tuloksia. Vehkaperä toimii lehtorina HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ja työskentelee sen lisäksi konsulttina Juuriharja Consulting Groupissa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää majoitus- ja ravitsemisalalan ammattilaisilta heidän näkemyksiään alan vastuullisuudesta. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.) Tämän opinnäytetyön lopussa tarkoituksenamme on vertailla omia tuloksiamme tähän kyselyyn ja pohtia vastausten yhteneväisyyksiä.

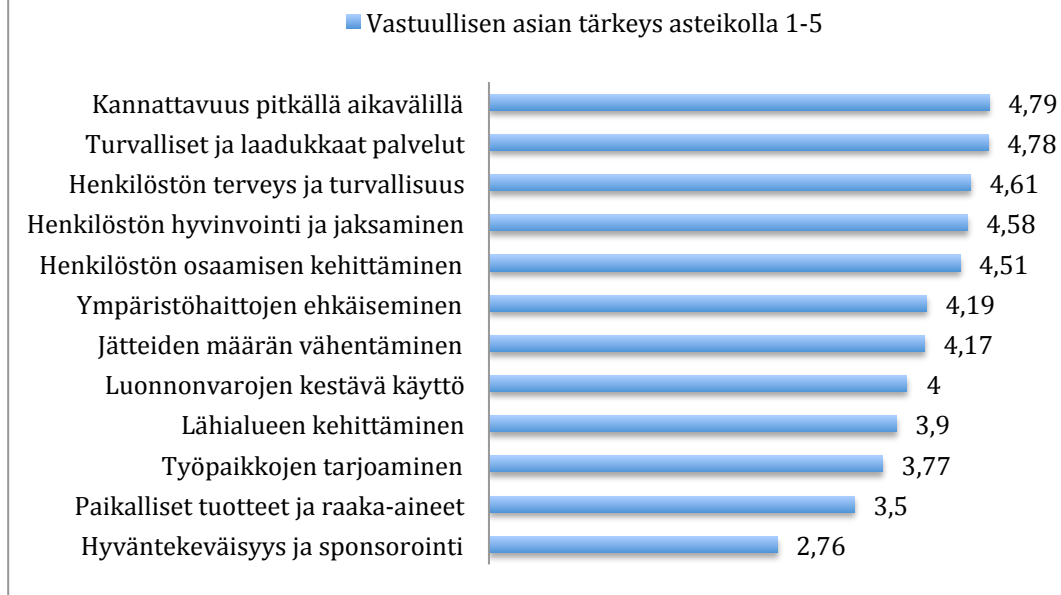
Kyselyä lähdettiin toteuttamaan vuoden 2011 huhtikuun ja kesäkuun aikana ja perustana oli MaRan julkaisu, jonka mukaan majoitus- ja ravitsemisala tulee olemaan vastuulli-

sin ala vuoteen 2020 mennessä. Kyselyn perusjoukkona toimivat MaRan jäsenet, joista kyselyyn vastasi 105 henkilöä. Vastausprosentiksi tuli 24 prosenttia ja vastaajat olivat enimmäkseen ylempää johtoa tai yrittäjiä painottuen suurempiin yrityksiin. Vastaajien taustatiedoista on otettava huomioon, että ainoastaan 16 prosenttia vastaajista oli hotellialalta, loppujen ollessa joko ravintola- (60 prosenttia) tai muulta erittelemättömältä alalta (23 prosenttia). 30 prosenttia vastaajien edustamista yrityksistä toimii pääkaupunkiseudulla, 43 prosenttia muualla Suomessa ja 28 prosenttia toimii sekä pääkaupunkiseudulla että muualla Suomessa. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

Ensimmäisenä vastaajille annettiin 12 vastuullisuuden liittyvää asiaa, jotka heidän täytyi arvostella sen mukaan, miten tärkeinä he kokivat asiat nimenomaan oman yrityksen näkökulmasta. Asiat täytyi arvostella asteikolla 1–5, jossa jälkimmäinen oli tärkein. Kuviossa 2 on esitelty asiat tärkeysjärjestyksessä tärkeimmästä aloittaen. Vastaajien mielestä tärkeimmät vastuulliseen toimintaan liittyvät asiat olivat kannattavuus pitkällä aikavälillä, jossa vastaajien keskiarvo oli 4,79, sekä turvalliset ja laadukkaat palvelut keskiarvolla 4,78. Muita tärkeinä pidettyjä asioita olivat henkilöstön terveys ja turvallisuus (4,61), henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen (4,58) sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen (4,51). Vähiten tärkeimmäksi koettiin hyväntekeväisyys ja sponsorointi, jonka keskiarvoksi asteikolla muodostui 2,76. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)



## Vastuullisen asian tärkeys asteikolla 1-5



Kuvio 2. Vastuullisen asian tärkeys asteikolla 1–5. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

Seuraavaksi vastaajille esitettiin vastuullisuuteen liittyviä asioita. Heidän piti vastata, toteutuuko kyseinen asia heidän yrityksessään. Alla ovat kaikki väittämät siinä järjestyksessä, miten hyvin ne ovat toteutuneet yrityksissä. Prosenttiluku kertoo toteutuneisuuden. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

- Huolehdimme taloudellisesta kannattavuudesta 100 %.
- Tarjoamme luotettavia ja laadukkaita palveluja 100 %.
- Huolehdimme henkilöstön terveydestä/turvallisuudesta 100 %.
- Käsittelemme huolellisesti henkilötietoja 100 %.
- Huolehdimme henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta 98 %.
- Huolehdimme henkilöstön osaamisen kehittämisestä 97 %.
- Työntekijämme saavat tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua 95 %.
- Otamme työharjoittelijoita ja huolehdimme perehdytyksestä 95 %.
- Emme hyväksy yhteistyökumppanien/tavarantoimittajien/alihankkijoiden vastuutonta toimintaa 87 %.
- Olemme tehostaneet raaka-aineiden käyttöä 86 %.

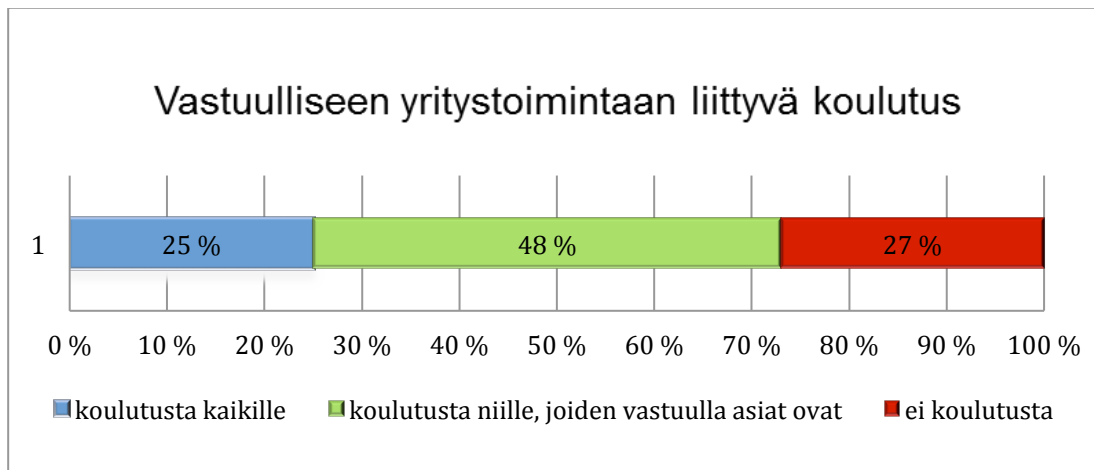
- Olemme parantaneet jätehuoltoa ja kierrätystä 83 %

Seuraavassa osiossa vastaajien piti arvioida väittämiä sen perusteella, oliko heidän mielestään asioissa vielä kehitettävää. Prosenttiluku väitteen perässä kertoo sen, kuinka suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että asiaa tulisi kehittää. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

- Varmistamme, että alihankkijat huolehtivat vero- ym. velvollisuuksistaan 81 %
- Tarjoamme tietoa raaka-aineiden alkuperästä 79 %
- Olemme vähentäneet energiankulutusta 78 %
- Kannustamme asiakkaitamme/työntekijöitämme vähentämään energiankulutusta 76 %
- Osallistumme lähialueen kehittämiseen 74 %
- Olemme vähentäneet jätteiden määrää 66 %
- Suosimme paikallisia tuotteita ja raaka-aineita 61 %
- Olemme vähentäneet veden kulutusta 59 %
- Olemme vähentäneet kemikaalien käyttöä 54 %
- Olemme vähentäneet liikkumiseen ja logistiikkaan liittyviä päästöjä 57 %
- Olemme liittyneet energiatehokkuussopimukseen 28 %

19 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko yritys liittynyt energiatehokkuussopimukseen. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

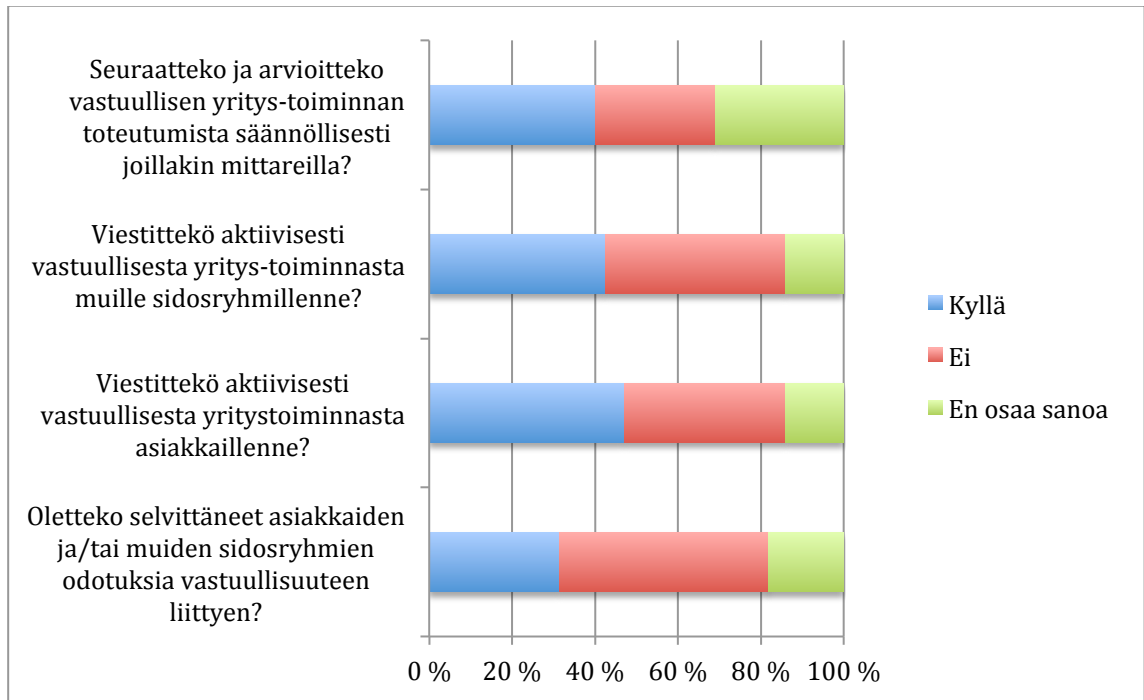
Kysyttäessä vastuulliseen yritystoimintaan liittyvästä koulutuksesta, vastaukset jakautuivat seuraavasti: 25 prosenttia vastaajista on järjestänyt koulutusta kaikille ja 27 prosenttia taas ei ollut järjestänyt koulutusta kellekään. Suurin osa eli 48 prosenttia vastaajista on hoitanut koulutuksen niille, joiden vastuulla vastuullisuuden liittyvät asiat ovat, kuten kuvioista 3 ilmenee. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)



Kuvio 3. Vastuulliseen yritystoimintaan liittyvä koulutus. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

Järjestettäviä koulutuksia olivat ympäristöasioihin liittyen muun muassa energiatehokkuuteen ja kierrättämiseen liittyvät koulutukset sekä Joutsenmerkki-, Laatumonni- ja Ekokompassi-koulutukset. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä koulutuksista mainittiin esimerkiksi työturvallisuus, työhyvinvointi, varhainen puuttuminen sekä omavalvonta. Taloudellisen vastuun osalta koulutuksia oli järjestetty muun muassa tunnuslukuista ja kustannuslaskennasta. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

Seuraavassa osiossa käsiteltiin sidosryhmiä ja vastuullisuutta. Vastaajilta kysyttiin neljä kysymystä ja vastausvaihtoehtoja olivat ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa”. Kuviossa 4 esitellään hotelli- ja ravintola-alan sidosryhmiin ja vastuullisuuteen liittyvien kysymysten vastaukset. Kysyttäessä seuraavatko ja arvioivatko yritykset vastuullisen toiminnan toteutumista säännöllisesti mittareilla, 40 prosenttia vastaajista sanoi kyllä, 29 prosenttia ei ja loput 31 prosenttia ei osannut sanoa. Aktiivisesti vastuullisesta yritystoiminnasta muille sidosryhmille vastasi viestivänsä 42 prosenttia. Kielteisesti kysymykseen vastasi 43 prosenttia ja 14 prosenttia ei osannut sanoa. Seuraava kysymys kuului: ”Viestittekö aktiivisesti vastuullisesta yritystoiminnasta asiakkailenne?” Vastaukset jakoutuivat lähes täysin samoin kuin edellisessä kysymyksessä, kun 47 prosenttia vastasi myönteisesti ja 39 prosenttia kielteisesti. Asiakkaiden ja/tai muiden sidosryhmien odotuksia vastuullisuuteen liittyen vastasi selvittäneensä 31 prosenttia. Puolet vastaajista (50 prosenttia) ei ollut selvittänyt minkään sidosryhmien odotuksia vastuullisuuteen liittyen ja 18 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa tähän kysymykseen vastausta. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)



Kuvio 4. Sidosryhmät ja vastuullisuus majoitus- ja ravintola-alalla. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

Kysyttäessä voiko vastuullisella yritystoiminnalla saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin, 89 prosenttia vastaajista uskoi, että kyllä voi. Perusteluja olivat muun muassa, että asiakkaiden ja henkilöstön tietoisuus ja odotukset ovat lisääntyneet, vastuullisella yrityksellä on parempi maine sekä mielikuva, vastuullisuus lisää luottamusta, parantaa laatua sekä kertoo edelläkävijyydestä. 11 prosenttia vastaajista ei usko kilpailuetuun ja perustelevat väitettään muun muassa siten, että vastuullisuus alkaa olla jo pakollinen juttu ja ei erilaista enää, ja että asiakkaat valitsevat kuitenkin hinnan perusteella. (Vehkaperä, M. 1.9.2011.)

### 3 Viestintä ja vastuullisuus majoitusyrityksessä

Molemminpuolinen vuorovaikutus korostuu viestinnässä. Latinan kielen sana *communicare*, josta viestintä on muotoutunut, tarkoittaa yhdessä tekemistä. Viestin lähettäminen ja sen vastaanottaminen, palautteen antaminen ja sen kuunteleminen ovat kaikki viestintää. Viestinnän merkitys on suuri kaikessa yritystoiminnassa ja vastuullinen liiketoiminta korostaa sitä entisestään. Yrityksen on pystyttävä tuomaan vastuullisuutensa ja saavutuksensa mahdollisimman hyvin esille sidosryhmilleen, joten sen on toimiakseen ja menestyäkseen hoidettava hyvin viestintää. (Isohookana 2007, 10–11.) Yrityksen viestinnän on oltava luotettavaa, sillä siinä on kyse niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisistakin suhteista. Tämä tarkoittaa, että viestittyjen asioiden on tapahduttava myös käytännössä. (Isohookana 2007, 17; Kuvaja & Malmelin 2008, 53–54.) Kun yrityksen vastuullinen strategia käy ilmi viestinnästä, saadaan aikaan luotettavaa tulosta. Yksipuolisen viestimisen sijaan on kannattavampaa käydä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa ottaen huomioon heidän odotuksensa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 54.)

Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen viestinnän, joista ulkoinen viestintä jakautuu markkinointi- ja yritysviestintään. Sisäinen viestintä käsittää sisäisen toimintaympäristön eli henkilöstön. Ulkoinen viestintä eli markkinointi- ja yritysviestintä jakautuu markkinointiympäristöön ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Markkinointiympäristö eli mikroympäristö kattaa sidosryhmistä yritykselle tärkeimmän eli asiakkaat, jotka mahdollistavat yrityksen olemassaolon. Lisäksi siihen kuuluvat muun muassa yhteistyökumppanit ja yrityksen kilpailijat. Yhteiskunnallinen toimintaympäristö eli makroympäristö kattaa valtion ja kunnan lisäksi muun muassa omistajat, sijoittajat, rahoittajat ja järjestöt. Toimintaympäristön jaottelua käytetään hyväksi suunniteltaessa viestintää. (Isohookana 2007, 15.)

Sisäisellä viestinnällä yrityksessä pidetään huolta siitä, että kaikki tuntevat yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Silloin osataan toimia käytännössä sen mukaan kuin on suunniteltu ja saadaan aikaan toivottuja tuloksia. Sisäiseen viestintään kuuluu myös henkilöstösuhteiden hoitaminen. Sen tavoitteena on sitouttaa ja motivoida henkilöstöä yrityksen toimintaan, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Kaikki sisäinen viestintä vaikuttaa myös yrityksen identiteettiin. Ulkoinen viestintä on yrityksen ulkopuolisille sidosryhmil-

le suunnattua viestintää ja sillä on tarkoitus viestiä ensinnäkin yrityksen olemassaolosta, mainostaa yrityksen tuotteita ja palveluja ja kertoa sidosryhmille kuinka yrityksessä toimitaan. Ulkoinen viestintä voidaan jakaa kahteen eri osaan: markkinointiviestintään ja yritysviestintään. Markkinointiviestinnän avulla hoidetaan asiakassuhteita ja vaikutetaan tuotteen ja palvelun myyntiin. Yritysviestintä on kaikille sidosryhmille suunnattua viestintää, jolla kerrotaan yrityksen toiminnasta ja vaikutetaan yrityksen tunnettavuuteen ja yrityskuvaan. On tärkeää, että kaikki yrityksen viestintä on yhdenmukaista, jotta yrityskuva pysyy yhtenäisenä eikä synnytä ristiriitaisia tunteita sidosryhmissä. (Isohookana 2007, 15.)

### **3.1 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä on yrityksen toiminnan ydin, joka tukee ulkoista viestintää eli markkinointi- ja yritysviestintää. Sisäisen viestinnän tavoitteena on viestiä oikeaan aikaan oikeille henkilöille oikea määrä oikeaa tietoa. Sillä on erityisen tärkeä rooli päivittäisessä toiminnassa. Sisäisen viestinnän tavoitteena on viestiä henkilöstölle yrityksen arvoista, toiminta-ajatuksista, strategiasta, vastuullisuudesta, visiosta, missiosta, tuotteista ja palvelusta eli kaikesta yrityksen toiminnasta. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan jokaisen työntekijän päivittäisiin työtehtäviin, joten hyvin toteutettuna sen avulla strategia toteutuu myös käytännössä. (Isohookana 2007, 15.) Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen antaa yritykselle hyvät mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Se myös muuttaa yrityksen strategiaa. Tämän vuoksi muutosviestintään tulee kiinnittää huomiota jatkuvasti, jotta henkilöstö osaa muuttaa toimintatapojaan oikeaan suuntaan. (Isohookana 2007, 226.)

Sisäinen viestintä näkyy nopeasti myös ulospäin. Siksi sisäisen viestinnän lopullisena tavoitteena tulee nähdä ulkoiset sidosryhmät. Kun sisäinen viestintä on hoidettu hyvin, edellytykset ulkoisen viestinnän onnistumiselle ovat kunnossa. (Isohookana 2007, 222.) Sisäistä viestintää toteutetaan tavanomaisesti henkilöstölehdillä, jotka julkaistaan säännöllisesti ja niissä kerrotaan henkilöstöä koskevista ajankohtaisista asioista ja taustoja toiminnollisiin asioihin liittyen (Isohookana 2007, 241). Majoitusyrityksen sisäisen viestinnän kenttään kuuluu henkilöstö. Ketjuyrityksissä henkilöstö käsittää kaikki ketjun yksiköt, joten sisäistä viestintää ketjuhotellissa tapahtuu niin oman henkilöstön, eri

osastojen kuin muidenkin saman ketjun hotellien kesken. (Isohookana 2007, 14.) Hotelleissa sisäistä viestintää tapahtuu esimerkiksi intranetissä, ilmoitustauluilla, sähköpostitse, palaverissa ja vuoroa vaihdettaessa, sillä etenkin vuorotyössä on tärkeää, että kaikki työntekijät ovat ajan tasalla hotellin tilanteesta. Myös osastojen välinen viestintä on tärkeää hotellin toiminnan kannalta. Osastojen tulee olla koko ajan tietoisia myös muiden osastojen toiminnasta, jotta ne osaavat toimia toisiaan tukien. (Isohookana 2007, 241).

### **3.2 Markkinointiviestintä**

Parhaiten yritys viestii teoillaan, mutta tehokas toiminta vaatii myös markkinointiviestintää (Jutila 2007, 147). Markkinointiviestintä, yritysviestintä ja sisäinen viestintä tukevat toisiaan, vaikka sisäinen viestintä toimii kaiken viestimisen ytimenä ja kaikki viestintä tulee aloittaa sisäisestä viestinnästä. Kun henkilöstölle on tiedotettu ensin asioista, voidaan ne julkaista myös ulkoisille sidosryhmille, jolloin puhutaan ulkoisesta viestinnästä. Markkinointiviestintä on ulkoista viestintää ja osa markkinointia, sillä se on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista (Isohookana 2007, 16–17). Markkinointiviestinnän tarkoitus on viestiä yrityksen palveluista ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, alihankkijoille ja yhteistyökumppaneille. Perimmäisenä tavoitteena on saada sidosryhmät kiinnostumaan yrityksen tuotteista niin, että he kokevat tarvetta ostaa yrityksen tuotteita. Toisin sanoen markkinointiviestinnällä tavoitellaan tuotteen kysynnän lisääntymistä. (Dahlén 2006, 150; Virtanen 2010, 15.) Markkinointiviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa suoraan tai välillisesti tuotteen tai palvelun myyntiin asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvällä viestinnällä (Isohookana 2007, 63). Lisäksi markkinointiviestinnällä vaikutetaan brändiin ja yrityksen tuote- ja palvelukuvaan (Isohookana 2007, 15).

Monet yritykset, kuten hotelliketjut, tarjoavat samankaltaisia palveluita, joten yrityksen näkökulmasta markkinointi on tärkeä kilpailutekijä, jolla pyritään saamaan ihmiset kulluttamaan oman yrityksen palveluita kilpailijoiden sijaan (Virtanen 2010, 81). Markkinoinnin kilpailukeinot eli perinteinen 4P-malli koostuu tuotteesta, hinnasta, jakelusta ja markkinointiviestinnästä (price, product, place, promotion). Myös henkilöstö (personnel) voidaan lisätä kilpailukeinoihin, jolloin puhutaan 5P-mallista. Kilpailukeinoista käytetään yhteisnimitystä markkinointimix, joka kuvastaa kilpailukeinojen yhdistelemistä

keskenään markkinoinnin tehostamiseksi. Markkinointimix toimii kuten kokonaisvaltainen viestintäkenttä eli se on hallittu kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet tukevat toisiaan. (Isohookana 2007, 47–48.)

Ketjuhotelleilla tuote on sama, joten sillä ei voida kilpailla. Hinnalla kilpaileminen ei kannata pitkällä aikavälillä taloudellisen kannattavuuden takia. Jakelukanaviin ja markkinointiviestintään yritys voi vaikuttaa samoin kuin henkilöstöön. Henkilöstön tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi turvallisuudella, hyvinvoinnilla, henkilöstöeduilla ja kilpailukykyisellä palkalla. (Virtanen 2010, 81). Ketjuyrityksissä palkka on usein työehtosopimuksen mukainen ja edut määritellään ketjun toimesta, mutta hyvinvoinnin ja turvallisuuden eteen on mahdollista tehdä asioita hotelleittain. Yritys voi ottaa kantaa työympäristöönsä vastuullisella liiketoiminnalla, mikä pitkällä aikavälillä lisää myös yrityksen kannattavuutta. Henkilöstö jaksaa palvella asiakkaita työssään, kun työympäristön turvallisuudesta ja heidän hyvinvoinnistaan on huolehdittu. Näin ollen myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja yritys menestyy markkinoilla. (Isohookana 2007, 47–48.)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen ja tiedottaminen. Internet ja mobiiliviestintä muodostavat nykyään oman alueensa, sillä niiden erityisen nopea kasvu edellyttää erityisosaamista. (Isohookana 2007, 63.) Sähköisestä viestinnästä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4. Markkinointiviestintä on hyvin riippuvainen muista markkinointimixin kilpailukeinoista, sillä yrityksen tuote määrittelee pitkälti markkinointipäätökset hinnoittelun, jakelukanavien ja markkinointiviestinnän suhteen (Isohookana 2007, 48). Asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut ovat henkilökohtaista myyntityötä ja asiakaspalvelua, mainonta on suora- tai mediamainontaa riippuen siitä, onko mainonta kohdennettua vai massaviestintää. Myynninedistäminen vaikuttaa loppukäyttäjään tukien myyntihenkilöstöä ja jakelukanavia. Tiedottamista käytetään mediajulkisuuteen ja muutostilanteiden viestintään ja yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. (Isohookana 2007, 64.)

Palvelualalla viestinnän merkitys korostuu, sillä palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, joita ei pystytä tuntemaan. Hotelleille myymättä jääneet huoneet ovat suoraan pois tuotoista, sillä majoituspalvelua ei myöskään pystytä varastoimaan. Majoitus on hotellin



ydinpalvelu, jota tukevat esimerkiksi vastaanotto- ja ravintolapalvelut eli niin sanotut lisäpalvelut. Viestimällä asiakasta informoidaan ja voidaan vaikuttaa myös hänen kokeuksiin ja tuntemuksiin. Palvelu todentuu kokemukseksi viestinnän kautta. Kun palvelusta tiedotetaan asiakkaille, ne tulevat paremmin heidän saavutettaville. Näin ollen asiakas on mahdollista saada mukaan palveluprosessiin ja vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Palvelun laatua arvioi asiakas ja siihen vaikuttaa suuresti nimenomaan viestintä eli se kuinka asiakasta on ohjeistettu palveluprosessissa ja miten hänen tunteisiinsa on viestinnällä pyritty vaikuttamaan ja millaista palveluhenkilökunnan vuorovaikutus asiakkaan kanssa on ollut. (Isohookana 2007, 67–69.) Tehokas markkinointiviestintä lähtee huolellisesta suunnittelusta. Sen avulla osataan toteuttaa pitkällä aikavälillä kannattavia kampanjoita niin, että pysytään budjetissa. Markkinointiviestintä suunnitellaan yhdessä yritysviestinnän ja sisäisen viestinnän kanssa. Suunnittelu on osa strategiatyötä. Suunnitellut kampanjat ovat myös todennäköisemmin oikein ajoitettuja, vaikka kilpailijat toteuttaisivatkin omat kampanjansa samanaikaisesti. Siihen on kuitenkin varauduttava etukäteen aloittamalla valmistautumalla kampanjaan ajoissa ja tiedottamalla henkilöstölle tulevista markkinointitoimenpiteistä. (Isohookana 2007, 92–93.)

Kestävän kehityksen konferenssi järjestettiin vuonna 2002 Johannesburgissa. Konferenssin teemana oli etsiä vastausta akuutteihin sosiaalisiin ja ympäristöongelmiin. Silloin ymmärrettiin, että yritysten ja järjestöjen julkisyhteisöjen välisellä yhteistyöllä voidaan päästä pitkälle. Tänä päivänä moni yritys onkin yhteistyössä toisen yrityksen tai järjestön kanssa taatakseen toimintansa tukevan kestävää kehitystä ja edistääkseen yhteiskunnan taloudellista toimintaa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 116.) Erästä vastuulliseen liiketoimintaan vahvasti liittyvää markkinointiviestinnän keinoa kutsutaan nimellä Cause Related Marketing (CRM), jolle ei ole varsinaista suomenkielistä käännöstä. Sen periaatteena on kuitenkin voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman yrityksen välinen yhteistyö, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tällainen yhteistyö rakennetaan voittoa tavoittelemattoman yrityksen ajaman asian ympärille ja se toimii parhaiten, mikäli voittoa tavoittelevan yrityksen asiakkaatkin pitävät yhteistyön takana olevaa syytä itselleen merkittävänä. (Juutinen & Steiner 2010, 38.)

### 3.3 Yritysviestintä

Yritysviestinnän tarkoituksena on kertoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Luomalla uusia vuorovaikutussuhteita ja kehittämällä jo olemassa olevia, yritys vaikuttaa sidosryhmille syntyviin mielikuviin ja ulkoiseen yrityskuvaan eli imagoonsa. Yritysviestinnän määrittelyn laajuus vaihtelee mediatiedottamisesta aina koko yrityksen viestintään. Todellisuudessa yritysviestintä kattaa esimerkiksi kriisiviestinnän, yritysvastuuviestinnän ja talousviestinnän. Mediasuhteiden hoitaminen ja mediatiedottaminen on siis yksi yritysviestinnän tarkoituksista. Alan asiantuntijat osastoittain suunnittelevat ja toteuttavat yritysviestintää. Esimerkiksi mediasuhteiden hoitamisessa viestinnästä vastaa useimmiten tiedottamisesta vastaava henkilö tai osasto. Yritysvastuun ja yhteiskuntasuhteiden hoitamisessa yritys on yksi kansantalouden toimijoista. (Isohookana 2007, 218.)

Yritysviestintä on muuten samanlaista kuin markkinointiviestintä, mutta niillä on erilaiset tavoitteet ja kohderyhmät. Yritysviestintä painottuu tunnettuuden luomiseen ja ylläpitämiseen kaikille sidosryhmille. Kun yritys on tehnyt itsensä tunnetuksi, tulee sen hankkia asiakkaita kuluttamaan sen tuotteita ja palveluja. Markkinointiviestinnällä tuotteita ja palveluja tehdään tunnetuksi ja lisätään niiden myyntiä, joten luonnollisesti markkinointiviestinnän kohderyhmiä ovat asiakkaat ja sidosryhmät, jotka vaikuttavat ostoprosessiin. (Isohookana 2007, 189–190.)

Yksi yritysviestinnän osa-alue on yritysvastuu, jonka näkökulmasta yritysviestintää voidaan tarkastella. Siinä on tarkoitus viestiä yrityksen toiminnasta poliittisille päätöksentekijöille, etujärjestöille ja viranomaisille, jotta sanoma tavoittaa valtion, kirkon, järjestöt ja tarvittaessa myös kotimaan viranomaisten lisäksi EU:n ja kansainväliset viranomaiset. Näillä sidosryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa paikallisista aina kansainvälisen tason asioihin, jotka vaikuttavat yrityksen ympäristöön. (Isohookana 2007, 203.) Vastuullisen yrityksen odotetaan paitsi olevan vastuullinen noudattamalla lainsäädäntöä myös kehittävän vastuullisuuttaan vapaaehtoisesti ja vaikuttavan muiden yritysten toimintatapoihin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 15.)

Yritysviestinnän haasteellisuutta kuvastaa se, että kaiken viestinnän tulee olla vuorovaikutteista. Yritysviestinnässä on monia eri sidosryhmiä, joilla kaikilla on omat odotukset.

sensa. Yritysviestinnässä hyödynnetään usein joukkoviestimiä viestin levittämisessä laajalle yleisölle. Yrityksen tulee vastata heidän odotuksiin ja vuorovaikutuksen ansioista syntyviin viesteihin, jotta saavutetaan molemminpuolinen ymmärrys. Kaiken viestinnän tulee olla tunnistettavissa saman yrityksen viesteiksi riippumatta viestin luonteesta tai kohderyhmästä. (Isohookana 2007, 180–181.) Viestinnän sanoman on myös tuettava niin sisäistä kuin markkinointiviestintää, sillä suuressa kohderyhmässä on henkilöitä, jotka kuuluvat myös yrityksen henkilöstöön tai muihin sidosryhmiin. Viestinnän ristiriitaisuus johtaa yrityksen imagon heikkenemiseen ja vie turhaan resursseja yritykseltä. (Isohookana 2007, 181; Kuvaja & Malmelin 2008, 67.)

### **3.4 Sähköinen viestintä**

Sähköinen viestintä on antanut uusia mahdollisuuksia viestinnälle. Viesti on mahdollista levittää nopeasti ja helposti ympäri maailman. Lukuisten uusien sähköisten viestintäkeinojen avulla asiakas on mahdollista tavoittaa lähes missä vain ja milloin vain, mutta niin on yritysikin. Hyvä esimerkki ajan ja paikan merkityksen katoamisella on se, että hotelleihin on mahdollista tehdä varauksia ympäri vuorokauden internetin kautta. Asiakas voi heti ostopäätöksen syntyessä mennä varaamaan huoneen joutumatta odottamaan siihen asti, että hotellissa on henkilö vastaamassa varauspyyntöön. Tämä on yksi hyvä esimerkki siitä, kuinka myös minimoidaan mainoksen ja ostopäätöksen välinen aika, jolla on merkitystä markkinointiviestinnässä. Mainoksen näkemisen ja ostopäätöksen tekemisen väliin jäävä aika vaikuttaa mainoksen tehoon, sillä on tutkittu, että ihminen muistaa parhaiten juuri näkemänsä. Siksi myös vahvojen brändien tulee olla ostohetkellä näkyvillä ja saavutettavissa. (Dahlén 2006, 150.)

Yritys voi hyödyntää internetiä saavuttaakseen esimerkiksi erilaisten verkkosivujen, keskustelupalstojen tai blogien kautta ne ihmiset, joilla on yhteinen kiinnostuksen kohde. Tosin myös asiakkaat voivat kertoa oman mielipiteensä vapaasti yrityksestä internetissä. (Isohookana 2007, 251.) Verkkoviestiminen on muuttanut yrityksen valta-asemaa julkisuuden suhteen. Yrityksen tulisi näkyä verkossa ja olla läsnä asiakkaita varten. Jos yritys ei kirjoita itsestään mitään, niin vähintään asiakkaat kirjoittavat siitä. Verkosta moni etsii tietoa yrityksestä, joten on parempi, että yritysikin on siellä asiakkaita varten. (Kuvaja & Malmelin 2008, 40–41.) Hotellin valinnassa internetin käyttö tiedon lähteenä

on varsin yleistä, sillä verkosta tehdään myös paljon varauksia hotelleihin. Varaukskanavia ovat myös erilaiset hotellivaraamojen sivut, jonne kuka tahansa voi kirjoittaa kommentteja hotellista. Matkaa suunniteltaessa käydään yhä useammin selaamassa internetistä asiakkaiden mielipiteitä ja kommentteja hotelleista, joiden perusteella valitaan mieluisin vaihtoehto. Esimerkiksi TripAdvisor kokoaa asiakkaiden mielipiteitä ja suosituksia hotelleista. Tämä on hotelleille toisaalta hyvä asia, sillä ne saavat näkyvyyttä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 42.) Toisaalta taas viestinnän kontrolloimattomuus asettaa riskejä toiminnalle. Jos toiminta on kunnossa, ovat palautteetkin positiivisia ja hotelli hyvin todennäköisesti hyötyy asiakkaiden kommentteista ja suositteluista. Tyytymätön asiakas voi kuitenkin antaa palautteensa suoraan verkkoon, jolloin se on heti kaikkien kuluttajien nähtävillä ja voi vaikuttaa negatiivisesti muiden asiakkaiden mielessä yrityksen imagoon. Yrityksen reagoiminen pikaisesti kritiikkeihin ei kuitenkaan muuta ihmisten mielipidettä yrityksestä. Vastuullisuusasioista keskusteltaessa yrityksen kannattaa muistaa, että kritiikin antajalla voi olla vain tarve olla esillä ja herättää muidenkin mielessä samoja ajatuksia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 42.)

Verkko mahdollistaa dialogin käymisen helposti ja nopeasti, mikäli yritys vain osaa hyödyntää sen antamia mahdollisuuksia. Esimerkkinä yritysviestintään sopivat www-sivut, jotka ovat yritysten yleisin sähköisen viestinnän muoto. Verkkosivuille on helppo lisätä tai päivittää tietoa ja siellä tieto on helposti saavutettavissa kaikille. Suurin etu on mahdollisuus vuorovaikutteiseen toimintaan. Toisaalta sivujen ylläpitäminen vaatii resursseja etenkin, jos käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida sivuille, sillä sivuilla olevaa tietoa on hallinnoitava ja käyttäjien kysymyksiin vastattava mahdollisimman nopeasti. (Isohookana 2007, 273–275.) Kansainvälinen hotelliketju Accor hyödyntää internet sivujaan vastuulliseen liiketoimintaan. Accor on maailman johtavia hotelliketjuja yli 4200 hotellilla 90 eri maassa. Vastuullisuuden edelläkävijänä Accor koee velvollisuudekseen levittää tietoa hotellialalla niin yrityksille kuin muillekin asiakkailleen vastuulliseen toimintaan liittyen. Toisaalta tiedon jakaminen avoimesti tukee vastuulliselle hotellille tärkeää asiaa, joka on asiakkaiden, työntekijöiden ja asiantuntijoiden osallistuminen yrityksen kehitystoimintaan. Accor ei siis pelkästään kerro omasta vastuullisuustoiminnastaan vaan tuo myös hyödyllistä tietoa vastuullisuudesta kaikkien saataville. Esimerkkinä Accorin lanseeraama Earth Guest Research, joka toimii yhteisenä foorumina kestäväälle kehitykselle hotellialalla. Siinä on selvitetty muun muassa asiakkaiden odotuksia

hotelliketjujen vastuulliseen liiketoimintaan liittyen. Accor tekee tutkimuksia hotellialan vastuullisuuteen liittyen säännöllisesti ja myös julkaisee ne vapaasti tarkasteltaviksi yhteisellä foorumilla. Tämän tarkoituksena on kehittää vastuullista liiketoimintaa hotellialalla. (Accor 2011.)

Kansainväliset hotelliketjut ovat suuria yrityksiä, joilla on monia eri toimipisteitä ympäri maailmaa. Henkilöstön on mahdotonta keskustella kasvokkain kaikkien toimipisteiden kanssa, joten sisäisessä viestinnässä hyödynnetään paljon esimerkiksi intranetin käyttöä. Se on yrityksen sisäiseen viestintään tarkoitettu tietokanta, jossa voidaan esimerkiksi määritellä yrityksen vastuullisuus. Intranet toimii myös sisäisen viestinnän kanavana, jossa on mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Kaikki viestiminen ei kuitenkaan saa tapahtua vain verkon kautta, vaan julkaistuista asioista on hyvä puhua kasvokkain oman osaston tai toimipisteen kesken. Verkkokeskustelun tavoitteena on yrityksen vastuullisen toiminnan kehittäminen. Sen avulla henkilöstölle annetaan mahdollisuus tuoda oma mielipide esille ja miettiä kehitysideoita yhdessä. Henkilöstöä rohkaistaan keskusteluun organisaation jäsenten välillä ja luodaan me-henkeä koko yrityksen sisällä. Lisäksi henkilöstölle halutaan tiedottaa yrityksen vastuullisesta toiminnasta, arvoista ja niiden merkityksestä yrityksen toiminnassa. (Isohookana 2007, 278; Kuvaja & Malmelin 2008, 43–45.)

### **3.5 Viestintäkanavat**

Yrityksen on pystyttävä tuomaan vastuullisuutensa ja saavutuksensa mahdollisimman hyvin esille sidosryhmilleen. Yritysvastuuraportit kokoavat sidosryhmiä kiinnostavat yrityksen vastuuasiat viralliseen muotoon ja ovat yleensä edellytyksenä vastuulliselle liiketoiminnalle. Raportointi on kuitenkin vain yksi tapa viestiä yrityksen vastuullisuudesta. Vastuullinen toiminta ei aina näy suoraan ulospäin, vaikka sen vaikutukset varmasti näkyvätkin. Siksi yrityksen tulee viestiä siitä sidosryhmilleen, jotta tiedetään, miten yritys todellisuudessa toimii ja sidosryhmät voivat ottaa kantaa yrityksen toimintaan. Olennaista on myös se, millä keinoin vastuullisuudesta viestitään ja siitä yritys päättää täysin itse. Viestintäkanavat on valittava sidosryhmien mukaisesti, jotta sanoma tavoittaa oikeat henkilöt. Onnistuneella viestinnällä voidaan saada aikaan asiakkaille mielikuva siitä, että yritys on kilpailijoitaan parempi. (Jutla 2007, 147.)

Sidosryhmien odotukset vaikuttavat osaltaan yrityksen vastuullisen toiminnan sisältöön. Paikallinen kulttuuri ja lainsäädäntö muokkaavat osaltaan sidosryhmien odotuksia, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia yrityksen odotuksiin verrattuna. Vuoropuhelun avulla yrityksen on tarkoitus selvittää sidosryhmien odotukset ja vastata niihin sekä vastaavasti kertoa omasta toiminnastaan heille. Vuoropuhelua voidaan toteuttaa eri tavoin eri yrityksissä. Majoitusalan yritys voi esimerkiksi tehdä tutkimus- ja kehitystyötä oppilaitosten kanssa. Tämä ilmenee käytännössä muun muassa rekrytointitilaisuuksien järjestämisinä, kesätöinä ja opinnäytetöinä. Hotelleissa käytetään hyvin paljon asiakastyytyväisyyskyselyjä, mutta hotellin henkilökunnalla on myös hyvä mahdollisuus kommunikoida suoraan asiakkaiden kanssa paikan päällä. Sisäisen viestinnän on oltava kunnossa, jotta henkilökunnalle välitetty viesti asiakkailta menee perille koko organisaatioon, siksi usein saatetaan pyytää antamaan palautetta myös kirjallisesti suullisen lisäksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011b.)

Yritys, johtaja, työntekijä ja kaikki yhdessä viestivät kaiken aikaa eleillä, sanoilla ja toiminnallaan yrityksestä. Viestinnän vaivattomuus tuo mukaan myös haasteita, sillä kuluttajan on suodatettava kaiken mainonnan joukosta turhat pois. (Kuluttajavirasto 2011b.) Tämän takia yrityksen on erittäin tärkeää kohdentaa viestinsä, jotta se tavoittaa sille suunnatun kohderyhmän. Tärkeää on myös löytää oikeat kanavat viestin perille viemiseksi. Henkilöstöä tulisi hyödyntää viestijänä kohderyhmän sijaan etenkin majoitusyrityksissä, joissa henkilöstö on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kasvotusten. Heillä on siis hyvä tilaisuus kertoa asiakkaille yrityksen toiminnasta. Samalla henkilöstö olisi aktiivisesti otettu mukaan vastuulliseen toimintaan, mikä osaltaan sitouttaa heitä paremmin työtehtävään. Yrityksen omien työntekijöiden sanat ovat useimpien ihmisten mielissä tärkeämpiä ja totuudenmukaisempia kuin yrityksen markkinointiviestintä tai yrityksen kirjoitukset vastuullisesta toiminnasta. Tehokkainta on siis viestiä vastuullisuudesta oman henkilöstönsä kautta, mikä tapahtuu parhaiten, kun antaa henkilöstölleen mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen vastuulliseen liiketoimintaan, sillä henkilöstö arvostaa tällaista työnantajaa ja haluaa välittää viestiä siitä eteenpäin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66–68.)

Yrityksen viestintä luo sidosryhmille mielikuvia siitä, millainen yritys on. Nämä mielikuvat kertovat heille totuuden yrityksestä. Johdon määrittelemä tavoitekuva yrityksestä on heidän näkemyksensä yrityksestä. Tämä mielikuva on tarkoitus luoda myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Mikäli mielikuvissa on suuria eriävyyksiä, johdon on syytä miettiä onko viestinnässä mennyt jotain vikaan vai onko syy teoissa. Viestintä voi helposti mennä pieleen, jos sitä ei ole tarkkaan suunniteltu. Viestinnässä esiintyy helposti häiriöitä, jos viestiä ei ole oikein kohdennettu tai siinä ei ole käytetty oikeanlaista sanomaa oikeissa kanavissa. Toki suunnittelematonta viestintää esiintyy myös paljon ja se kuuluu osana yrityksen viestintään. (Isohookana 2007, 20–21.)

### **3.6 Vastuullisuudesta viestimisen hyödyt**

Ympäristöystävällisyyden, vastuullisuuden, eettisyyden ynnä muun vastaavan mainostaminen tuotteen tai palvelun ohessa vaikuttaa yleensä positiivisesti ostopäätökseen. Yksistään sen avulla on kuitenkin vaikea kilpailla, sillä kaikki kuluttajat eivät ole ainoastaan vastuullisuuden perässä kulkijoita. Aina on joku, joka on valmis maksamaan vastuullisesta tuotteesta tai palvelusta enemmän, mutta yrityksen on otettava huomioon myös muut tuotteen käyttäjät ja mikä heidän ostopäätökseensä vaikuttaa. Suurimmalle osalle kuluttajista hinta on edelleen se merkittävin tekijä laadun ja majoitusmarkkinoilla etenkin sijainnin lisäksi. (Esty & Winston 2009, 132.)

Vain harva siis maksaisi vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta enemmän, silti ihmiset ovat alkaneet vaatia yrityksiltä ympäristöystävällisiä tuotteita ja vihreyttä. Tämän takia yritykset joutuvat miettimään tarkasti, miten he ottavat kantaa vastuullisuuteen. Asiakkaita ei haluta menettää suhtautumalla välinpitämättömästi vastuullisuusasioihin, mutta myöskään tuloista ei haluta karsia panostamalla paljolti kestävään kehitykseen. Toisinaan vastuullisempi tuote tulisi kustantamaan liikaa yritykselle verrattuna sen potentiaaliseen etuun ympäristön suhteen. Useimmiten vastuullisempi toiminta maksaa itsensä takaisin pidemmällä aikavälillä, mutta asiakkailta on muitakin tarpeita, jotka on otettava tuotekehityksessä huomioon. (Esty & Winston 2009, 127.)

Yrityksen vastuuviestinnän on tarkoitus saavuttaa luottamuksellinen suhde sidosryhmien kanssa. Viestinnässä ei tule unohtaa sidosryhmien odotuksia, vastuullisen toiminnan

todellisuutta eikä dialogisuutta eli vuoropuhelua. (Kuvaja & Malmelin 2008, 53–54.) Dialogisuus on vastuullisen yrityksen elinehto. Dialoginen yritys etsii luottamuksellisia suhteita toimintaympäristöstään ja hakee sitä kautta yrityksen tulevaisuuden toimintakykyä edellyttäviä muutoksia. Verkostoituminen vaatii molemminpuolista viestintää yritykseltä eli edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Nämä taidot ovat hyvin verkostoituneen yrityksen kilpailuetu. Mitä enemmän yritys käyttää dialogista viestintää sitä vastuullisemmaksi yrityksen viestintä ja samalla koko toiminta muuttuu. Tämä tarkoittaa, että viestintä kohdistetaan sidosryhmille ja sen tarkoituksena on lisätä luottamusta yrityksen ja sidosryhmien välillä. Dialogista viestintää tarvitaan siksi, että myös tuotteen ulkopuoliset symboliset tekijät, kuten esimerkiksi luottamus yrityksen toimintaan, vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestymiseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 85–87.)

Asiakkaat on pidettävä tietoisina vastuullisesta toiminnasta ja kuinka he voivat valinnoillaan vaikuttaa ympäristöön. Kaiken yrityksen vastuullisuuteen liittyvän toiminnan markkinoiminen ei kuitenkaan ole kannattavaa sen paremmin yritykselle kuin asiakkaillekaan. Sen sijaan tunnistamalla palveluihin liittyvät ympäristönäkökohdat sekä sidosryhmien odotukset yrityksen vastuullisuudesta, markkinoinnilla puhutellaan enemmän omaa kohdeyleisöä ja saadaan sen perimmäinen tarkoitus eli kuluttajien kiinnostus lisääntymään omaa tuotetta ja palvelua kohtaan. (Hovisalmi & Niskala 2009, 14.) Muutoksen ja vastuullisen toiminnan markkinoiminen yksistään tuskin tuottaa tulosta, mutta se on olennainen osa yrityksen viestintää. On kuitenkin vaikea sanoa kuinka suuri on viestinnän vaikutus esimerkiksi vastuullisen toiminnan näkyvyydessä, sillä se on monen asian yhteisvaikutuksesta syntyvää. (Juholin 2009, 52.) Yrityksen vastuullisen toiminnan arvostaminen määrittää pitkälti sen, voidaanko sillä saavuttaa kilpailuetua. Mikäli asiakkaiden ja sidosryhmien arvostus yrityksen vastuullista toimintaa kohtaan on vähäistä, niin on haastavaa lähteä saavuttamaan kilpailuetua panostamalla vastuullisuuteen. (Hovisalmi & Niskala 2009, 14.)

Erityisesti matkailualan markkinoinnissa asiakashuolto on merkittävässä asemassa yrityskuvan muodostumisessa, sillä yrityksen palveluja käyttävät erilaiset ihmiset, jotka vaikuttavat toistensa mielikuviiin yrityksestä ja sen tarjonnasta. Siksi hotelleilla on eri asiakastyypeille erilaista tarjontaa. (Dahlén 2006, 16.) Majoitusalan markkinoinnissa käytetään paljon alkaen hinnoiteltuja paketti- ja majoitustarjouksia. Näillä on tarkoitus



herättää asiakkaan kiinnostus yrityksen tuotteesta ja palvelusta. Ostohalun herättyä asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, jossa kerrotaan, ettei siihen hintaan ole juuri nyt saatavilla samaista tuotetta. Sen sijaan tarjolla on hieman kalliimpi ja melkein samanlainen tuote, johon on kenties vielä lisätty jotain ylimääräistä, mitä alkuperäisessä mainoksessa ei mainittu ollenkaan. Useimmiten asiakas kuitenkin päätyy ostamaan hieman kalliimpaan hintaan olevaan tuotteen lisävarustuksella. Jos tuote olisi hinnoiteltu valmiiksi korkealle, asiakas ei todennäköisesti koskaan ostaisi sitä. (Dahlén 2006, 19.)

Vastuullisesta toiminnastaan viestiessä yrityksen on määriteltävä, mitä vastuullisuus tarkoittaa tämän yrityksen toiminnassa ja miten se on otettu osaksi strategiaa. Vastuullisuuden tulee olla näkyvillä päivittäisessä toiminnassa niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa. Yrityksen on hoidettava suhteitaan henkilöstöön ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä muistettava vuoropuhelun merkitys keskusteltaessa vastuullisuudesta sidosryhmien kanssa. Vastuulliselle toiminnalle suhdeverkostojen luominen ja ylläpitäminen ovat toiminnan kehittämisen kannalta merkityksellistä. Yhteistyöllä ja vuoropuhelulla saadaan selville sidosryhmien odotuksia ja vaatimuksia, sekä annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan etsimällä ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Myös henkilöstölle on luotava mahdollisuus vastuulliseen toimintaan ja sitoutettava heitä toimimaan sen mukaisesti. Lisäksi heitä on kuunneltava vastuulliseen toimintaan liittyen, koska he näkevät asiat parhaiten käytännön tasolla. (Kuvaja & Malmelin 2008, 54–55.)

### **3.7 Vastuuväittämät markkinointiviestinnässä**

CSR European vuonna 2008 julkaistussa Vastuullisen markkinoinnin oppaassa on määriteltä mitä vihreiden väitteiden tulee olla ja mitä ne eivät saa olla. Vihreä väite on vastuullisuudesta kertova väite, jolla tuotetta markkinoidaan. Väitteen tulee olla tarkka, todenmukainen ja todennettavissa. Parasta on tarkastuttaa väite riippumattomalla osapuolella, jotta väite ei ole perätön. Väitteen tulee olla olennainen tuotteen ja siihen liittyvien ympäristöasioiden osalta. Lisäksi väitteen on oltava selkeä, siitä tulee käydä ilmi esimerkiksi mihin osaan tuotetta ympäristöväittämällä viitataan. Väitteen on myös oltava yksiselitteinen sen yhteydessä käytettävien merkkien osalta. Tämän lisäksi väitteen tulee olla ymmärrettävä ja kansainvälisten perusmääritelmien mukainen. Näin määritellään esimerkiksi se, milloin tuotteen voidaan sanoa olevan energiaa säästävä tai kierrä-

tettävä. (Juutinen & Steiner 2010, 174–175.) Vastaavasti vihreä väite ei saa olla epämääräinen ja monitulkintainen, jolloin se voidaan käsittää monella eri tavalla. Esimerkiksi sanaa vastuullinen tulee välttää, sillä se on liian epämääräinen käsite. Väite ei saa antaa vaikutelmaa siitä, että kyseessä olisi yleisesti hyväksytty asia, jos siitä on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Väite ei myöskään saa antaa todellisuutta laajempaa kokonaisvaikutelmaa, jos se koskee vain osaa tuotteesta tai ei ole olennainen tuotteiden osalta. Väite ei saa tehdä vertailuja, ellei se ole aiheellista. Silloinkin sen tulee olla hyvin yksityiskohtaista ja selkeää. Esimerkiksi ”hotelli kuluttaa 15 prosenttia vähemmän energiaa kuin viisi vuotta sitten” on hyväksyttävä väite, mutta ”hotelli kuluttaa entistä vähemmän energiaa” taas ei ole. Vihreä väite ei saa antaa ymmärtää, että tuote on poikkeuksellinen. On hyödyttömiä mainita sellaista asiaa, jonka kaikki samaan tarkoitukseen käytettävät tuotteet täyttävät ja voisivat myös mainita. Väitteen tulee välttää liioiteltua ilmaisua vastuullisuuden liittyen. Väite ei saa harhaanjohtaa kuluttajia antamalla ymmärtää, että tuotetta tai palvelua tukee tai sen on sertifioinut jokin muu organisaatio, jos niin ei ole. (Juutinen & Steiner 2010, 174–175.)

Kun markkinoidaan tuotteiden ympäristövaikutuksia ja vastuullisuutta, on suunniteltava tarkkaan mitkä väittämät ovat järkeviä. Oman tuotteen kokonaisympäristövaikutus ja muut samaan tuoteryhmään kuuluvat on huomioitava vastuullisuusväittämien merkittävyyttä arvioitaessa. Markkinoinnin on oltava selkeää ja sen on perustuttava tosiasioihin. Väittämät pitää pystyä perustelemaan tutkimusten tai selvitysten tuloksilla. Ei kannata käyttää markkinoinnissa sellaista väitettä, josta on hyvin paljon toisistaan poikkeavia tutkimustuloksia, sillä yrityksen on silloin mahdoton todistaa mikä niistä on oikein. (Kuluttajavirasto 2011a.)

Vastuullisuuden standardit ovat järjestelmiä, joiden mukaan voidaan kehittää yrityksen toimintaa vastuulliseksi ja niiden avulla rakennetaan selkeä systeemi, jota on helppo seurata ja mitata. Standardit kertovat tietystä vastuullisuustasosta, jota yritys noudattaa. Tavalliselle kuluttajalle nämä standardit eivät välttämättä aukea samalla tavalla. Ne osataan kyllä yhdistää vastuulliseen toimintaan, mutta niiden sisältöä ei tunneta sen tarkemmin. Siksi vastuullisuutta kannattaa markkinoida selkeämmin ja käytännöllisemmin kuluttajille, sillä he ovat kiinnostuneita tuotteiden alkuperästä, tuotantotavasta ja sisällöstä. (Hovisalmi ja Niskala 2009, 23.)

## 4 Tutkimus ketjuhotellien vastuullisuudesta Suomessa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat strategisen yritys vastuun motiivit ja miten majoitusyritykset hyödyntävät vastuullisuutta ja viestivät siitä Suomen majoitusmarkkinoilla. Tutkimuksen pääongelmaksi asetettiin seuraava kysymys:

- Mitkä ovat hotelliketjun strategisen yritys vastuun motiivit liiketoiminnassa?

Alaongelmiin kuuluvat seuraavat kysymykset:

- Voiko yritys saavuttaa kilpailuetua vastuullisuudella?
- Millä tavoin hotelliketjut hyödyntävät vastuullisuutta toiminnassaan ja viestinnässään?

Yhden yksittäisen hotellin tai hotelliketjun tutkiminen antaisi vain yhden esimerkin siitä, kuinka majoitusyritys voi toimia vastuullisesti ja markkinoida vastuullisuutta. Siten päädyimme tutkimaan seuraavia hotelliketjuja Suomessa: Best Western, Finlandia Hotels, Restel, Scandic ja Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels. Näiden hotelliketjujen valinta perustuu siihen, että oletamme niiden toimivan jollain tapaa vastuullisesti, sillä ne ovat Suomen suurimpia hotelliketjuja ja majoitus alalla vastuullisuuteen voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon. Finlandia Hotels ja Best Western ovat yksityisten hotellien markkinointiketjuja, jotka tuovat tutkimukseen erilaista näkökulmaa ketjuhotellitoiminnan lisäksi. Otantamme on määrällisesti pieni, mutta ketjutasolla se on riittävä kattamaan Suomen majoitusmarkkinoiden tutkimisen.

### 4.1 Lyhyet kuvaukset tutkittavista hotelliketjuista

Best Western on kansainvälinen yksittäisten ja riippumattomien hotellien markkinointi- ja myyntiketju. Ketjuun kuuluu kaiken kaikkiaan 18 hotellia Suomessa. Kaikkien hotellien on täytettävä ketjun omat minimivaatimukset. Kaikissa hotelleissa on käytössä sama kanta-asiakasjärjestelmä ja keskitetty varausspalvelu sekä kansainvälinen laatuohjel-

ma, jossa määritellään yhteiset laatu- ja palvelustandardit. Laatujärjestelmä tarkastetaan vuosittain joka hotellin osalta. Vastuullinen hotelliyritys on Best Westernin toiminnan tarkoitus. (Best Western 2011.) Best Western on ottanut vuonna 2011 käyttöön laatuohjelmaansa oman ympäristöohjelman nimeltä green program, joka vaatii jokaista hotellia minimoimaan lajittelemattoman jätteen määrän ja säästämään vettä ja energiaa. Lisäksi hotelliketjun jäseniä kannustetaan hankkimaan ympäristösertifikaatteja ja liittymään myös muihin ympäristöohjelmiin. Toistaiseksi Suomessa vain kahdella Best Western hotellilla on Joutsenmerkki. Best Westernin omilla verkkosivuilla on käytössä vihreä lehtisymboli hakukriteerinä ympäristöystävälliselle hotellille. Hotelli on oikeutettu vihreään lehtisymboliin, mikäli sillä on käytössään ainakin yksi kansallinen tai kansainvälinen ympäristöohjelma. Best Westernin verkkosivuilla asiakas voi myös mitata vierailustaan aiheutuneen hiilijalanjäljen. Jokaisesta mittauksesta raportoidaan tulokset myös hotellille. (Best Western 2011.)

Finlandia Hotels on Best Westernin tapaan yksittäisten hotellien markkinointiketju. Finlandia Hotels -ketjuun kuuluu 27 suomalaista yksityistä hotellia, jotka voivat olla kylpylä-, kokous- tai lomakohteita. Hotellien koko vaihtelee 20 huoneen pienhotellista aina reilun 200 huoneen lomakohteeseen. Suurin osa hotelleista on yksityisyritysten omistamia, joka tukee myös ketjun persoonallisuutta. Ketjun tunnuslauseen mukaan hotellit toimivat paikallisesti ja persoonallisesti. Markkinointi on osittain yhteistä, mutta hotelleilla on vapaus markkinoida omaa toimintaansa haluamallaan tavalla. Ketjussa on käytössä yhteinen kanta-asiakasjärjestelmä ja myös varaukset hotelleihin voi tehdä keskitetysti. (Finlandia Hotels 2011.)

Restel -ketjuun kuuluu yhteensä 47 hotellia: Cumulus, Rantasipi ja Holiday Inn -ketjuhotellit Suomessa, sekä Crowne Plaza Helsinki, Hotelli Seurahuone Helsinki ja Ikaalisten Kylpylä. Restelin ympäristötoiminta perustuu lainsäädäntöön ja ympäristömerkkien vaatimusten mukaiseen toimintaan. Osana yhtiön strategiaa vastuullinen toimintatapa on ollut vuodesta 1995. Oman ympäristöohjelman noudattamisen ja henkilöstön kouluttamisen valvomista varten on nimetty vastaava henkilö hotelli- ja ravintolakohtaisesti. Restel tekee myös tiiviisti yhteistyötä ympäristöjärjestöjen kanssa saadakseen ajankohtaista tietoa ympäristöasioista. Restel on liittynyt myös EU:n Energiate-

hokkuusohjelmaan, jonka tavoitteena on pienentää 9 % koko EU:n alueen energiakulutusta. (Restel 2011.)

Scandic toimii Pohjoismaissa jo yhteensä 160 hotellin voimin. Suomessa ketjulla on 24 hotellia ja muutama uusi hotelli on rakenteilla. Scandicissa on otettu vastuullisuus osaksi jokapäiväistä toimintaa vuodesta 1993 alkaen (Scandic 2011a). Scandicilla on ympäristöasioissa yhteistyökumppaninaan Det Naturliga Steget -järjestö. Ympäristö, yhteiskunta ja taloudellisuus otetaan huomioon kaikessa päätöksenteossa. Vuonna 2009 Scandic saikin kunniamaininnan vastuullisesta liiketoiminnastaan Best of Helsinki Awards -juhlagaalassa 18. marraskuuta. Aiemmin Scandic on kerännyt niin Ruotsissa kuin kansainvälisestikin monia kunniamainintoja ja palkintoja panostuksesta esteettömyyteen ja kestäväan kehitykseen. (Scandic 2011b.) Scandicin hotelleista yli 100 on saanut tähän mennessä Joutsenmerkin. Suomessa Scandicilla on Joutsenmerkittyinä 13 hotellia. Scandicissa seurataan kuukausittain lukuja, joista jokainen hotelli raportoi Scandicin oman raportointijärjestelmän, SIR:n (Sustainability Indicator Reporting) avulla. Hotellit mittaavat pestävän pyykin ja lajittelemattoman jätteen määrää ja veden ja sähkön kulutusta. (Scandic 2011c.)

SOK:lla (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) on sen tytäryhtiön Sokotel Oy:n ja alueosuuskauppojen ylläpitämää hotellitoimintaa Suomessa, Pietarissa ja Tallinnassa. Sokos Hotels -ketjuun kuuluu yhteensä yli 50 hotellia, joista 46 hotellia toimii Suomessa. Yksi S-ryhmän arvoista on vastuullisuus, sillä sen tekemät päätökset vaikuttavat lähes jokaisen suomalaisen arkeen ja he odottavat S-ryhmältä vastuullista toimintaa. Lähtökohtana on tuottaa entistä parempia palveluja ja etuja asiakasomistajille. Toiminta vastuullisesti on välttämätöntä, mutta niin on myös taloudellisuus, mikäli palveluja halutaan kehittää. S-ryhmässä laaditut omiin arvoihin pohjautuvat vastuullisuusperiaatteet näkyvät päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. (S-kanava 2011a). Strategisilla mittareilla seurataan ja varmistetaan, että kaikki toimivat samojen tavoitteiden pohjalta. Jotkin osuuskaupat pitävät lisäksi omia vastuullisuusohjelmiaan. Sokos Hotelleista kuitenkin vasta neljä on saavuttanut itselleen Joutsenmerkin. (Sokos Hotels 2011). Sokotel Oy harjoittaa majoitustoimintaa Suomessa myös Radisson Blu -hotelleilla (S-kanava 2011b). Radisson Blu Hotels & Resorts kuuluu yhdessä Hotel Missoni ja Park Inn -hotelliketjujen kanssa The Rezidor Hotel Groupiin, jossa on yhteensä lähes 240 hotellia

ympäri maailman. The Rezidor Hotel Groupissa kaikki hotellit noudattavat sen omaa Responsible Business -ohjelmaa. S-ryhmän arvot ja vastuullisuus ovat myös kaiken perusta Suomen Radisson Blu -hotellien toiminnassa. Hotelliketju onnistuikin ensimmäisenä Suomessa hankkimaan kaikille seitsemälle hotellilleen Joutsenmerkin. Rezidor on asemoinut Radisson Blu -brändin muun muassa Marriott ja Hilton hotellien kanssa samalle tasolle. (The Rezidor Hotel Group 2010.)

Joutsenmerkillä Radisson Blu -hotellit Suomessa viestivät vastuullisesta toiminnastaan. S-ryhmässä Joutsenmerkillä halutaan viestiä kaikille sidosryhmille siitä, että ympäristö otetaan huomioon hotelleissa ja niiden toiminnassa. Lisäksi asiakkaita neuvotaan ja kannustetaan toimimaan samoin. S-ryhmän hotelleissa järjestetään myös paljon hyväntekeväisyystoimintaa muun muassa erilaisin lahjoituksin, joissa tuetaan usein paikallisten yritysten tai yhdistysten toimintaa. (Yhteishyvä 2010).

## **4.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus**

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160). Strategiaksi valittiin survey-tutkimus, eli tietoa kerättiin joukolta ihmisiä ja standardoidussa muodossa. Tiedonkeräystavaksi valitsimme puoli-strukturoidun haastattelun, eli pääkysymykset olivat valmiiksi paperilla ja näin ollen kaikille haastateltaville samat. Tilanteen mukaan kysyimme myös tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä, mutta esitimme haastatteluissa kaikille samat pääkysymykset samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Lähetimme haastattelulomakkeen kaikille haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa halutessaan miettiä vastauksia ja muun muassa selvittää työ- ja vapaa-ajan matkustajamäärien jakautuminen.

Selvensimme haastattelun alussa, että vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitamme tässä tutkimuksessa taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta, jotta käsite olisi kaikille selkeä eikä vääristäisi tuloksia. Tarkentavilla lisäkysymyksillä pyrimme varmistamaan, että haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset ja saisimme vastauksen suoraan kysymykseemme ja sitä kautta tutkimusongelmaamme. Tutkimuslomake (Liite 1.) koostui neljästä eri aihealueesta, jotka ovat vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna, strategisen vastuun motiivit liiketoiminnassa, vastuullisuudesta viestiminen sekä faktoja ketjusta. Jo-

kaisesta aihealueesta tehtiin muutama tarkentava kysymys. Haastattelut nauhoitettiin ja sen lisäksi tehtiin omia muistiinpanoja haastattelutilanteessa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelut litteroitiin ensin paperille ja kirjoitettiin sitten kysymys kerrallaan tutkimukseen.

Tutkimuksen tekeminen alkoi syyskuussa 2011 ja sen tarkoituksena oli saada haastattelut viideltä Suomessa toimivien eri hotelliketjujen markkinointivastaavilta. Haastateltavia valittaessa pyrimme varmistamaan, että he tietävät ja tuntevat vahvasti yrityksen vastuullisuusasiat ja viestimisen, jotta haastatteleme oikeaa henkilöä yrityksestä. Isoissa yrityksissä oikean henkilön löytäminen tuntui haasteelliselta, sillä haastattelupyynnö kiersi yrityksessä usein henkilöltä toiselle ja vei paljon aikaa. Saimme suostumuksen haastatteluun neljään eri ketjuun kuuluvilta markkinointivastaavilta, joista yhtä emme lopulta tavoittaneet haastattelua varten useasta yrityksestä huolimatta. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea Suomen hotellialan vastuullisuuden asiantuntijaa. Haastateltavanamme oli hotelliketjun markkinointipäällikkö, markkinointiassistentti ja Brand Manager.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen majoitusmarkkinoilla toimivien hotelliketjujen vastuullisen liiketoiminnan hyödyntämistä ja motiiveja yritysvastuulle. Tutkimuksen tavoitteen kannalta on siis olennaista analysoida haastattelutuloksia ja muuta materiaalia verraten vastuullisuustutkimuksen tuloksiin, tämän työn teoreettiseen viitekehukseen sekä ulkomailla vastuullisuuden edelläkävijöihin kuuluviin hotelliketjuihin. Haastattelutuloksia ei vertailla keskenään, sillä haastateltavien otanta on pieni ja vertaileminen on tutkimuksen tavoitteen kannalta epäolennaista. Haastattelutulokset käsitellään anonymisti.

### **4.3 Haastattelut**

Haastattelun alussa tarkensimme jokaiselle, että vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitamme tässä työssä sosiaalista, taloudellista ja ympäristövastuuta. Haastattelun ensimmäinen osa käsitteli vastuullista liiketoimintaa kilpailuetuna. Kaikille haastateltaville esitettiin ensimmäisenä seuraava kysymys: ”Mitä vastuullinen liiketoiminta merkitsee ketjulle?” Vastausten perusteella selvisi, että vastuullinen liiketoiminta ymmärretään eri

tavoin yrityksissä. Yksi haastateltavista sanoi, että se merkitsee ylipäänsä mahdollisuutta harjoittaa kehittävää liiketoimintaa ja kantaa vastuuta yhteiskunnasta. Toinen vastaaja kokee vastuullisuuden olevan kaiken toiminnan lähtökohtana niin, että toimitaan lakien ja asetusten mukaisesti sekä eettisesti oikein. Heille se tarkoittaa myös sitä, että hotelleilla on Joutsenmerkkejä ja ollaan mukana MaRan energiansäästökampanjassa. Yksi vastaaja näki vastuullisuuden olevan osana yrityksen strategiaa niin, että vastuullisuus tukee muuta liiketoimintaa ja on osa yrityksen toimintaa arjessa. Hänen mielestään vastuullisuuden on tuotava jotain etua yritykselle, sillä se ei ole itseisarvo. Joko se tuo positiivista brändimielikuvaa ja sitä kautta asiakkaita ja parempia työntekijöitä tai sitten esimerkiksi ympäristövastuutekojen kautta säästetään kustannuksissa. Hän oli myös sitä mieltä, että heidän ketjunsä toimii vastuullisesti ilman Joutsenmerkkiäkin, sillä he noudattavat kaiken toiminnan perustana vastuullisuusperiaatteita ja brändin omaa vastuullisuusohjelmaa.

Seuraavaksi kysyttiin, ovatko hotelliketjut selvittäneet sidosryhmiensä odotuksia vastuulliseen liiketoimintaan liittyen. Tutkimuksen tuloksista selviää, että jollain tasolla sidosryhmät on kuitenkin huomioitu yritysten toiminnassa. Esimerkiksi yhdessä hotelliketjussa ympäristöohjelmia suunnitellaan sidosryhmälähtöisesti, vaikka sidosryhmien odotuksia yritysten vastuullisuuteen liittyen ei ole erikseen selvitetty. Samassa ketjussa oltiin kuitenkin myös sitä mieltä, ettei yhteiskunta varmaankaan varsinaisesti mitään odota yrityksiltä, mutta he haluavat silti näkyä siinä. Yksi vastaajista sanoi, että yleisellä tasolla on tehty brändi- ja asiakastutkimuksia ja asiakaspalautteissa on silloin tällöin kysytty mitä asiakkaat toivovat yritykseltä. Ympäristövastuuasioista ei ole ketjun puolesta tehty selvityksiä. Yksittäiset palautteet ja kehitysideoit ohjataan suoraan hotelleille, joilla on päätösvalta toimintatapojen muutosten suhteen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että odotukset tulevat ihan selviksi yritysten kanssa sopimusneuvotteluissa, sillä heille vastuullisuusasiat ovat jopa ehtoja päästä sopimukseen.

Haastatteluun osallistuneista hotelliketjuista kahdessa työmatkustajien osuus oli yli puolet kaikista hotellimatkustajista. Liikematkustajia varten toimiville hotelliketjuille merkittävät asiakkuudet ovat yritykset, joille vastuullisuusasiat saattavat olla ratkaiseva tekijä sopimuksen solmimisessa. Yhden haastateltavan mukaan yritykset käyttävät sopimuksesta neuvotellessaan vastuullisuuden asiantuntijaroolissa kolmatta osapuolta, joka usein



vaatii ylimääräistä raportointia hotelliketjulta sen vastuullisesta liiketoiminnasta. Ongelmana raportoinneissa on kuitenkin se, että kolmannet osapuolet haluavat selonteon esimerkiksi hiilijalanjäljestä, jonka mittaamiseen ei ole luotu yhtenäistä standardia, jonka mukaan kaikki toimisivat, vaan mittaus- ja raportointitapoja on yhtä monia kuin yrityksistäkin. Tämän vuoksi tuloksia ei voida pitää luotettavina. Lisäksi raportointi tuottaa ylimääräistä työtä hotelleille.

Kysyessämme vastuullisuuden hyödyntämisestä liiketoiminnassa, oli yksi vastaus seuraavanlainen: ”No sillä lailla, että meillä on nämä hiilijalanjälkilaskurit ja tämäntyyppiset. Sitä kautta pystymme todentamaan vastuullisuutemme ja kuten sanoin aikaisemmin, se on meille ehto päästä yrityssojimuksiin. Sitä kautta se auttaa meitä liiketoiminnassa.” Tässä vaiheessa halusimme johdatella haastateltavaa kertomaan enemmän sosiaalisen vastuun hyödyntämisestä, joten kysyimme häneltä lisäkysymyksenä järjestävätkö he henkilöstölle esimerkiksi virkistyspäiviä, johon hän vastasi myönteisesti. Heillä järjestetään vuosittain henkilöstöpäivät ja vuoden 2011 lopussa heillä on I Care -asiakaspalvelukoulutus. Ketjun minimistandardit ja laatuohjelma, johon liittyy myös erillinen ekologinen viherohjelma, käydään läpi aina, kun uusi hotelli liittyy heidän ketjuunsa. Kysyimme tarkemmin, mitä heidän minimistandardeihin kuuluu ja vastauksena haastateltava kertoi muun muassa tietyn kokoiset sängyt, hiustenkuivaajan ja aamiaismahdollisuuden.

Tarkensimme jälleen lisäkysymyksellä, että onko heillä jotain erityisesti vastuullisuuteen liittyvää standardia. Hän vastasi, että heillä on käytössään vuoden 2011 alusta käyttöön otettu säädös siitä, että jokaisella hotellilla tulee olla viherohjelma, jossa raportoidaan kaikesta vastuullisuustoiminnasta, kuten veden- ja energiankulutuksesta. Hänen mukaansa hiilijalanjälki kuitenkin velvoittaa tekemään samoin. Lisäksi Joutsenmerkki velvoittaa heitä taas sen säädösten mukaiseen raportointiin. Lisäksi kysyimme miten heillä tarkkaillaan henkilöstön hyvinvointia. Haastateltavan mukaan jokainen hotelli vastaa itse omasta henkilöstöstään ja he myös saavat asiakaspalautteen suoraan. Hänen mukaansa yrittäjät kyllä huomaavat nopeasti, jos henkilöstö ei ole tyytyväinen heidän toimintatapoihinsa.

Palataan takaisin pääkysymykseen eli vastuullisuuden hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Toinen haastateltava perusteli kaiken toiminnan pohjautuvan heillä yhteisiin arvoihin. Hän kertoi, että jokaisella ketjun hotellilla on omat sopimuksensa tavarantoimittajien kanssa, joten heidän ketjussaan on yhtä monta eri tapaa toimia kuin on hotellejakin. Jokaisen hotellin tiedot ja toimintatapa tarkastetaan ketjuun otettaessa, jotta kaikki pe-  
lää niin kuin on tarkoitus. Yksi haastateltava sanoi, että vastuullisuutta hyödynnetään markkinoinnissa, jossa vastuullisuusohjelmat ovat liiketoiminnan ja imagon tukena. Hänen mukaansa kyse on yrityksen maineenhallinnasta, sillä nykypäivänä asiakkaiden perusoletus on se, että yritys toimii vastuullisesti. Jos jää kiinni vastuuttomasta toiminnasta, niin hyvin nopeasti sana leviää sosiaalisen median kautta ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon.

Ensimmäisen osion lopuksi kysyttiin, voiko yritys saavuttaa kilpailuetua vastuullisella liiketoiminnalla. Haastattelutuloksista käy ilmi, että ympäristövastuusta viestitään eniten ja näkyvimmin. Kysyttäessä vastuullisen liiketoiminnan merkityksestä yritykselle, vastaukset kohdistuivat eniten ympäristövastuuseen liittyviin tekoihin. Kaikki haastateltavat mainitsivat Joutsenmerkin, joka näkyy myös yritysten verkkosivuilla ja markkinoinnissa. Yksi haastateltavista kokee, että Joutsenmerkin yleisyys majoitusliikkeillä ei auta saavuttamaan kilpailuetua, mutta pitää yrityksen kilpailukykyisenä. Hänen mielestään monet yritykset toimivat tänä päivänä vastuullisesti, joten sitä kautta kilpailuetua on hyvin vaikeaa löytää. Hän kokee, että vastuullisuudesta pitää osata viestiä oikealla tavalla saavuttaakseen etuaseman kilpailijoihin nähden. Yksi vastaajista kertoi, että ketjussa mietitään tällä hetkellä, aiotaanko joutsenmerkin viisivuotista sopimusta hakea uudelleen vai onko heillä jotain muuta tapaa viestiä vastuullisesta toiminnastaan. Suurin osa heidän ketjunsä asiakkaita on ulkomaisia ja ketjun omat säädökset vaativat toimimaan vastuullisesti ilman joutsenmerkkiäkin, josta aiheutuu lisäkustannuksia yritykselle. Siten jokin ulkomailla tunnetumpi vastuullisuussertifikaatti saattaisi olla heille kannattavampi.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tänä päivänä monet yritykset toimivat vastuullisesti, joten sitä kautta kilpailuetua on äärimmäisen vaikeaa löytää. Hänen mielestään vastuullisuudesta pitää osata kertoa ja luoda positiivista kuvaa yrityksestä ja brändistä ja tehdä siten toiminnasta kannattavampaa. Toisen vastaajan mukaan ainakin vastuullisuusasioita kehittämässä mukana olevilla edelläkävijäyrityksillä on kilpailuetumahdolli-

suus. Kolmas vastaaja oli selkeimmin sitä mieltä, että yritys voi saavuttaa kilpailuetua vastuullisuudellaan ja myös asiakkaat arvostavat sitä. Vastauksessaan hän kuitenkin eritteli persoonallisuuden, paikallisuuden, henkilökohtaisuuden ja asiakaslähtöisyyden heidän ketjussaan kilpailuetua tuottaneiksi tekijöiksi, ja joilla he myös tulevaisuudessa tulevat kilpailuetua saamaan.

Haastattelun toinen osio kuvasi strategisen vastuun motiiveja liiketoiminnassa. Osio alkoi kysymyksellä siitä, miten vastuullisuus näkyy yrityksen liiketoimintastrategiassa. Kolmesta haastattelusta saimme tähän melko eriävät vastaukset. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tehokkuus, kannattavuus ja kilpailukyky ovat kannattavan kasvun edellytykset ja heille vastuullisuus merkitsee juuri näihin asioihin pyrkimistä. Toinen yritys näkee vastuullisuuden siinä, että työtä tehdään kustannustehokkaasti ja projektit suunnitellaan tarkasti. Yrityksen edustaja myös kokee vastuullisuuden ”aineettomana” asiana, joka ei suoraan ole rinnastettavissa yrityksen liiketoimintaan. Kolmas haastateltavista kokee vastuullisuuden asiana, joka on kaiken toiminnan pohjana. Heidän yrityksessä noudatetaan erilaisia vastuullisuusperiaatteita ja ne myös koetaan tärkeänä osana liiketoimintaa. Nämä vastuullisuusperiaatteet ovat lähtöisin yrityksen arvoista ja strategiasta ja niistä johdetaan vastuullisuusohjelmia.

Seuraava kysymys koski sitä, miten vastuullisuutta mitataan ja miten siitä raportoidaan yrityksessä. Haastateltavissa ketjuissa mahdolliset mittaukset ja raportoinnit perustuvat ympäristömerkin tai laatustandardin kriteereihin, eikä niitä muuten tehdä. Yhdellä ketjulla kolmesta ei ole minkäänlaisia mittareita käytössään, vaan he luottavat saamaansa palautteeseen. He myös luottavat yhteistyökumppaneidensa kanssa tehtyihin sopimuksiin ja uskovat, että toiminta jatkuu samanlaisena eikä vaadi seuraamista enää jälkeenpäin. Toisessa ketjussa on käytössä hiilijalanjälkilaskuri ja osassa ketjun hotelleissa lisäksi Joutsenmerkki, mitkä velvoittavat raportoimaan vastuuasioista. He mainitsivat myös vuosittaiset laatutarkastukset, joihin kuuluu muun muassa ketjun oman viherohjelman läpikäyminen. Koska tässä ketjussa vain muutamalla hotellilla Suomessa on käytössään Joutsenmerkki, kysyimme vielä lisäksi, että kannustaako ketju hotelleja hankkimaan Joutsenmerkin tai jonkun vastaavan ympäristömerkinnän. Haastateltava sanoi, että kyllä he kannustavat, mutta mitään tiettyä merkkiä he eivät ole sopineet, vaan ovat tulleet siihen tulokseen, että jokainen ketjuun kuuluva hotelli saa itse päättää, mikä vastuulli-

suusmerkki heille sopii parhaiten. Hän myös kertoi, että keskustelua oli aikaisemmin käyty Joutsenmerkin hankkimisesta kaikkiin ketjun hotelleihin maanlaajuisesti, mutta suunnitelmasta luovuttiin. Muualla Euroopassa sijaitsevilla ketjun hotelleilla on käytössä EU-kukka merkintä. Kolmannen hotelliketjun edustaja kertoi, että heillä mittausta tehdään mahdollisuuksien mukaan ja hän pystyikin mainitsemaan energiankäytön, vedenkulutuksen sekä jätemäärät mitattaviksi asioiksi.

Hiilijalanjälkimittaus on käytössä ainoastaan yhdellä haastattelemistamme hotelliketjuista, mutta toinen ketju on asian suhteen projektivaiheessa ja heidän mukaansa useat yhteistyökumppanit ovat alkaneet kiinnostua yrityksen hiilijalanjäljestä. Samaisen ketjun edustaja myös totesi suhtautuvansa skeptisesti hiilijalanjäljen mittaukseen, sillä se ei voi hänen mielestään olla luotettavaa, kun ei ole mitään standardeja sitä koskien.

Haastattelun kolmannessa osassa käsitelimme vastuullisuudesta viestimistä ja ensimmäinen kysymys olikin, että miten yritys viestii vastuullisuudestaan. Yhdessä ketjussa viestinnässä korostetaan persoonallista ja paikallista toimintaa. He myös ilmoittavat asiakkaille uusista toimintatavoista, kuten esimerkiksi siirtymisestä ympäristöystävällisempiin toimintatapoihin, ja kertovat miksi näin tehdään. Viestinnässä on myös pyritty antamaan asiakkaille ohjeita pieniin tekoihin, joilla he voivat toimia vastuullisemmin. Toisessa yrityksessä vastuullisuus koetaan normaalina tapana toimia ja osana jokapäiväistä toimintaa. He eivät koe, että vastuullisuudesta pitäisi viestiä mitenkään korostetusti, vaan he viestivät esimerkiksi viherohjelmasta kotisivuilla ja käyttävät Joutsenmerkin logoa esitteissä sekä muissa viestintäkanavissa.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että ketjun edustaja kokee asiakkaiden odottavan perusasioiden vastuullisuuden suhteen olevan kunnossa, joten tästä syystä vastuullista toimintaa ei tarvitse enää korostaa. Kolmannessa ketjussa vastuullisuudesta pyritään viestimään kaikkien viestintäkeinojen kautta. Ulkoisessa viestinnässä näkyvimpänä on Joutsenmerkki ja ympäristövastuusta viestitään muutenkin eniten ja näkyvimmin. Yrityksen kantama sosiaalinen vastuu ja siitä viestiminen tapahtuu erilaisten hyväntekeväisyys- ja ympäristötoimien muodossa. Yritys on muun muassa osallistunut rahankeräyskampanjaan hyvän asian hyväksi. Ketjun edustaja korosti myös, että vastuullisuudesta viestiminen ei

heillä ole erillinen viestinnän osa-alue vaan se on osana muuta markkinointia ja viestintää.

Toinen vastuullisuuden viestimiseen liittyvä kysymys oli, että mihin vastuullisuusväittämät markkinoinnissa perustuvat. Jokainen haastateltava oli lähes samaa mieltä siitä, että etupäässä väittämät perustuvat ketjun omaan toimintaan ja tosiasioihin, jotka pystytään myös todentamaan. Apukeinona tässä toimivat nimenomaan kaikki ympäristömerkinnät ja standardit. Yhden ketjun edustaja luottaa Joutsenmerkin antamaan kuvaan vastuullisuudesta. Hänen mukaansa tunnetun merkin käyttäminen on paljon järkevämpää kuin yrittää selittää asiakkaille omia ympäristöohjelmiaan. Toisen ketjun edustaja ei koe, että he edes käyttävät sellaista viestintää, jossa esitetään vastuullisuusväittämiä.

## 5 Pohdinnat ja johtopäätökset

Tässä osiossa pohdimme ja teemme johtopäätöksiä tutkimustuloksistamme sekä arvioimme työn luotettavuutta ja opinnäytetyö- ja tutkimusprosessia. Lisäksi pohdimme yhteyksiä tutkimustuloksienne ja viitekehyksen välillä. Olemme myös pohtineet jatko-tutkimusehdotuksia.

### 5.1 Vastuullisen liiketoiminnan merkitys hotelliketjulle

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää motiiveja vastuulliselle liiketoiminnalle, joten kysyimme haastateltavilta vastuullisen liiketoiminnan merkitystä hotelliketjulle. Ainoastaan yhdessä ketjussa vastuullisuus oli jaettu samalla tavalla kolmeen osa-alueeseen kuin tässä työssäkin. Yhden vastaajan mielestä vastuullinen liiketoiminta on heille elintärkeää, sillä vastuullisuuskysymykset ovat yritysasiakkaille usein jopa ehto päästä sopimukseen. Sidosryhmien odotukset ovat tämän vastauksen perusteella yrityksen motiivi toimia vastuullisesti. Vastuullisuuden tärkeyttä kuvastaa myös se, ettei yksikään yritys halua sanan lähtevän kiertämään vastuuttomasta toiminnasta, sillä se takaa negatiivisen leiman yrityskuvaan pitkäksi aikaa. Kaksi muuta vastaajaa kokee, että vastuullisuuden pitää tuottaa lisäarvoa heidän yritykselle ja asiakkaille. Yhtenä vastuullisuuden motiivina voidaan todeta olevan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle eli se on keino pitää yritys kilpailukykyisenä.

Kahden vastaajan mukaan yritykset vaativat hotelliketjuilta tiettyjä vastuullisuusasioita, joita ilman sopimuksia ei synny. Mielestämme tämä kertoo siitä, että asiakkaat ovat tulleet tietoisemmiksi vastuullisuusasioista ja osaavat siten myös vaatia yrityksiltä enemmän. He myös haluavat pitää vastuullista mainetta yllä vaatimalla myös yhteiskumppaneilta samanlaista toimintaa. Meidät kuitenkin hieman yllättivät asiantuntijoiden kommentit siitä, miten paljon yritykset heiltä vaativat vastuullisuusasioiden eteen. Vastuullisuuden ongelmana on se, ettei sille ole yhdenlaista määritelmää vaan kaikki ymmärtävät sen omalla tavallaan. Näin ollen jokainen myös toimii eri tavoin ja omansa halunsa mukaisesti. Yksi vastaaja kertoi, että yritykset haluavat esimerkiksi raportointia hiilijalanjäljestä. Hänen mukaansa yrityksen on tuotettava aina erilainen raportti hiilijalanjäljestä riippuen siitä kuka raportin pyytää. Hän olikin sitä mieltä, että tuloksia ei voida pitää

vertailukelpoisina, sillä ongelmana tässä on se, ettei yhtenäistä raportointimallia ole käytössä.

The Center for Hospitality Researchin julkaiseman artikkelin The challenge of hotel and restaurant sustainability: Finding profit in "being green" mukaan kustannustehokkuus olisi vaikuttavampi tekijä vastuullisuusasioihin panostamisessa kuin asiakkaiden mielipide. Odotimme, että kustannustehokkuus olisi tullut esiin yhtenä motiivina vastuulliselle liiketoiminnalle, mutta yksikään vastauksista ei viitannut suoraan siihen. Yksi vastaajista mainitsi kuitenkin kustannussäästöt yhtenä vastuullisen liiketoiminnan tuomana etuna. Hyvin toteutettuna vastuullisella liiketoiminnalla säästetään kustannuksissa ja tehostamalla samalla yrityksen toimintaa.

## 5.2 Sidosryhmien odotukset

Haastattelujen perusteella hotelliketjut eivät olleet selvittäneet tai tutkineet sitä, mitä sidosryhmät odottavat yritykseltä vastuullisuudessa. Eräessä ketjussa vastuullisuustoimintaa suunnitellaan sidosryhmälähtöisesti tai yleisempien tutkimusten pohjalta. Teorian mukaan toiminnan tehostamiseksi olisi kannattavaa tutkia mitkä ovat esimerkiksi yritysten ympäristövaatimukset sopimuksiin pääsemiseksi, jotta osattaisiin viestiä heille näistä asioista ja välttyttäisiin turhalta raportointityöltä. Yritystoimintaan yleisesti vaikuttavana asiana tunnetaan edelläkävijäyritysten esimerkit. Kansainvälinen hotelliketju Accor on lähtenyt kehittämään vastuullisuuttaan sidosryhmien odotusten mukaisesti ja on tällä hetkellä yksi maailman edelläkävijöistä vastuullisuusasioissa. Yritys on kiinnostunut sidosryhmiensä tuntemisesta paremmin ja kehittää toimintaansa yhdessä heidän kanssaan, mikä tekee siitä edelläkävijän vastuullisuusasioissa.

Tutkimuksessamme selvisi, että eräs haastateltavista olettaa, etteivät asiakkaat heiltä varsinaisesti mitään odota ja eräs taas kokee, että sopimusten kautta odotukset ovat tulleet selviksi. He eivät nähneet tarpeelliseksi selvittää kenenkään odotuksia. Tutkimustulosten perusteella yhtenä motiivina toimia vastuullisesti ovat sidosryhmien odotukset, joten heidän odotustensa selvittäminen olisi myös siksi olennaista. Ottamalla mallia ulkomaisilta edelläkävijäyrityksiltä voitaisiin kehittää toimintaa eteenpäin, sillä vastuullisuustoiminta Suomessa on aika lailla alkutekijöissä. Haastattelutulokset vastaavat tässä

tutkimuksessa esitellyn PricewaterhouseCoopersin selvitystä suomalaisten yritysten vastuullisuudesta siinä, miten vastuullinen liiketoiminta nähdään tärkeänä asiana, mutta toiminta kaikissa hotelliketjuissa on erilaista ja epäjohdonmukaista.

### **5.3 Vastuullisuuden hyödyntäminen ja vastuuraportointi majoitusyrityksessä**

Tutkimme, miten hotelliketjut hyödyntävät vastuullisuutta toiminnassaan ja saimme yhdestä ketjusta vastaukseksi, että jokainen hotelli hyödyntää vastuullisuutta omalla tavallaan. Myös ketjukohtaisesti vastuullisuuden hyödyntäminen oli erilaista, eikä yhteisiä tavoitteita ole asetettu kaikille hotelleille. Tässä kohtaa törmätään taas siihen ongelmaan, ettei vastuullisuudelle ole yhdenlaista määritelmää, jonka mukaan kaikki toimisivat. Tutkimustulosten mukaan yksi ketjuista sanoo vastuullisuutta hyödynnettävän myös positiivisen yrityskuvan ylläpitämisessä, niin kuin osasimme odottaakin. Yhden haastateltavan mukaan vastuullisella toiminnalla ja etenkin siitä tehokkaasti viestimällä heillä on mahdollisuus vahvistaa omaa imagoaan ja sitä kautta lisätä asiakasuskollisuutta ja pitää yrityksen toiminta kannattavana. Tämä vastaus vastaa täysin teoriaa. Edelläkävi- jäyritykset ovat ottaneet asiakseen kehittää vastuullista liiketoimintaa yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa pyrkimyksenään saada myös asiakkaat ja kilpailijat toimimaan vastuullisemmin. Mielestämme tämä kuitenkin puuttuu hotelliketjujen vastuullisuustoiminnasta. Tehokkaalla viestinnällä ketjut voisivat lisätä vuorovaikutteisuutta heidän ja asiakkaiden välillä, mikä antaisi asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan ja lisää siten heidän mielenkiintoaan yritystä kohtaan.

Suomessa hotelliketjuissa ongelmana on se, ettei vastuullisuutta kaikkialla osata hyödyntää samalla tavalla kuin ulkomailla, mikä vastaa myös PwC:n yritys vastuun kartoittamisesta saatuja tuloksia. Niiden perusteella strategisesta yritys vastuusta puuttuvat tavoitteet eikä vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksia osata hyödyntää, koska niitä ei tunnisteta tai ei edes yritetä tunnistaa. Vastuullisuudesta puuttuu monelta osin yhtenäisyys, mikä lisää riskiä sen suhteen, toimiiko yritys käytännössä niin kuin se antaa ymmärtää. Toisaalta vastuullinen toiminta ilman selkeää päämäärää saattaa kustannussäästöjen sijaan lisätä niitä, jos sitä ei osata hyödyntää strategiassa tai työntekijöitä on hankala saada sitoutettua toimintaan. Esimerkiksi vastuullisuuden raportointi on tulosten mukaan jokaisessa yrityksessä omanlaisensa. Toiset yritykset pitävät tärkeänä esi-



merkiksi hiilijalanjäljen mittaamista, joka on erityisesti ulkomailta suosittua, kun taas toisissa yrityksissä ollaan sitä mieltä, ettei hiilijalanjälkimittauksia tarvita.

Joutsenmerkki velvoittaa yrityksiä mittaamaan ja raportoimaan tiettyjä vastuullisuusasioita, kuten jätteiden määriä ja energiankulutusta. Vastuullisuusstandardien ja ympäristöohjelmien velvoittamien mittausten ja raportoinnin lisäksi yritykset eivät kokeneet tarpeelliseksi mitata vastuullisuutta muilla tavoin. Vastuullinen liiketoiminta vaatii toimiakseen myös tulosten seuranta, kuten strategisen vastuun prosessista (Kuvio 1) ilmenee. Monet ketjuhotelleista ovat hakeneet itselleen Joutsenmerkin vastuullisesta toiminnasta. Joutsenmerkki onkin Suomessa toimivien majoitusliikkeiden suosituin ja käytetyin merkki. Odotimme sen perusteella, että kilpailuetua saavuttaakseen hotellialalla on tehtävä paljon enemmän. Eräs vastaajista sanoi samoin, että Joutsenmerkki on tätä nykyä enemmänkin siinä asemassa, että sen avulla pysytään kilpailukykyisenä, muttei se tuota varsinaisesti mitään etua ja sillä on helppo näyttää ulkopuolisille luotettavasti, että yritys on vastuullinen. Silti jokaisessa yrityksessä tyydyttiin raportoimaan vain merkkien ja standardien velvoittamalla tavalla. Mielestämme tämä kertoo siitä, että hotellialalla kilpailuetua pyritään saavuttamaan jollakin muulla tavalla kuin hyödyntämällä vastuullista liiketoimintaa.

Käsiteltäessä vastuullisuuden mittaamista ja raportoimista yrityksissä, pääimmäisenä kiinnitimme huomiota siihen, miten pientä mittaus ja raportointi ovat. Saamamme kuvan mukaan yritysvastuusta raportoidaan ainoastaan silloin, kun se on pakollista ja liittyy yrityksen hankkimaan ympäristömerkkiin tai laatustandardiin. Mielestämme majoitusyrityksissä ei näiden merkkien ja standardien hyödyllisyyttä osata kunnolla arvostaa, eikä niitä edes kaikilla ole käytössä. Näiden merkkien ja standardien käytön vähäisyyttä selittää mielestämme se, että yritysvastuusta ei osata ottaa kaikkea hyötyä irti eikä sitä osata ottaa osaksi ydinliiketoimintaa.

Suomalainen ympäristömerkki eli Joutsenmerkki on selvästi majoitusosalalla tunnetuin vastuullisuussertifikaatti, mutta yhdessä haastattelemassamme ketjussa sen hyötyä ja tarpeellisuutta epäillään ja muutenkaan se ei tunnu olevan majoitusosalalla ainakaan vielä kovin yleinen. Joutsenmerkki on mielestämme ehkä jopa se paras keino majoitusyritykselle viestiä vastuullisuudestaan asiakkaille, sillä se on niin tunnettu suomalaisten kes-

kuudessa. Ehkä yritykset eivät sitten luota siihen, että on tarpeeksi asiakkaita, joilla majoitusliikkeen ympäristöystävällisyys ja vastuullisuus yleensäkin on se ratkaiseva tekijä valintaa tehdessä. Tai sitten yrityksissä nähdään sertifikaatti liian työläänä sen velvoittaman raportoinnin tähden, mikäli se ei ole edes osana ydinliiketoimintaa. Sertifikaatti on maksullinen, jolloin yritysten on punnittava sen hintaa suhteessa siitä saataviin hyötyihin. Suomessa ympäristöasioiden raportointi on velvollista tilinpäätöksessä, johon kirjanpitolautakunta on antanut yleisohjeet. Nämä ovat vähimmäisvaatimukset, joihin yritykset ovat velvoitettuja ja muilta osin vastuuraportointi on täysin vapaaehtoista. Mielestämme vastuuraportointi on sertifikaattien lisäksi erinomainen keino yrityksen viestiä vastuullisuudestaan sidosryhmille sekä hyödyllinen jo pelkästään yritysvastuun kehittämisen kannalta. Vastuuraportoinnissa pitäisi käsitellä yritysvastuuta kokonaisuutena eikä keskittyä vain esimerkiksi ympäristövastuuseen. Siinä tulisi antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa vastuullisen toiminnan kehittämiseen.

#### **5.4 Yritysvastuu kilpailuetuna ja osana liiketoimintastrategiaa**

Kilpailuetua saavutetaan usein aineettomilla tekijöiden oikeanlaisella johtamisella. Kilpailuedun saavuttamiseksi ei siis riitä, että asiakkaiden odotukset täytetään vaan pitäisi osata ennustaa asiakkaiden tulevia odotuksia. Vastaajat uskoivat siihen, että vastuullisella liiketoiminnalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Vastaukset erosivat toisistaan sen suhteen, miten kilpailuetua olisi mahdollista saavuttaa. Yhden haastateltavan mielestä etenkin vastuullisuuden edelläkävijöillä on kilpailuetumahdollisuus majoitusalaalla. Toisen mukaan on osattava pitää meteliä vastuullisuudesta, jotta saadaan luotua positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sitä kautta saadaan myös lisää asiakkaita yritykselle. Yhden vastaajan mielestä asiakkaat arvostavat vastuullisuutta ja sillä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, kun toiminta on asiakaslähtöistä ja persoonallista. Ketjuissa vastuullinen toiminta ei kuitenkaan tämän haastattelun vastausten perusteella ole sillä tasolla, että he saavuttaisivat etua kilpailijoihin nähden vastuullisuudella. Mielestämme yksi syy tähän voi olla, ettei ketjuissa osata hyödyntää vastuullista liiketoimintaa vielä niin tehokkaasti.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn Meri Vehkaperän vastuullisuustutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa oli samaa mieltä, että yritys voi saavut-

taa vastuullisella toiminnallaan etua kilpailijoihin nähden. Asiantuntijat perustelivat kilpailuedun saavuttamista sidosryhmien lisääntyneillä odotuksilla, yrityksen imagon ja luottamuksen vahvistumisella, laadun parantumisella ja sillä, että vastuullinen liiketoiminta kertoo edelläkävijän asemasta. Tämän opinnäytetyön haastattelujen vastaukset kilpailuedun saavuttamiseen liittyen olivat osittain samoja kuin Vehkaperänkin tutkimuksessa. Yksi vastaajista piti erityisesti yrityksen imagon ja luottamuksen vahvistamista perusteena sille, että vastuullisella toiminnalla voi saavuttaa etua muihin nähden. Eräs vastaajista uskoo, että edelläkävijöillä on mahdollisuus hyödyntää asemaansa kilpailijoita paremmin. Mielestämme vastaustulokset kertovat, että vastuullisella liiketoiminnalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, kun sitä osataan hyödyntää oikein.

Haastatteluiden toisessa osassa kysyttiin, että miten vastuullisuus näkyy yrityksen liiketoimintastrategiassa. Saaduissa vastauksissa herätti eniten huomiota se, että sosiaalinen vastuu tuntui unohtuvan haastateltavilta lähes täysin ja sen sijaan puhuttiin kannattavasta ja tehokkaasta liiketoiminnasta ja pienistä ympäristöteoista. Voimme tästä päätellä, että taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu ovat yrityksissä ne eniten käsitellyt aiheet. Kannattava toiminta onkin jokaisen yrityksen toiminnan ydin, joten on ymmärrettävää, että se tulee haastateltaville ensimmäisenä mieleen. Tässä kohtaa täytyy myös todeta, että kaikki haastateltavamme olivat markkinointipäällikön tai brändijohtajan asemassa, jolloin he myös työtehtävissään ovat enemmän tekemisissä talousasioiden kanssa verrattaessa rivityöntekijään. Kuitenkin yllätyimme siitä, että sosiaalisesta vastuusta ei osattu tai ei ymmärretty sanoa mitään, kun kysyttiin vastuullisuuden näkymisestä liiketoiminnassa. Onhan se erittäin tärkeä osa yritysvastuuta. Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani toteavat kirjassaan, että yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä myös kuluttajansuojakysymykset, tuotevastuu ja hyvät toimintatavat yritysverkostossa, lähiyhteisössä sekä yhteiskuntasuhteissa. Herääkin ajatus siitä, että pidetäänkö sosiaalista vastuuta itsestään selvänä käsitteenä, jolloin se ei tule mieleen yritysvastuuta käsiteltäessä.

Strategisen yritysvastuun luvussa kerrottiin siitä, miten tärkeää vastuullisuuden ottaminen osaksi ydinliiketoimintaa on, mikäli halutaan ottaa yritysvastuusta kaikki irti ja kehittää sitä. Luvussa sanottiin, että yritysvastuu käsitetään usein irralliseksi osaksi liike-

toimintaa. Mielestämme tämä saattaa hyvinkin pitää paikkansa haastattelemissamme yrityksissä. Yksi haastateltavistamme esimerkiksi kertoi, että vastuullisuus ei ole rinnastettavissa yrityksen liiketoimintaan. Mielestämme pitää paikkansa, että yritys vastuun ollessa osa ydinliiketoimintaa, vastuullisuuden tuloksista raportoitaisiin säännöllisemmin, sen seuraaminen olisi helpompaa ja vastuullisuuden kehittäminenkin tuli helpommin osaksi toimintaa. Myös strategisen vastuun ymmärrys yrityksessä lisääntyisi tämän myötä.

Strategisen yritys vastuun luvussa käytimme lähteenä PricewaterhouseCoopersin julkaisema lehdistötiedotetta, jossa he käsittelivät strategista yritys vastuuta Suomessa. Heidän mielestään yritys vastuusta ei vielä uskalleta ottaa kaikkea hyötyä irti ja yritykset joutuvat strategista vastuuta enemmän mittautulosten ja raportoinnin perusteella kuin tulevaisuutta suunnitellen. Samansuuntaisen kuvan saimme myös haastatteluiden pohjalta. Kukaan haastateltavistamme ei maininnut vastuullisen liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Saimme enemmän sellaisen kuvan, että vastuullisuus nähdään jo käsiteltynä aiheena eikä sen mahdollisuuksiin siten tahdota uskoa ja siksi toimintaan panostetaan joka yrityksessä omalla tavallaan.

## **5.5 Vastuuviestintä hotelliketjuissa**

Kaikki haastattelemamme ketjut olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että Joutsenmerkin saaneen hotellin tulee käyttää merkkiä kaikessa viestinnässään. Meistä oli myös mielenkiintoista huomata, että saimme hyvin yksipuolisia vastauksia vastuullisuuden viestinnästä, vaikka melkein kaikki haastattelemamme henkilöt olivat jollain tapaa markkinoinnin asiantuntijoita. Kukaan ei esimerkiksi puhunut siitä, miten yrityksen sisäinen viestintä käsittelee vastuullisuutta. Käsittelimme myös tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä vastuullisuutta ja viestintää laajemmin omana osionaan, sillä oletimme, että viestinnästä tulisi syvällisempiä vastauksia markkinoinnin asiantuntijoilta. Haastattelujen pohjalta viestintä aiheena jäi kuitenkin vähäisemmäksi kuin osasimme odottaa ja viestinnän osio jäi lopulta hieman erilliseksi tutkimusosaan verrattuna. Haastattelun vastausten mukaan silloin, kun vastuullisuudesta viestitään, niin useimmiten viestinnässä korostuu nimenomaan ympäristövastuu. Voisi kuitenkin olettaa, että sidosryhmät ovat

kiinnostuneita myös yrityksen toiminnasta taloudellisen vastuun sekä sosiaalisen vastuun kannalta.

Teorian kolmannen luvun lopussa käsitelimme vastuuväittämiä markkinointiviestinnässä. CSR Europen julkaisemassa Vastuullisen markkinoinnin oppaassa onkin määritelty millaisia vihreiden väitteiden tulee olla ja mikä ei ole sallittua. Tähän viitaten halusimme kysyä haastateltavilta mihin heidän vastuullisuusväittämänsä perustuvat. Kaikki haastateltavamme olivat sitä mieltä, että väittämien tulee perustua tosiasioihin ja olla myös todennettavissa. Heidän mukaansa parhaiten tämä onnistuu, kun apuna ovat ympäristömerkit ja standardit. Saimme haastatteluista mielikuvan, että väitteisiin perustuvaa markkinointiviestintää ei tutkimissamme hotelleissa paljon edes käytetä, sillä kysymys herätti heissä aluksi ihmetystä. Todennäköisesti tämän tyylinen viestintä on yleisempää hotelleissa, joissa nimenomaan korostetaan vihreyttä ja vastuullisuutta ja se on isona osana markkinointiviestintää.

## **5.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kolmea eri hotelliketjun asiantuntijaa. Haastattelukysymykset asetettiin tutkimusongelmien ja työn tavoitteen avulla. Näin ollen kysymykset saatiin mittaamaan haluttuja asioita ja antamaan vastauksen tutkimusongelmaan. Otos oli riittävä kattamaan Suomen hotelliketjut, mutta vastauskato vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Kolmella haastattelulla saatiin osittain kuvaa ketjuhotellien vastuullisuudesta, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta paras mahdollinen tilanne olisi ollut päästä haastattelemaan kaikkia tutkittuja ketjuja. Haastateltavat olivat edustamansa hotelliketjun vastuullisuuden asiantuntijoita, ja ennen haastattelua pyrimme varmistamaan, että he ovat oikea henkilö yrityksestä ottamaan osaa tutkimukseemme.

Muutamissa kysymyksissä vastaajat selvästi keskittyivät enemmän ympäristövastuuseen, kun olisi pitänyt käsitellä yritys vastuuta kokonaisuudessaan, mukaan lukien taloudellinen ja sosiaalinen vastuu. Mikäli olisimme ohjanneet keskusteluja ja avanneet kysymyksiä tarkemmin, olisimme saaneet haastatteluista enemmän irti. Uskomme kuitenkin, että vastausten suppeus osaltaan johtuu siitä, että hotelliketjujen edustajilla ei itsellään ole

tarpeeksi tietoa yritysvastuusta ja sen osa-alueista, eivätkä he tästä syystä osanneet antaa sellaisia vastauksia, joita olisimme odottaneet. Mielestämme tämä kertoo siitä, että yritysvastuusta puhutaan yrityselämässä liian vähän ja koulutusta aiheesta ei välttämättä järjestetä tarpeeksi tai ainakaan sen tärkeyttä ei osata korostaa.

## 5.7 Opinnäytetyö- ja tutkimusprosessi

Tutkimuksemme tarkoituksena oli kerätä kaikilta viideltä Suomen suurimmilta majoitusalan ketjutoimijoilta tietoa heidän näkemyksistään vastuullisesta liiketoiminnasta. Emme kuitenkaan saaneet haastatteluja tehtyä kuin kolmen ketjun edustajan kanssa, joten tutkimustuloksemme jäivät suppeiksi. Tästä syystä saamamme tulokset antavat vain pienen kuvauksen siitä millaisia ajatuksia vastuullinen liiketoiminta herättää hotelliketjuissa, eikä voida olettaa, että saamamme tulokset kuvaisivat nykypäivän tilaa majoitusallalla. Tuloksemme jäivät suppeiksi myös saamiemme vastausten osalta, ja mielestämme syitä tähän ovat se, että kysymyksiämme ei täysin ymmärretty ja se, että emme tarpeeksi johdatelleet keskustelua haastattelutilanteissa haluttuun suuntaan.

Haastattelulomakkeesta halusimme tehdä selkeän ja lyhyen, siksi esitimme siinä neljässä eri aihealueessa tutkimuksen pääkysymykset, jotka olivat kaikki avoimia kysymyksiä, Näin halusimme varmistaa sen, ettei vastauksista karsiutuisi pois sellaisia asioita, joita emme tulleet ajatelleiksi kysymyksiä laatiessamme. Poikkeuksena oli haastattelulomakkeen viimeinen kysymys, jossa kysyimme prosenttilukuja työ- ja vapaa-ajan matkustajien osuudesta. Jokaisessa haastattelussa kysyttiin avoimia lisäkysymyksiä tarpeen mukaan, jos haastateltavan vastauksessa tuli esille jotakin mielenkiintoista, johon halusimme tarkennusta tai sitten tarkensimme pääkysymystä, jos vastaus ei antanut vastausta tutkimuskysymykseemme tai haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä.

Haastattelemalla useampia henkilöitä samasta yrityksestä, olisimme saaneet tietää, millä tavalla vastauksiin vaikuttaa eri henkilön haastattelemisen. Tutkimuksen kannalta tärkeintä oli saada selville, millä tavalla Suomessa vastuullisuus on osana yrityksen toimintaa ja tavoitteena oli hakea erilaisia näkökulmia nimenomaan hotellialalta. Rajasimme tutkimuksen koskemaan niitä hotelliketjuja Suomessa, joilla on toimintaa ympäri Suomen, jotta tutkimuksesta ei olisi tullut liian laaja. Sen myötä pystyimme ottamaan esi-

merkkejä myös muiden maailman hotelliketjujen vastuullisuudesta ja esittämään kehitysehdotuksia ulkomaisten edelläkävijäyritysten kautta.

Ajattelimme, että jokaisella yrityksellä olisi sanottavaa vastuullisuudesta sen ajankohtaisuuden vuoksi, joten vastauksia saisi parhaiten haastatteleamalla. Siksi valitsimme tiedonkeruutavaksi haastattelut. Kielteiset vastaukset haastattelupyynnölle kuitenkin yllättivät meidät. Tämän tutkimuksen luotettavuuden ja kattavuuden kannalta jokainen haastattelu olisi ollut tärkeä. Yhdessä ketjussa syyksi haastattelusta kieltäytymiseen kerrottiin, että he työstävät juuri tutkimaamme aihealuetta, eivätkä siksi voineet antaa siitä tällä hetkellä haastattelua. Kieltämättä tämä vastaus yllätti meidät täysin ja mietimme ensimmäisenä sitä, onko yrityksessä lainkaan hoidettu vastuullisuutta. Toisaalta vastaus antaa kuvan siitä, että yritys tekee vastuullisuuden eteen jotain, toisaalta taas tuntuu huolestuttavalta, ettei vastuullisuudesta ole yrityksessä mitään sanottavaa. Herää myös ajatus siitä, että onko yritys antanut epätodellisen kuvan vastuullisuudestaan eikä siellä näin ollen halua antaa lausuntoa vastuullisen liiketoiminnan totuudenmukaisesta tilasta yrityksessä tällä hetkellä. Tästä vastauksesta jokainen voi päätellä omat johtopäätöksensä, ainoastaan se on varmaa, ettei haastattelua koskaan saatu tehtyä.

Toisesta ketjusta oikean henkilön löytäminen oli haasteellista, kun yrityksessä oli meillä useampia yhtäaikaista henkilöstövaihdoksia. Lopulta kävi kuitenkin niin, että aikataulu oli liian kiireinen yrityksen puolesta ja he pahoitellen vastasivat olevansa osallistumatta tähän tutkimukseen. Jonakin toisena ajankohtana olisimme voineet saada useammasta eri ketjusta haastattelun kuin nyt saimme. Toisaalta syksy oli siinä mielessä hyvä aika haastatteluille, että kesälomakausi oli ohitse ja myös päälliköt olivat palanneet jo takaisin työpaikoilleen. Toisaalta taas alkava pikkujoulusesonki varmasti vaikutti osaltaan kiireeseen.

Mielenkiintoista kuitenkin oli se, että hotelliketjut, joissa markkinointi hoidettiin muutamien ihmisten kesken, olivat heti valmiita antamaan haastattelun ja heillä oli myös enemmän aikaa meille. Toisen tämän opinnäytetyön tekijän työhistorian avulla saimme myös järjestettyä yhden haastattelun. Saimme siis muutamasta ketjusta heti ensi yrittämällä suostumuksen haastatteluun. Yhdestä ketjusta saimme myös markkinointipäälliköltä suostumuksen haastatteluun ja hän pyysi, että me olisimme häneen yhteydessä

sähköpostitse ja lähettäisimme hänelle haastattelukysymykset ja sopisimme tarkemmin haastattelun ajankohdasta. Sen puhelun jälkeen emme kuitenkaan onnistuneet saamaan häneen yhteyttä yli kahteen kuukauteen, joten haastattelu jäi tekemättä, sillä päätimme jatkaa tutkimusta eteenpäin, jotta valmistuisimme maaliskuussa 2012. Mietimme myös sitä vaihtoehtoa, että olisimme yhteydessä johonkin toiseen henkilöön niissä yrityksissä, joissa yksi henkilö oli jo antanut kielteisen vastauksen. Pyysimme kyllä laittamaan haastattelupyynnön eteenpäin, jos yhteydenoton saanut henkilö ei osannutkaan auttaa meitä tai oli muuten haluton osallistumaan tutkimukseemme. Emme siten halunneet lähteä lähestymään yritystä monesta eri suunnasta, kun meille oli jo kerran yrityksestä vastattu.

Tutustuimme laajasti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin, uusimpiin tutkimustuloksiin ja vastuullisuuden edelläkävijöihin kuuluviin hotelliketjuihin ulkomailla. Käytimme lähdemateriaalina mahdollisimman tuoretta tietoa ja monipuolisesti, sillä vastuullisuus on kehittynyt erittäin paljon jopa vuosikymmenessä ja niin ollen vuosituhanen vaihteessa julkaistu tieto on päivitetty uusiksi useaan kertaan. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys painottuu enimmäkseen ympäristövastuuasioihin, sillä julkaistu materiaalikin oli suurimmaksi osaksi ympäristövastuusta kertovaa. Erityisesti lähdemateriaalin hankinnassa käytimme paljon aikaa ja olimme kriittisiä. Toteutimme kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluilla, koska epäilimme sähköisen tutkimuslomakkeen lähettämisen antavan meille huonomman vastausprosentin.

Yhteydenotot haastateltaviin tehtiin ensisijaisesti puhelimitse, jotta vastaus haastattelupyyntöön saatiin nopeammin. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa halutessaan miettiä vastauksia ja muun muassa selvittää työ- ja vapaa-ajan matkustajamäärien jakautuminen etukäteen. Olimme varanneet aikaa haastatteluille tunnin verran, mutta keskimäärin haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Kysymykset käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa samassa järjestyksessä. Nauhoitimme haastattelut, jotta ne olisi helppo litteroida jälkeenpäin. Tällä tavalla myös varmistettiin, että kaikki vastaukset saatiin muistiin. Litterointia helpotti myös se, että se tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin muistimme vielä itsekin, mitä haastattelussa puhuttiin. Teimme lisäksi omia muistiinpanoja haastatteluiden aikana lähinnä siksi, jos mieleemme tuli lisäkysymyksiä haastateltavan vastauksen aikana.



Otimme työn viitekehukseen mukaan Meri Vehkaperän tutkimuksen tuloksia, joissa on kysely matkailu- ja ravitsemusalan ammattilaisilta heidän näkemyksiään alan vastuullisesta liiketoiminnasta. Tarkoituksenamme oli käyttää tätä tuoretta tietoa vertailukohteenä omiin tuloksiimme. Emme kuitenkaan saaneet haastatteluistamme niin paljon tietoa, kun olisimme toivoneet ja tämän vuoksi vertailu jäi vähäiseksi. Vehkaperän tutkimuksessa on mielestämme kuitenkin ajankohtaista ja tärkeää tietoa käsittelemistämme aihealueista, joten halusimme pitää sen osana tätä työtä. Myös viitekehyksessä laajasti käsitelty viestinnän osio jäi tutkimusosiossa pienemmäksi osioksi, sillä vastoin ennakkokäsitystämme, haastateltavilla ei ollut niin paljon sanottavaa aiheesta. Tajusimme vasta tuloksia avatessamme, että keskustelua olisi haastattelutilanteissa pitänyt johdatella reilummin käsittelemään viestintää ja haastattelukysymyksiä viestinnästä olisi voinut olla enemmän.

Aloitimme opinnäytetyöprosessin keväällä 2011 osallistumalla opinnäytetyöseminaariin, jossa käytiin läpi opinnäytetyöprosessia ja eri työskentelymenetelmiä. Tässä vaiheessa aloimme myös hahmottelemaan työn aihetta ja etsimään aiheen myötä ohjaavat opettajat työllemme. Aiheen hahmottuessa työstimme aluksi opinnäytetyösuunnitelman, jossa pohdimme muun muassa työn tavoitteita ja toteuttamistapaa. Suunnitelman tarkoituksena oli auttaa hahmottamaan lopullinen aihe. Alkuperäinen tavoitteemme oli valmistua joulukuuhun 2011 mennessä kirjoittamalla työtä kesän aikana, mutta johtuen molempien työtilanteesta, emme päässeet kunnolla työn alkuun kun vasta syksyllä. Kun pääsimme kirjoittamisen vauhtiin, hahmottui tietoperusta melko nopeasti ja ongelmia tuli vastaan vasta tutkimusvaiheessa, kun haastateltavien tavoittaminen osoittautuikin hankalammaksi tehtäväksi. Ongelmien johdosta emme päässeet tutkimusosiossa eteenpäin, emmekä tämän vuoksi ehtineet saamaan työtä valmiiksi joulukuksi. Opinnäytetyöprosessiin sisältyi opinnäytetyöseminaarin lisäksi myös kirjoituspaja-kurssi, jossa työstimme tekstiämme ja saimme siihen opettajalta palautetta. Keväällä 2012 saimme työn valmiiksi esittämistä varten, jolloin ohjaava opettaja antoi meille esitysluvan ja aloimme etsiä työllemme opponentteja. Opponenttien tehtävänä oli arvioida työtämme ja esitystämme, jotta voisimme vielä tehdä viimeisteleviä korjauksia ennen lopullisen version palautusta.

Lyhyenä yhteenvetona tämän opinnäytetyön tutkimusongelman vastaukseksi voimme todeta, että strategisen yritys vastuun motiiveina ovat yrityksen sidosryhmien odotukset, lisäarvon tuottaminen yritykselle ja asiakkaille sekä kilpailukyvyn ylläpitäminen ja tehokkaasti hyödynnettynä myös kilpailuedun saavuttaminen. Yritykset luottavat siihen, että vastuullisella liiketoiminnalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Siitä huolimatta he eivät olleet suoraan selvittäneet sidosryhmien odotuksia, vaikka kokivat sen yhdeksi motiiveista vastuullisuudelle. Kilpailuetua ajatellen vastuullinen liiketoiminta on Suomessa toimivilla hotelliketjuilla vielä alkutaipaleella. Vastuullisella liiketoiminnalla on hotellialalla paljon mahdollisuuksia saavuttaa etua kilpailijoihin nähden, mutta jää nähtäväksi miten tätä potentiaalia tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi tehdä konkreettisen mallin jollekin hotellille tai hotelliketjulle siitä, miten vastuullisen liiketoimintaa voidaan hyödyntää tehokkaasti. Hotellialalla on tämän tutkimuksen perusteella vielä hyvin vähän tutkittu vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksia, joten sellaisella olisi varmasti kysyntää.

## Lähteet

Accor 2011. Earth Guest Research. Luettavissa:

<http://www.accor.com/en/sustainable-development/earth-guest-research.html>. Luettu: 29.10.2011.

Best Western 2011. Best Western ja ympäristö. Luettavissa:

[http://www.bestwestern.fi/tietoa\\_meista/ymparisto](http://www.bestwestern.fi/tietoa_meista/ymparisto). Luettu 28.8.2011.

Cone Communications 1.10.2008. Luettavissa: <http://www.coneinc.com/content1188>.

Luettu: 4.1.2012.

Dahlén, M. 2006. Markkinoijan yhdeksän käskyä – uusi näkemys brandeistä, mainonnasta ja mediasta. WSOYpro. Helsinki.

Eco-label 2011. Joutsenmerkitty hotelli. Luettavissa:

<http://www.ecolabel.fi/files/116/72hotelli30.pdf>. Luettu: 7.10.2011.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011a. Vastuullinen yritystoiminta. Vastuullisuus on osa strategiaa. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/vastuullisuus\\_on\\_osa\\_strategiaa.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/vastuullisuus_on_osa_strategiaa.php). Luettu: 4.10.2011.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011b. Vastuullinen yritystoiminta. Käytäntöjä sidosryhmävuoropuhelussa. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/kaytantoja\\_sidosryhmavuoropuhelussa.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/kaytantoja_sidosryhmavuoropuhelussa.php). Luettu: 4.10.2011.

Esty, D. & Winston, A. 2009. Green to gold – How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. Yale University Press.

Finlandia Hotels 2011. Finlandia hotellit. Luettavissa:

<http://www.finlandiahotels.fi/?areaid=etusivu>. Luettu: 11.9.2011.

Greenbiz 6.4.2010. Marriott promises 300 LEED hotels by 2015. Luettavissa: <http://www.greenbiz.com/news/2010/04/06/marriott-promises-300-leed-hotels-2015?page=0%2C1>. Luettu: 5.1.2012.

Green Hotelier 2011. What is the impact on the hospitality industry? Luettavissa: [http://www.greenhotelier.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=242&Itemid=27&limitstart=4#content](http://www.greenhotelier.org/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=27&limitstart=4#content). Luettu: 6.7.2011.

Hovisalmi, S. & Niskala, M. 2009. Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi – toimintamalli ja työkalut. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Jutila, M. 2007. Vastuullisuuden raportointi. Teoksessa: Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO.

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

Kuluttajavirasto 2011a. Ympäristövaikutusten merkitys pitää arvioida ensin. Luettavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/markkinointi/ymparistovaittamat/>. Luettu: 11.8.2011.

Kuluttajavirasto 2011b. Markkinointiviestintä. Luettavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>. Luettu: 12.9.2011.

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

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia, vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum. Helsinki.

MaRa 2011a. Vastuullinen yritystoiminta matkailu- ja ravintola-alalla. Luettavissa: [http://www.mara.fi/files/vastuullinen\\_yritystoiminta.pdf](http://www.mara.fi/files/vastuullinen_yritystoiminta.pdf). Luettu: 4.10.2011.

MaRa 2011b. Mikä MaRa on? Luettavissa: [http://www.mara.fi/?path=mik\\_mara\\_on](http://www.mara.fi/?path=mik_mara_on). Luettu 7.10.2011.

Matkalehti 2.2.2009. Radisson SAS -hotellit hakevat Joutsenmerkkiä. Luettavissa: <http://www.matkalehti.fi/index.php?name=Show&nodeIDX=11431>. Luettu: 7.10.2011.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media Oy. Helsinki.

Opetin 2011. Menestyvä yritys on vastuullinen. Luettavissa: <http://www.opetin.fi/tulevaisuuden-suomi/vastuullinenyritystoiminta/45-vastuullinenyritystoiminta.html>. Luettu: 19.8.2011.

Pentikäinen, J. 2009. Hyvän markkinat. Kirjapaja. Helsinki

PwC 2011. PricewaterhouseCoopers. PwC:n yritys vastuubarometri 2011: Yritysvastuulla on vielä matkaa johdon agendalle. Lehdistötiedote 5.5.2011. Luettavissa: <http://www.pwc.com/fi/fi/tiedotteet-2011/Yritysvastuulla-on-viela-matkaa-johdon-agendalle.jhtml>. Luettu: 11.8.2011.

Restel 2011. Käytännön tekoja ympäristön hyväksi. Luettavissa: [http://www.restel.fi/ymparisto/fi\\_FI/ymparisto/](http://www.restel.fi/ymparisto/fi_FI/ymparisto/). Luettu: 28.8.2011.

Scandic 2011. Pidämme tulevaisuuden haasteista. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Vastuullista-elamaa/>. Luettu: 28.8.2011.

Scandic 2011b. Monia palkintoja kestävän kehityksen työstämme. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Vastuullista-elamaa/Monia-palkintoja-kestavan-kehityksen-tyostamme/>. Luettu: 28.8.2011.

Scandic 2011c. Monia luonnollisia askelia kohti parempaa maailmaa. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Vastuullista-elamaa/Ymparistotyomme/>. Luettu: 28.8.2011.

S-kanava 2011a. Vastuullisuus. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/periaatteet>. Luettu: 10.9.2011.

S-kanava 2011b. S-ryhmän rakenne. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. Luettu: 10.9.2011

Sokos Hotels 2011. Joutsenmerkki saapuu Sokos Hotelleihin. <http://www.sokoshotels.fi/etusivu/ajankohtaista/joutsenmerkki-saapuu-sokos-hotelleihin/>. Luettu: 10.9.2011.

The Center for Hospitality Research. February 2011. The challenge of hotel and restaurant sustainability: Finding profit in "being green".

The Rezidor Hotel Group 2010. Our Brands. Luettavissa: <http://www.rezidor.com/cs/Satellite/Page/Rezidor/Page/defaultRezidor/1165588158829/en/>. Luettu: 5.1.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Yhteiskunta- ja yritysvastuu. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3232>. Luettu: 17.4.2011.

USGBC 2011a. U.S. Green Building Council 2011. What LEED is. Luettavissa: <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=1988>. Luettu: 5.1.2012.

USGBC 2011b. U.S. Green Building Council 2011. How to achieve certification. Luettavissa: <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=1991>. Luettu: 5.1.2012.

Vehkaperä, M. 1.9.2011. Vastuullisuuskyselyn tulokset RESTA 2011 -seminaari 1.9.2011. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.

Virtanen, P. 2010. Markkinointi ja myy oikein. Sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. WSOYpro. Helsinki.

Yhteishyvä 2010. Joutsenmerkki näkyy tuotteissa ja hotelleissa. Luettavissa: [http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/vastuullinen\\_kuluttaminen/vastuullisuus\\_s\\_ryhmasa/joutsenmerkki\\_nakyy\\_tuotteissa/fi\\_FI/joutsenmerkki\\_nakyy\\_tuotteissa\\_ja\\_hotelleissa/](http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/vastuullinen_kuluttaminen/vastuullisuus_s_ryhmasa/joutsenmerkki_nakyy_tuotteissa/fi_FI/joutsenmerkki_nakyy_tuotteissa_ja_hotelleissa/). Luettu: 10.9.2011.

Ympäristömerkki 2011a. Joutsentuotteet. Luettavissa: <http://www.ymparistomerkki.fi/joutsentuotteet/?jta=search&pg=72>. Luettu: 7.10.2011.

Ympäristömerkki 2011b. Mikä Joutsenmerkki on? Luettavissa: [http://www.ymparistomerkki.fi/ymparistomerkki/mika\\_joutsenmerkki\\_on](http://www.ymparistomerkki.fi/ymparistomerkki/mika_joutsenmerkki_on). Luettu 7.10.2011.

# **Liitteet**

## **Liite. 1. Haastattelukysymykset**

### **1. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna**

Mitä vastuullinen liiketoiminta merkitsee ketjulle?

Ovatko hotelliketjut selvittäneet sidosryhmien odotuksia vastuullisuuteen liittyen?

Miten hyödynnätte vastuullisuutta liiketoiminnassa?

Voiko yritys saavuttaa kilpailuetua vastuullisella liiketoiminnalla?

### **2. Strategisen vastuun motiivit liiketoiminnassa**

Miten vastuullisuus näkyy liiketoimintastrategiassa?

Miten vastuullisuutta raportoidaan ja mitataan yrityksessä?

### **3. Vastuullisuudesta viestiminen**

Millä tavoin vastuullisuudesta viestitään?

Mihin vastuullisuusväittämät markkinoinnissa perustuvat?

### **4. Faktoja ketjusta**

Miten työ- ja vapaa-ajan matkailijat jakautuvat ketjun hotelleissa prosentuaalisesti?