



## **Sosiaalinen vastuullisuus uuden luksuksen liiketoimintamallissa**

Emma Rönqvist

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Matkailun liikkeenjohto

Amk opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Emma Rönnqvist
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sosiaalinen vastuullisuus uuden luksuksen liiketoimintamallissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 3
<p>Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys on vakiinnuttanut paikkansa globaalisti vasta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Yritysmaailmassa sosiaalinen vastuullisuus on pian ehto menestymiselle kilpailun kehittyessä. Tämä opinnäytetyö laadittiin osana Haaga-Helian Uuden luksuksen palvelusprintti -hanketta. Työn tavoitteena on selvittää sosiaalisen vastuullisuuden tärkeimmät toimenpiteet liiketoimintamallin näkökulmasta. Lopputuloksena syntyi liiketoimintamalli kanvaasi, jonka avulla uuden luksuksen yritykset voivat tarkastella ja kehittää sosiaalista vastuullisuutta nyky-yhteiskunnan vaatimalle tasolle.</p> <p>Työn tietoperustassa määritellään uuden luksuksen käsite ja sen poikkeavuudet perinteisen luksuksen ajatusmalleista. Uutta luksusta tarkastellaan sen ominaispiirteiden, kuten elämyksellisyyden, henkilökohtaisten kokemusten, sekä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Sosiaalinen vastuullisuus esitellään osana yritysvastuuta. Sen pääpiirteet koostuvat yrityksen sisäisistä ja ulkoisista vaikutuksista suhteessa toimintaympäristöön. Sisäiseen sosiaaliseen vastuullisuuteen lukeutuu henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu ja työhyvinvoinnin edistäminen. Ulkoisen vaikutusalueen piiriin kuuluu paikallisiin yhteisöihin ja sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, hankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin liitettävä vastuullisuus. Liiketoimintamalli määrittelee yrityksen ja sen asiakkaiden välisen toiminnan visuaaliseen muotoon selvittäen ne keinot, joilla yritys toteuttaa tuloksellista liiketoimintaa. Liiketoimintamallia tarkastellaan mukailen Osterwalderin ja Pigneurin luomaa liiketoimintamalli kanvaasia.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta, Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeeseen osallistunutta yritystä. Haastattelurunko sisälsi 15 kysymystä, joiden avulla kartoitettiin liiketoimintamallien sosiaalisen vastuullisuuden nykytilannetta ja aiheeseen liittyviä käsityksiä. Haastattelut toteutettiin videopuheluiden avulla ja niistä kerätty aineisto teemoitettiin mukailen liiketoimintamalli kanvaasin osa-alueita.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella selvisi, että sosiaalisen vastuullisuuden käsite koetaan haasteellisimpana vastuullisuuden osa-alueena. Yleisimmiksi sosiaalista vastuullisuutta edustaviksi toimiksi nimettiin henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen, sekä yhteistyöyritysten ja sidosryhmien liiketoiminnan kannattaminen, sekä hyödyntäminen. Kolmas merkittävä toimenpide oli paikallisten yhteisöjen tukeminen. Yleisesti tarkasteltuna sosiaalinen vastuullisuus koettiin osaksi yritysten strategisia linjauksia mutta sen toteutuskeinoista kaivattiin konkreettisia esimerkkejä. Tutkimuksesta kerätyn aineiston, sekä teoreettisen tiedon pohjalta muodostettiin liiketoimintamalli kanvaasi, jonka sisältö painottuu sosiaaliseen vastuullisuuden ulottuvuuteen. Kanvaasin avulla yritykset voivat helpottaa sosiaalisesti vastuullisten toimenpiteiden kehittämistä, sekä jalkauttamista liiketoiminnan eri osa-alueisiin.</p>
<b>Asiasanat</b> Sosiaalinen vastuu, yritykset, liiketoimintamalli, sidosryhmät

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Projektin tavoitteet .....	1
1.2	Kriteerit projektin onnistumiselle.....	3
2	Yritysvastuu – sosiaalinen vastuullisuus .....	5
2.1	Yritysvastuu pähkinänkuoressa.....	5
2.2	Yritysvastuun tulevaisuus .....	6
2.3	Sosiaalinen vastuullisuus .....	7
2.4	Sosiaalisen vastuullisuuden ohjeistot.....	11
2.4.1	Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite .....	12
2.4.2	Maailmanlaajuinen raportointi aloite .....	13
2.4.3	Kansainvälinen standardisointijärjestö ISO 26000 .....	13
2.4.4	Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD.....	14
2.4.5	Matkailuyritysten koulutus-, johtamis- ja sertifiointihanke Travelife.....	14
2.4.6	Suomalaisen Työn Liitto .....	15
2.4.7	Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -kanvaasi .....	16
2.4.8	Vastuullinen liiketoimintamalli -opas.....	16
2.4.9	Kestävän kehityksen kansainvälinen instituutti IISD ja SDG .....	16
3	Uusi luksus .....	17
3.1	Luksuksen toimiala .....	17
3.2	Uuden luksuksen ominaisuudet liiketoiminnassa .....	19
3.3	Uusi luksus ja elämystalous .....	19
4	Liiketoimintamalli .....	22
4.1	Liiketoimintamallin tunnusmerkit .....	22
4.2	Uuden luksuksen vastuullinen liiketoimintamalli .....	23
4.3	Liiketoimintamallin yhdeksän osa-aluetta.....	24
5	Prosessin kuvaus.....	27
5.1	Projektisuunnitelma ja tulosten arviointi .....	27
5.2	Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimusmenetelmä .....	27
5.3	Haastattelu .....	28
5.3.1	Sosiaalisen vastuullisuuden nykytilan kartoitus ja aineiston analyysi.....	29
5.3.2	Projektin aikataulut ja tulosten arviointi .....	30
5.3.3	Työpajat.....	30
5.4	Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi .....	31
6	Pohdinta .....	33
6.1	Pääkohdat tutkimustuloksista .....	33

6.2	Produktin onnistuminen .....	34
6.3	Oppimistulokset .....	35
Lähteet	.....	37
Liitteet	.....	43
Liite 1. Haastattelurunko	.....	43
Liite 2. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi	.....	44

# 1 Johdanto

Glamourista ja merkkituotteista tunnettu perinteinen luksus, on viime vuosien aikana ollut murroksessa kohti uuden luksuksen periaatteita. Uusi luksus jättää jälkeensä määrällisen kulutuksen keskittämisen yksilöllisiin palveluihin, sekä personoidun mielihyvän tuottamiseen. (Räty 2021.) Olennainen osa uutta luksusta on ihmisten kasvava tietoisuus kulutustottumuksiensa seurauksista. Tuotteen tai palvelun valmistamiseen liittyy eri toimitusketjun vaiheissa useita ihmisiä (Kolu 2021), joten yritysten on huolehdittava kaikista, sekä ulkoisiin että sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvista liiketoiminnan vaikutuksista. Käsitys muuntuu kovaa vauhtia vastuullisuutta edistäväksi, elämysten kautta nautittavaksi, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin haalimiseksi (Swarbrooke 2018, 10–41). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota uutta luksusta edustaville yrityksille keinoja kehittää sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteitä omassa liiketoimintamallissaan. Työn tavoitteena on nostaa Suomen yritystoimintaa entistä korkeammalle, uuden luksuksen vaatimalle, sosiaalisen vastuullisuuden tasolle.

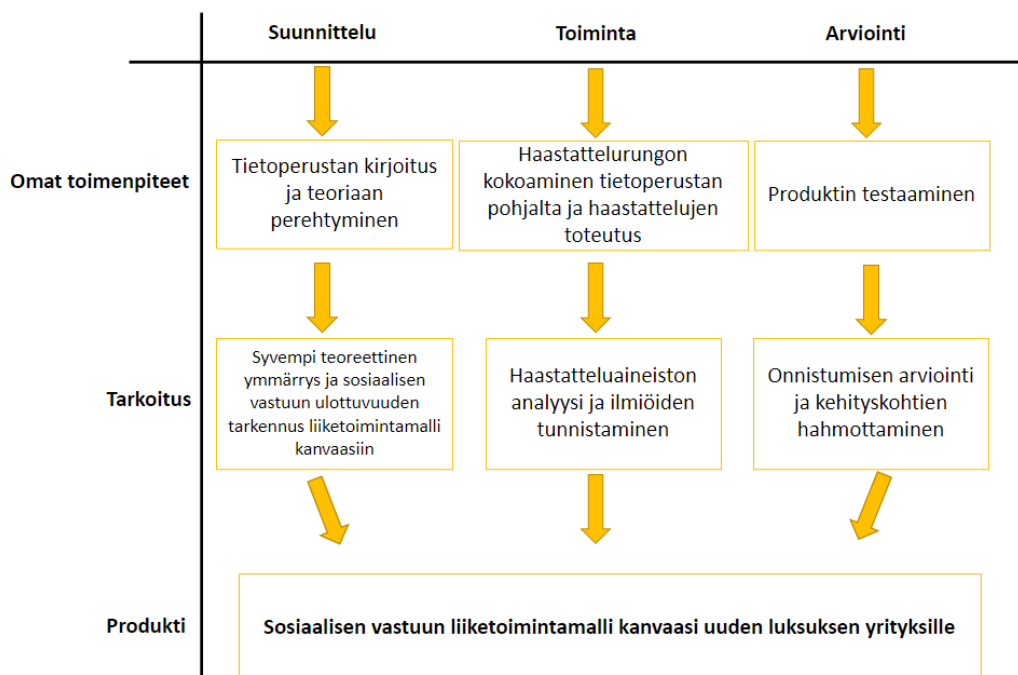
Mielenkiintoni luksusta ja vastuullisuutta kohtaan heräsi Levi Spiritillä suoritetun ensimmäisen ammattikorkeakoulu harjoittelujakson kautta. Levi Spirit Oy on korkean profiilin asiakas segmentille suunnattu luksus majoitus- ja ohjelmopalveluiden tarjoaja. Alan ammattilaisten oppien kautta sain aitoa ymmärrystä uuden luksuksen näkökulmasta ja pääsin konkreettisesti ymmärtämään, miten tärkeässä roolissa ympäristö ja autenttisuuden vaaliminen on elämysten toteuttamisessa. Suurin osa asiakkaistamme oli ensisijaisesti kiinnostuneita luontoon liittyvistä aktiviteeteista. Huomioni kiinnittyi tämän myötä alihankkijoihin, joiden kautta ostimme elämyspalveluita vierailijoillemme. Levi Spirit hyödynsi pääsääntöisesti vain pienten, paikallisten tuottajien palveluita, mikä puolestaan hyödytti koko Levin kattavaa matkailuklusteria luomalla työpaikkoja paikalliselle yhteisölle. Kokemukseni seurauksena ymmärrän aidosti Suomen potentiaalinen uuden luksuksen edelläkävijänä. Päätin yhdistää työhön sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuden, koska se on olennainen osa sekä uuden luksuksen rakennetta että tärkeä kilpailukeino nykyajan yritysmaailmassa. Tavoitteeni on, että produkti voidaan jalkauttaa käytäntöön uuden luksuksen tasoissa ja siitä kiinnostuneissa yrityksissä. Opinnäytetyö tarjoaa selkeät suuntaviivat palveluiden laadun nostamiseen ennennäkemättömälle tasolle Suomen yrityssektorilla.

## 1.1 Projektin tavoitteet

Tämä opinnäytetyö toteutetaan osana Haaga-Helian Uuden luksuksen palvelusprintti hanketta. Työn tavoitteena on kartoittaa sosiaalisen vastuun nykytilannetta, sekä löytää sosiaalisen vastuullisuuden edistämisen keinoja hankkeeseen osallistuvien pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintamalleista. Opinnäytetyö on produkti, jolla laaditaan selkeä, sosiaalisen vastuun kehittämiseen suunnattu liiketoimintamalli kanvaasi. Produkti kirjoitetaan suomen kielellä, koska hankkeen

tarkoituksena on kehittää Uudenmaan alueen yritysten liiketoimintamallin sosiaalista vastuullisuutta ja toiminnan laatua lyhyellä aikavälillä koronapandemian jälkeisen ajan kuluttaja vaatimusten mukaisiksi. Pitkällä aikavälillä opinnäytetyöstä syntyvä ohjeisto toimii suunnannäyttäjänä uuden luksuksen yritysten liiketoimintamallien sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmalle. Työn tarkoituksena on edistää Suomen vetovoiman ja kilpailukyvyen kehittämistä kansainvälisillä, uuden luksuksen markkinoilla.

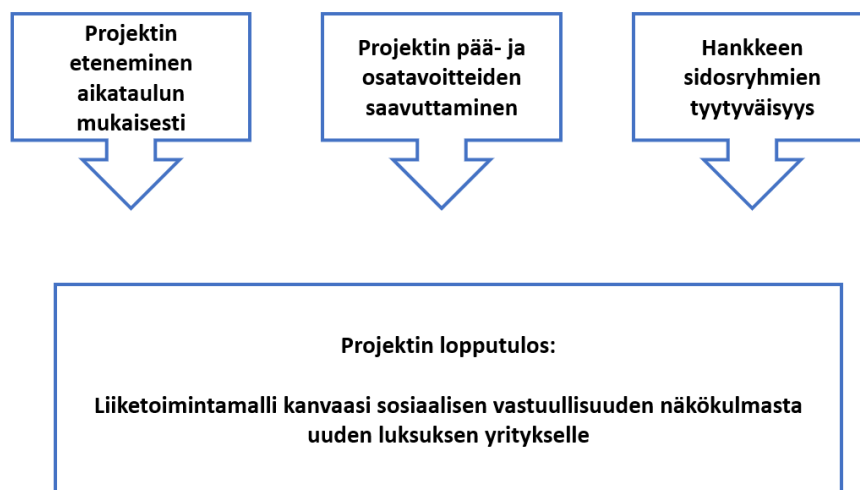
Kuvio 1 konkretisoi visuaalisesti opinnäytetyön vaiheet ja tavoitteet. Produktista muodostuu uuden luksuksen liiketoimintamalliin sovellettava sosiaalisen vastuun liiketoimintamalli kanvaasi. Työn onnistumisen varmistamiseksi, produktin vaiheet on jaoteltu kolmeen kohtaan: suunnitteluun, toimintaan ja työn arviointiin. Matka lähtöpisteestä työn lopputulokseen on jaettu kolmeen osatavoitteeseen. Tietoperustan avulla syvennytään tutkittavaan aihealueeseen, jota hyödyntäen tarkennetaan liiketoimintamalli kanvaasin sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmaa. Tietoperustan pohjalta laaditaan haastattelurunko, jonka avulla toteutetaan opinnäytetyön haastattelututkimus. Haastatteluista kerätty aineisto analysoidaan ja siitä muodostetaan pääkohdat, joita hyödynnetään kanvaasin osaluissa. Valmis produkti testataan hankkeen ulkopuolisten henkilöiden, sekä sidosryhmän edustajien avulla. Näin ollen sen sisällöstä muotoillaan mahdollisimman helposti ymmärrettävä kokonaisuus. Työstä kerätään palautetta, jonka avulla voidaan arvioida mahdollisia kehityskohtia ja onnistumisia. Näiden kolmen osatavoitteen avulla varmistetaan opinnäytetyön selkeä linja ja päätavoitteessa onnistuminen.



Kuva 1. Opinnäytetyön toimenpiteet, tavoitteet ja lopullinen produkti

## 1.2 Kriteerit projektin onnistumiselle

Projektin onnistumisen kriteerit on asetettu kuvaamaan työn menestymisen kannalta oleelliset pääkohdat. Kriteerien tarkoituksena on myös toimia yleisinä mittareilla, joiden avulla projektin päätyttyä voidaan tarkastella tavoitteiden saavuttamista ja mahdollisia kehityskohtia. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta tärkeimmät konkreettiset kriteerit sisältää aikataulussa pysymisen, osatavoitteiden suorittamisen, sekä niiden avulla saavutettavan sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasin valmistumisen. Projektin onnistumisen kannalta on oleellista, että lopputuotos tuo arvoa ja hyödyllistä informaatiota sekä Haaga-Helian Ammattikorkeakoululle, että Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeeseen osallistuville yrityksille, joiden tavoitteena on kehittää uuden luksuksen mukaista liiketoimintaa. Kuviossa 2 esitellään projektin onnistumisen kriteerit työn lopputuloksen näkökulmasta tarkasteltuna.



Kuva 2. Projektin onnistumisen kriteerit

Projektin suorittaminen tavoiteaikataulussa on olennainen arviointikriteeri työn onnistumiselle. Aikataulun tulee sisältää projektille ominaiset tehtävät, huomioiden siinä hetkessä käytettävissä olevat resurssit. (Mäntyneva 2016, 62–67). Opinnäytetyö toteutetaan osana Haaga-Helian organisoimaa Uuden luksuksen palvelusprintti -hanketta. Hanke toteutetaan aikavälillä 1.9.2021-31.5.2023, joten projektin on valmistuttava tämän aikaraamin sisällä. Projektin resurssit huomioidaan aikataulussa hyvällä kommunikaatiolla hankkeen sidosryhmien kanssa. Projektin edetessä pidetään huolta siitä, että haastattelututkimus toteutetaan yhteistyöyrityksille sopivina ajankohtina.

Osatavoitteiden saavuttamista mitataan tarkastelemalla kuvassa 1 määriteltyjen osatavoitteiden toteutumista. Produktin valmistumiseen liittyvä onnistumisen kriteeri mitataan tutkimalla työn aiheyhteyttä sosiaalisen vastuullisuuden mukaiseen liiketoimintamalli kanvaasiin ja sen käyttömahdollisuuksia uuden luksuksen yrityksissä. Työn onnistumisen mittaamiseksi on tarkasteltava myös projektin sidosryhmille syntyviä hyötyjä (Blomqvist 2018 oppia.fi). Opinnäytetyön tuotos tarjoaa apukysymyksiä uutta luksusta edustaville yrityksille, helpottamaan sosiaalisen vastuullisuuden edistämistä liiketoimintamalleissa. Näin ollen yritysten kokemukset työn hyödyistä toimivat erityisen tärkeänä onnistumisen mittarina. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun näkökulmasta onnistumista mitataan työn sisällön perusteella. Produktin tuottama arvo hankkeen sidosryhmille, oppilaitokselle ja muille alan yrityksille toimii selkeänä määritelmänä projektin onnistumiselle. Opinnäytetyö edustaa Uuden luksuksen palvelusprintti -hanketta sekä sen sanomaa, joten kirjoitustyylin ja ulkoasun täytyy olla asianmukaisesti kelvollista. Projektin sisällön laadun varmistamiseksi, työssä hyödynnetään luotettavia lähteitä, jotka merkitään tekstiin selkein lähdeviittauksin. Produktin laatijan osalta työstä on saatu toivottu lopputulos, kun opinnäytetyö on toteutettu huomioiden edellä mainitut onnistumisen kriteerit.



## 2 Yritysvastuu – sosiaalinen vastuullisuus

Suomen Yrittäjien järjestön (2022) mukaan yritysvastuu merkitsee vastuun ottamista liiketoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan yhdessä sidosryhmien avulla. Yritysten on pyrittävä toiminnallaan negatiivisten vaikutusten poistamiseen, mutta toisaalta vastuullisuus ja sen positiivisten vaikutusten maksimointi voidaan parhaimmillaan nähdä liiketoiminnan kilpailukeinona ja maineen nostattajana. Kuluttajaliitto (2022) määrittelee yritysvastuun alueiksi ympäristöön kohdentuvien vaikutusten minimoinnin, ihmisoikeuksien arvostamisen, sekä vastuullisten toimintojen avoimen raportoinnin. Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) määrittelee yritysvastuun lähtökohdaksi sen, että yritys säättää omalle liiketoiminnalleen sopivat vastuullisuuden toimenpiteet. Yritysvastuun perusedellytyksiä ohjataan lainsäädännöllisin keinoin, sekä yhteiskunnan normien vaikutuksella (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022). Yritysvastuun toimet kattavat sekä sosiaalisen, ekologisen, että taloudellisen näkökulman. Vastuullisuutta ei voida erottaa yrityksestä erilliseksi osastoksi, vaan se on huomioitava osana organisaation kokonaisvaltaista toimintaa. Vastuullisten toimintaperiaatteiden perustana on arvomaailma, joka määrittelee yrityksen toimintatavat, sekä sisäisen kulttuurin. (Farver 2019, 2–5.)

### 2.1 Yritysvastuu pähkinäkuoressa

Yritysten on huolehdittava maapallon resursseihin kohdistuvista liiketoiminnan vaikutuksista, jotta niiden riittävyys voidaan taata nyt ja tulevaisuudessa (Belvedere & Grando, luku 1.2). Vastuullisten toimintatapojen muodostaminen ja niiden kehittäminen yritysten liiketoiminnassa käynnistyy usein toimintaympäristön muutosten seurauksena (Juutinen 2016, luku 7). Maapalloa ravistelee ilmastomuutoksen tuomat haasteet, joista selvitäkseen jokaisen on varauduttava muuttamaan toimintaperiaatteitaan. Tulevaisuuden trendeihin lukeutuu väestöltään entistä monimuotoisemmat alueet, mikä vaatii ihmisten suhtautumisten muuntumista toimivan vuorovaikutuksen säilyttämiseksi. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2020.) Yrity maailmassa näihin muutoksiin lukeutuu kilpailijoiden toiminta, globaalien trendien leviäminen, viranomaisten painostus, sekä sidosryhmien odotukset. Tunnistettuaan muutokseen liittyvät ajatukset ja toiveet, yritysten on määriteltävä jo olemassa olevat toiminnot, jotka tukevat eri vastuullisuuden osa-alueiden mukaisia toimintatapoja. (Juutinen 2016, luku 7.) Usein vastuullisuuden tarkastelussa ilmenee jo olemassa olevia prosesseja, jotka liittyvät välillisesti tai välittömästi yritysvastuuseen. Nämä ratkaisut voivat koskea esimerkiksi asiakkaisiin, henkilöstöön ja hankintaketjuihin liitettäviä toimenpiteitä. (Pro Pilvipalvelut 2022.) Nykytilan perusteella voidaan rajata kehitettäviä osa-alueita ja nimetä projekteja, joilla päästään toivottuihin, vastuullisen liiketoiminnan mukaisiin tavoitteisiin. (Juutinen 2016, luku 7.)

Kehitystä edistävien projektien määrittelyn jälkeen yritys toteuttaa yksinkertaisimmat vastuullisuuden toimenpiteet, jotka usein konkretisoituvat vastuullisuusraportin julkaisemiseen (Suomen

itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2020). Onnistumisten säännöllinen raportointi ja tulosten listaaminen helpottaa yrityksiä kehittymään vastuullisuustyössä pitkällä aikavälillä (Pro Pilvipalvelut 2022). Yritysten on tärkeää onnistua sovittamaan vastuullisuus osaksi liiketoimintastrategiaa ja kehittämään sitä osana muita strategisia linjauksia. (Juutinen 2016, luku 7.) Yritysten vastuullisuuden merkitystä on edistänyt teknologian räjähtävä kehitys, joka on mahdollistanut markkinointitarkoituksessa käytetyn viherpesun ja turhien lupauksen levittämisen (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2020). Näin ollen on tärkeää huolehtia, että yritysvastuu ei ole pinnallista imagon kiillotusta, vaan sen merkitys ja toiminnot ovat selkeitä jokaiselle liiketoiminnan sidosryhmälle (Pro Pilvipalvelut 2022). Parhaimmillaan yrityksen vastuullinen toiminta on kestäväällä pohjalla, kun johdon henkilöstö on sitoutunut sovittuihin toimenpiteisiin ja vastuullisuus siirretään toteutukseen koko organisaatiossa (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 195–196). Yritysvastuuta on jatkuvasti muovattava ja suunniteltava yhdessä muiden liiketoiminnan kannalta oleellisten osa-alueiden kanssa. Näin ollen siitä seuraa sekä vastuullisia että taloudellisia hyötyjä yritykselle ja sen sidosryhmille. (Juutinen 2016, luku 7.) Yritysvastuun positiiviset vaikutukset, kuten brändin ja imagon paraneminen, uudet vastuulliset innovaatiot, rahoitusmahdollisuudet, sekä toimivammat suhteet sidosryhmiin ilmenevät johdonmukaisen ja pitkäaikaisen vastuullisuustyön seurauksena (Pro Pilvipalvelut 2022).

## **2.2 Yritysvastuun tulevaisuus**

Kuva 3 Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän kyselyn tuloksista välittyy vastuullisuuden merkityksen kasvu suomalaisten yritysten keskuudessa. Vastaaajista 44% uskoo, että vastuullisten ja kestävästä kehitystä edistävien toimenpiteiden merkitys korostuu tulevaisuudessa. 12 % osuus kyselyyn vastanneista yrityksistä olettaa vastuullisuuden vaikuttavan liiketoimintaan tulevaisuudessa. 10 % uskoo, että vastuullisuus on lähtökohtaisesti ratkaiseva tekijä jo nykyhetkellä. Yli puolet vastanneista kokee yritysvastuun merkityksellisenä tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta. (EK:n PK-Pulssi 2018.)

**Muutostrendien (kestävä kehitys, vastuullisuus, ilmastonmuutos, kiertotalous) merkitys yritysten toiminnassa**



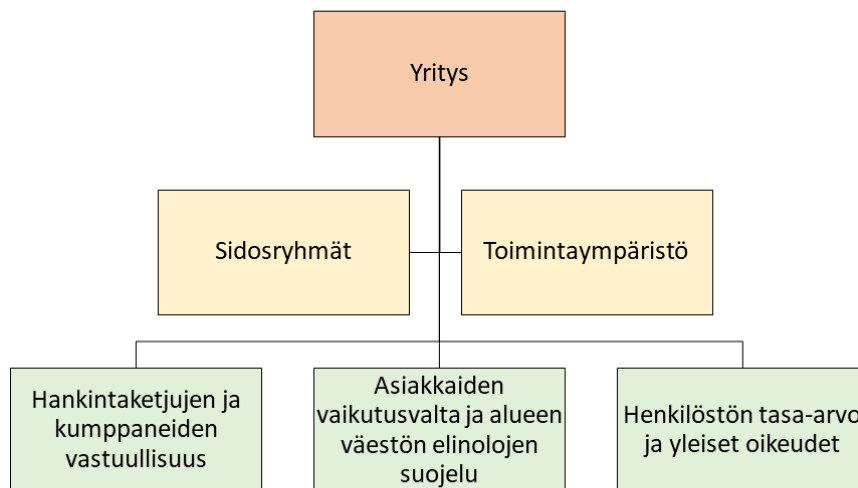
Kuva 3. Muutostrendien (kestävä kehitys, vastuullisuus, ilmastonmuutos, kiertotalous) merkitys yritysten toiminnassa (EK:n PK-Pulssi 2018)

Tulevaisuuden trendit yritysvastuun osalta painottuvat ihmisiin kohdistuvien positiivisten vaikutusten maksimointiin. Yritysten oletetaan osallistuvan henkilöstönsä kanssa yhä enemmän ympäröivää yhteisöä hyödyttäviin tilaisuuksiin. Henkilöstö ja kuluttajat odottavat yhä vastuullisempia toimintatapoja esimerkiksi eettisyyden ja ympäristönsuojelun osalta. Tulevaisuudessa yritysten vastuullisuutta vaaditaan erityisesti henkilöstön tasa-arvoisen kohtelun muodossa. Edellä mainittujen osa-alueiden mittaaminen on merkittävä osa myös tulevien vuosien vastuullisten yritysten liiketoimintaa. Kiinnittämällä huomiota kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen, yrityksillä on tulevaisuudessa merkittävä kilpailuetu sekä kuluttajien että henkilöstön sitouttamisen osalta. (EVERFI 2022.)

### 2.3 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus yritysmaailmassa kattaa kokonaisvaltaisesti liiketoiminnasta johtuvien, ihmisiin kohdistuvien negatiivisten vaikutusten minimoinnin ja positiivisten maksimoimisen (Farver 2019, 2–5). Sosiaalisen vastuun piiriin lukeutuu koko yritystä ympäröivä yhteisö ja yhteiskunta, johon sen liiketoiminnalla on vaikutuksia (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021). Sosiaalisen vastuullisuuden mukaiset toimintaperiaatteet edistävät hyvinvointia yritysten sidosryhmissä (Farver 2019, 2–5). Ihmisiin kohdistuva vastuullisuus kattaa yrityksen sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021). Sosiaalinen vastuullisuus on vakiinnuttanut

paikkansa muiden vastuullisuuden osa-alueiden rinnalla vasta 2000-luvun aikana. Sosiaalisen vastuun ytimessä on ihmisoikeuksien kunnioittaminen, sekä kansainvälinen tasapuolisuus. (Aalto, Kamaja, Puro, Saikkonen & Suominen 2016, 16.)



Kuva 4. Sosiaalisen vastuullisuuden pääkohdat yrityksen näkökulmasta

Yritysten toimintaympäristöä tarkasteltaessa sosiaalisen vastuullisuuden pääpiirteiksi voidaan määritellä henkilöstön tasa-arvo ja yleiset oikeudet (Koivu 2021), sidosryhmiä koskeva vastuu, sekä yleiset ihmisoikeudet (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18–20). Turvallinen työympäristö, elämiseen riittävä toimeentulo, syrjinnän ehkäisy, sekä organisaation monimuotoisuus ja sen tukeminen muodostavat yritysten sisäiset, sosiaalisen vastuun lähtökohdat (Koivu 2021). Yritysten ulkoiseen vastuullisuuteen liittyvä trendi on läpinäkyvyys. Erityisesti hankintaketjujen eettisyys, sekä niiden jokaisen vaiheen avoimuus on nykyisten ja tulevaisuuden asiakkaiden arvomaailmaan pohjautuvia merkittäviä vetovoimatekijöitä. (Matter 2019, 14.)

Vaikka yritysten tehtävänä on määritellä omalle toiminnalleen ominaiset vastuulliset toimintaperiaatteet, yhdistäväksi tekijäksi muodostuu sidosryhmiin kohdistuva vastuullisuus (Juutinen 2016, luku 1.3). Yritysten sidosryhmiin liittyvät kaikki ne sisäiset ja ulkoiset tahot, joihin yrityksellä on välittömiä tai välillisiä vaikutuksia. Sidosryhmiin kuuluu myös kaikki ne henkilöt ja organisaatiot, joilla on vaikutusta yritysten toimintaan ja liiketoiminnan menestymiseen. Yritysten täytyy määritellä oman liiketoimintaansa liittyvät olennaiset sidosryhmät. Heidän avullaan yritys voi vastaanottaa tärkeää asiantuntemusta sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmista, esimerkiksi työntekijöiden

hyvinvoinnista. Yleisellä tasolla tarkasteltuna yritysten sidosryhmiin lukeutuu organisaatioiden työntekijät ja johto, asiakkaat, paikalliset yhteisöt, hankintaketjut, sekä yhteistyökumppanit. Vastuullisuustyön näkökulmasta luonnonvarat voidaan todeta yhdeksi tärkeimmistä nykyajan yritysten sidosryhmistä. Sosiaalisesti vastuulliset sidosryhmiin liittyvät toimet sisältävät sidosryhmien tunnistamisen ja yhteistyön ylläpitämisen vuorovaikutuksen keinoin. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120–124.) Yritysten olennainen tehtävä on vastata sidosryhmien odotuksiin liiketoimintaa kohtaan. Tämän ohella organisaatioiden on pyrittävä toiminnallaan ehkäisemään heihin kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia, edistään samalla positiivisia ilmiöitä. (Juutinen 2016, luku 1.3.) Sidosryhmille täytyy tiedottaa yrityksen toiminnasta ja päätöksistä, joista voi koitua heille positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Sidosryhmiin kohdistuva vastuullinen yritystoiminta voi parhaimmillaan auttaa kehittämään vastuullisia ja innovatiivisia liiketoiminnan ratkaisuja. Parhaassa tapauksessa sidosryhmien kanssa toimiminen on molemminpuolinen vuorovaikutus suhde, jossa osapuolten välillä vaihdetaan arvokkaita mielipiteitä ja ajatuksia, sekä tuotetaan positiivisia vaikutuksia yksilö ja yhteisötasolla. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120–124.)

Ihmisoikeudet ovat merkittävä sosiaalisen vastuullisuuden osa-alue, joka liittyy yritysten sidosryhmiin kohdistuviin vaikutuksiin. Toimintojen seuraukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, esimerkiksi paikallisten yhteisöjen näkökulmasta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 177–178.) Vaatimukset ihmisoikeuksien huomioimisesta kantautuu sidosryhmätasolta ja vastuullisesti toimivat yritykset ottavat nämä teemat huomioon liiketoimintansa päätöksissä. Yhdistyneisiin kansakuntiin kuuluvien yritysten tulee yleisesti sovittujen periaatteiden valossa kartoittaa liiketoimintansa ihmisoikeusvaikutukset ja huolehtia niiden raportoinnista. (Eettisen kaupan puolesta ry 2022.) Periaatteiden avulla selkeytetään ihmisoikeustyön jalkauttamiskeinoja. Ihmisoikeuksien ydin muodostuu jokaiselle kuuluvista ihmisoikeuksista ilman syrjinnän uhkaa. Yrityksimaailmassa tämän ohella ihmisoikeuksiin lukeutuu esimerkiksi järjestäytymisenvapaus. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta ihmisoikeuksiin liitettävät suojelu- ja kehitystoimet ovat valtion ja yritysten vastuulla. Organisaatioiden pääasiallisena tehtävänä on kunnioittaa ihmisoikeuksia ja oikaista niitä uhkaavat haitalliset toimenpiteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Yhteiskunnasta kantautuneen kriittisen keskustelun myötä yritysten sosiaalinen vastuullisuus pitää sisällään yritysten oman liiketoiminnan lisäksi myös ulkopuolisten tahojen toimintojen vastuullisuuden (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 154–162). Hankintaketjujen eettisyydellä on suora yhteys yritysten imagoon ja maineeseen liittyviin riskeihin (Harmaala & Jallinoja 2012, 180–183). Hankintaketjuihin lukeutuu alihankkijat, tavarantoimittajat, sekä palveluntarjoajat. Sosiaalinen vastuullisuus liitetään yleisesti tarkasteltuna pääsääntöisesti loppukäyttäjään, joka on hankintaketjun viimeiseen osatekijä. Sidosryhmät osoittavat kasvavaa kiinnostusta tuotteiden alkuperästä, joten yritysten on korostettava entisestään hankintaketjujen läpinäkyvyyttä. Yritykset ovat kasvavalla vauhdilla

muokanneet hankintaketjujaan lähituotantoon, koska näin ollen niiden hallinta ja tarvittaessa nopealla aikavälillä tehtävät muutokset ovat helpompia toteuttaa. Lähituotannon merkitys kasvaa jatkuvasti, koska yrityksiä tarkastellaan ja arvioidaan yhä enemmän määrin hankintaketjuihin liitettävien eettisten valintojen perusteella. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 154–162.) Hankintojen vastuullisuuden tarkastelu konkretisoituu toimittajien valitsemisen, yhteistyön sujumisen ja yhteisten toimintatapojen noudattamisen, sekä sidosryhmien toiminnan arvioinnin kautta (Nieminen 2016). Sosiaalisesti vastuulliset yritykset tarkastelevat valinnoissaan hankintaketjujen ja toimittajayritysten henkilöstöön ja toimintaympäristöön kohdistuvaa vastuullisuutta ja liiketoiminnan vaikutuksia (Harmaala & Jallinoja 2012, 180–183). Globaalit lainsäädännöt poikkeavat toisistaan merkittävästi, mikä omalta osalta lisää haasteita yritysten maailmanlaajuisten hankintojen lisääntyessä (Nieminen 2016).

Yritysmaailman osalta sosiaalinen vastuullisuus on yhdistettävä osaksi liiketoimintaa, koska sen moniulotteiset seuraukset vaikuttavat välittömästi tuotteiden ja palveluiden menestymiseen (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021). Sidosryhmät odottavat kasvavassa määrin yrityksiltä aitoa halua toteuttaa sosiaalisesti vastuullista liiketoimintaa (Reckmann 2022). Määrätietoinen vastuullisuuden edistäminen kehittää yritysten kilpailukykyä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna (Pro Pilvipalvelut 2022). Vastuulliset toimintaperiaatteet näyttäytyvät sidosryhmätasolla houkuttelevina, vakiinnuttaen ja edistäen yritysten markkinapaikkaa. Vastuullisuutta arvostava asiakas tekee kulutus päätöksiä läpinäkyvän vastuullisuustyön perusteella. Sosiaalisesti vastuullisten toimintojen kehittämisestä seuraa asiakkaiden brändilojaalisuuden muodostuminen, joka edistää yritysten mahdollisuuksia hinnoitella tuotteitaan yhä kilpailukykyisemmälle tasolle. Sosiaalisen vastuullisuuden käytäntöjen liittäminen työyhteisöön vakiinnuttaa myös henkilöstön suhdetta työnantajaan. (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021.) Toimintaympäristön näkökulmasta vastuullisuuden huomiointi edistää lähialueiden ja niiden toimijoiden hyvinvointia. Näin ollen yritykset tuottavat liiketoiminnastaan hyötyjä itsensä lisäksi myös ympäröivään yhteiskuntaan. (Pro Pilvipalvelut 2022.) Vastuulliset toimenpiteet koetaan houkuttelevina työntekijöiden näkökulmasta, jolloin yrityksen imago työnantajana paranee (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021). Vastuullinen toiminta henkilöstön tasolla parantaa motivoitumista työtehtävien osalta, jolloin työntekijöiden jatkuva kehittyminen luo heistä yrityksille kriittisesti tärkeän resurssin (Vastuullinen Suomi 2020). Yrityksen vastuullisuus vetää puoleensa myös sijoittajien huomiota. Vastuullisuuteen sijoittaminen on suuressa noususuhdanteessa, joten sosiaalinen vastuullisuus osana yrityksen strategisia linjauksia on merkittävä menestystekijä nykyajan toimintaympäristössä. (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021.)

## 2.4 Sosiaalisen vastuullisuuden ohjeistot

Seuraavissa kappaleissa esitellään sekä maailmanlaajuisten että kotimaisten järjestöjen ja organisaatioiden standardeja, sekä ohjeistoja yritysten vastuullisuuden kehittämiseen. Ohjeistot toimivat esimerkkeinä, jotka johdattelevat opinnäytetyön haastattelututkimuksen kysymysten muodostamista. Standardeja sekä ohjeistoja hyödynnetään laadittaessa uuden luksuksen liiketoimintamallin sosiaalisen vastuullisuuden kanvaasin osa-alueita.

Taulukko 1. Opinnäytetyön haastattelukysymysten lähdeaineistot

<b>Maailmanlaajuiset ja kotimaiset vastuullisuuden ohjeistot ja standardit</b>	<b>Opinnäytetyössä hyödynnettävät osiot</b>
Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite -Global Compact.	Kymmenen periaatetta, periaate 1: Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa yleismaailmallisia ihmisoikeuksia omassa vaikutuspiirissään (UN Global Compact Network Finland 2022).
Maailmanlaajuinen raportointialoite – Global Reporting Initiative GRI	GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016 (Global Reporting Initiative 2022).
Kansainvälinen standardisointijärjestö - International Organization for Standardization ISO	ISO 26000: 2010 Clause 2.1 ja 2.24 (ISO 26000).
Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö - Organization for Economic Co-operation and Development OECD	OECD toimintaohjeet monikansallisille yrityksille (Organization for Economic Co-operation and Development OECD 2022).
Matkailuyritysten koulutus-, johtamis- ja sertifiointihanke Travelife	Sosiaalinen vastuullisuuden merkitys tuotantoketjuissa (Travelife 2007).
Suomalaisen Työn Liitto	Yritysten vastuu tuotantoketjuista
Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -canvas	Asiakkaiden vaikutukset vastuullisuuden edistämiseen, vastuullisista toiminnoista syntyvät kulut ja kustannukset, sekä vastuullisuuden vaikutus tuotteen/palvelun hinnan

	rakentamiseen (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu & Adamsson 2018, 17–20).
Threebilityn Vastuullinen liiketoimintamalli - opas	Asiakkaiden aktivoiminen kohti vastuullisempia toimintatapoja (Threebility 2015).
Kestävän kehityksen kansainvälinen instituutti IISD ja SDG	Sosiaalisesti vastuullisten toimintojen merkitys suhteessa parempaan tulokseen (SDG Knowledge Hub 2019).

#### 2.4.1 Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite

Maailmanlaajuista yritysten yhteiskuntavastuualoitetta käytetään tämän produktin haastattelukysymysten lähteenä, koska sen periaatteiden noudattamista voidaan soveltaa käytäntöön yritysten aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista riippumatta.

Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite on kansainvälisesti suurin yritysvastuualoite. Aloite lanseerattiin YK:n toimesta vuonna 2000, tavoitteena edistää yritysten vastuullisuutta sekä ekologiselta, sosiaaliselta että taloudelliselta näkökulmalta. Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite edistää yritysvastuuta tarjoamalla kymmenen vastuullisuuden periaatetta, rohkaisten yrityksiä toimimaan YK:n vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Vastuullisuuden periaatteet jakautuvat neljään osaan: ihmisoikeuksiin, työelämään, ympäristöön ja korruption vastaisuuteen. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmaa tukevat periaatteet rajautuvat ihmisoikeuksien, työelämän, sekä korruption vastaisuuden alakohtiin. Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoitteen pääsanoma yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta kulminoituu ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, syrjinnän vastaisten toimenpiteiden ja vapaan työkalttuurin maksimoimiseen, sekä epäeettisten työolojen poistamiseen. (UN Global Compact Network Finland 2022.)

Suomessa yritysten on mahdollista liittyä kotimaiseen yhteiskuntavastuualoite -paikallisverkostoon. Verkoston tarkoituksena on vahvistaa suomalaisten yritysten vastuullisuutta sekä tarjota mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa maailmanlaajuiseen yritysten yhteiskuntavastuualoite -verkostoon. Suomen paikallisverkoston tuki yrityksille konkretisoituu vastuullisuuden työkaluihin, seminaareihin, tiedon jakoon ja keskustelutilaisuuksiin, joista jäsenet saavat apua vastuullisuustyön kehittämiseen yrityksissä. (UN Global Compact Network Finland 2022.)



## 2.4.2 Maailmanlaajuinen raportointi aloite

Maailmanlaajuinen raportointi aloite on osana tämän opinnäytetyön tutkimusta, koska se sisältää, universaaleja ja vapaasti hyödynnettäviä ohjeistuksia. Standardeja on sovellettavissa eri toimialojen yrityksille koosta riippumatta, ja niitä koskevat materiaalit ovat helposti saavutettavissa.

Maailmanlaajuinen raportointi aloite eli GRI on globaali organisaatio, jonka tehtävänä on ohjeistaa ja auttaa muita yrityksiä raportoimaan vastuullisuusteoista tai viestimään niihin liittyvistä puutteista. GRI avustaa yhteistyökumppaneita ja organisaatioita kehittämään vastuullisuustoimintaansa, jotta liiketoimintojen sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset hyödyt ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan maksimoituisivat.

GRI on kiteyttänyt missionsa raportoinnin standardeihin. Maailmanlaajuisen raportointi aloitteen standartit muodostavat kolme kokonaisuutta. Ensimmäinen kokonaisuus, Universaalit standartit soveltuvat kaikille organisaatioille. Toinen osa-alue on kohdennettu erillisille toimialoille ja kolmas standardi kokonaisuus sisältää GRI standartit aihealueittain. Universaalien standardien kokonaisuuteen lukeutuu vastuullisuusviestintää koskevat säädökset. Vastuullisuuden standardit sisältävät vaatimuksia sosiaalisen vastuullisuuden viestinnän osalta paikallisten yhteisöjen kohtelusta, tuotantoketjuista, sekä sidosryhmien kanssa kommunikoinnista. (Global Reporting Initiative 2022.)

## 2.4.3 Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO 26000

ISO 26000 standardia hyödynnetään tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, koska standardi käsittelee sosiaalista vastuullisuutta laajalta näkökulmalta, tarjoten sisältöä tutkimuksen eri osa-alueisiin. Standardi tarjoaa kattavaa informaatiota sosiaalisen vastuullisuuden toimeenpanosta, joten siitä saatava tieto soveltuu yhteen opinnäytetyön näkökulman kanssa.

Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO on voittoa tavoittelematon standardisoimisjärjestö, joka pyrkii toiminnallaan tarjoamaan ratkaisuja globaaleihin ongelmiin. Kansainvälisen standardisoimisjärjestön standartit kehitetään yhteistyökumppaneiden ja yhteisten mielipiteiden avulla tuottamaan tehokkaimpia toimintatapoja tai kuvaamaan sovittuja toimintaperiaatteita. (International Organization for Standardization ISO 2019.)

ISO 26000 on kaikenlaisille yrityksille suunnattu standardi, joka tarjoaa kattavan selvityksen parhaista sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteistä. ISO 26000 Standardi avustaa yrityksiä muuntamaan ohjeistukset osaksi liiketoiminnan operaatioita. Standardi on sertifioimaton, koska se ei sisällä globaaleja vaatimuksia. (ISO 2022.) Sosiaalisen vastuun ulottuvuutta avaava ISO 26000 rakentuu seitsemästä pääluvusta, joista jokainen käsittelee sosiaalista vastuullisuutta eri näkökulmista. Työssä sovelletaan käytännön esimerkkinä standardin neljättä periaatetta, joka ohjeistaa

yrityksiä tunnistamaan kaikki ne sidosryhmät, joihin liiketoiminnan vaikutukset ulottuvat. Ohje painottaa, että yritysten ei tule uhrata koko päätäntävaltaa sidosryhmilleen, vaan kuunnella ja vastata heidän huolenaiheisiinsa. ISO 26000 standardi sisältää myös käytännön ohjeet periaatteiden käytön kommunikoimiseen esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla. (ISO 26000 kohta 4.)

#### **2.4.4 Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD**

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön OECD standardit ovat osana tämän työn tutkimusta, koska heidän ajatusmaailman mukaisesti, myös hankkeen yhteistyöyritykset operoivat yhdessä muiden toimijoiden kanssa ominaispiirteistään huolimatta. Vastuullisten toimintatapojen noudattaminen on yksi keino vastata kestävästä kehityksestä luomiin toimintaympäristön haasteisiin sekä isoissa että pienissä organisaatioissa. (Suomen Yrittäjät 2022.) Näin ollen Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön kehittämiä vastuullisuus periaatteita on mahdollista soveltaa myös opinnäytetyön kohdeyritysten liiketoimintamalleissa.

OECD, eli taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön motiivina on luoda paremmat elinolosuhteet koko maailmaan. Järjestö etsii ratkaisuja yleisiin ongelmiin ja kehittää maailmanlaajuisia standardeja, joiden avulla organisaatiot pystyvät toimimaan tasavertaisesti eri toimialoilla. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö kannustaa yrityksiä ja päättäjiä jakamaan kokemuksiaan ja parhaita toimintatapoja edistääkseen vastuullisten toimintaperiaatteiden innovoimista.

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön merkittävät työkalut organisaatioille sisältää maailmanlaajuiset standardit, joiden kehittämiseen ovat osallistuneet sidosryhmien edustajat yhdessä OECD toimikunnan kanssa. Standardien tarkoituksena on tuottaa säästöjä hallituksille, sekä hyötyjä eri jäsenmaiden asukkaille. OECD standardien lähtökohtana on kehittää sosiaalista, taloudellista, sekä ympäristön kannalta vastuullisempaa toimintaa. (Organization for Economic Co-operation and Development OECD 2022.) Esimerkki OECD:n kehittämistä standardeista on ohjeistukset monikansallisille yrityksille. Standardin lähtökohtana on kehittää globaalin liiketoiminnan vastuullisuutta ja vähentää ympäristöön kohdistuvia haittoja. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta standardi sisältävää kuuden kohdan ohjeistuksen ihmisoikeuksien kunnioittamisesta kansainvälisessä toimintaympäristössä. (OECD Toimintaohjeet monikansallisille yrityksille kohta 4.)

#### **2.4.5 Matkailuyritysten koulutus-, johtamis- ja sertifiointihanke Travelife**

Travelife on matkailualan vastuullisuuden kehittämiseksi, vuonna 2007 perustettu matkailuyritysten koulutus-, johtamis- ja sertifiointihanke. Matkailun toimialan yrityksille ja organisaatioille tarjotaan konkreettisia työkaluja, ratkaisu ehdotuksia, sekä koulutuksia liiketoiminnan vastuullisuuden edistämiseksi sen kaikilla osa-alueilla. Travelife -hankkeen seurauksena on kehitetty kaksi erillistä kokonaisuutta tukemaan matkailualan eri toimijoiden yritysrakenteiden vastuullisuutta.

Ensimmäinen vastuullisuusjärjestelmä on suunnattu matkanjärjestäjille, sekä matkatoimistoille. Ohjelma tähtää vastuullisen suunnittelun, johtamisen ja raportoinnin kehittämiseen kyseisissä yrityksissä esimerkiksi hankintaketjujen, asiakkaiden, sekä matkakohteiden näkökulmasta. Hankkeen vastuullisuuteen liittyvät ohjeistukset mukailevat täydellisesti ISO 26000, sekä taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön suuntaviivoja yritysvastuun toteuttamisesta. Järjestelmän suoritettuaan, yritykset voivat lisätä kotisivuillaan Travelife Partner- tai Travelife Certified -tunnuksen.

Toinen Travelife -hankkeen vastuullisuusjärjestelmistä on kohdennettu majoitusalan yrityksille. Ohjelma avustaa yrityksiä tarkastelemaan liiketoiminnastaan syntyviä ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia, sekä tarjoaa keinoja raportoida vastuullisuuden toimenpiteistä sidosryhmille. Internetissä toimiva järjestelmä antaa palautetta yritysten kehityskohdista, sekä onnistuneista prosesseista. Ohjelman vastuullisuuskriteerit täytettyään, yritykset saavat toimenpiteidensä mukaisen kultaisen, hopeisen tai pronssisen mitalin, jota he voivat hyödyntää vastuullisuusviestinnässä omilla verkkosivuillaan.

Vastuullisuusjärjestelmien lisäksi Travelife esittelee omat vastuullisuuden toimintaperiaatteet. Periaatteet sisältävät kattavan kokonaisuuden vastuullisuuden jokaisesta näkökulmasta. Sosiaalista vastuullisuutta käsitellään erityisesti yhteistyön edistämisessä, hankintaketjujen vastuullisuudessa, sekä toiminnan läpinäkyvyydessä. (Travelife 2007.) Periaatteet soveltuvat erinomaisesti opinnäytetyön haastattelukysymysten hahmottamiseen, koska niiden sisältö on sovellettavissa myös muihin ohjeistoihin. Tämän lisäksi Travelife -hanketta hyödynnetään opinnäytetyön tutkimuksessa, koska pääosa hankkeen yhteistyöyrityksistä ovat osallisina matkailun liiketoimintaan.

#### **2.4.6 Suomalaisen Työn Liitto**

Suomalaisen Työn Liiton vastuullisuusperiaatteita hyödynnetään tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, koska niiden sisällön asiayhteys on olennainen produktin tavoitteen osalta. Vastuullisuusperiaatteet ovat luotu kehittämään suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja etua niin kotimaisesta, kuin kansainvälisestä näkökulmasta.

Suomalaisen Työn Liiton tehtävänä on hallinnoida merkkejä kotimaisesta suunnittelusta, valmistuksesta, sekä positiivisen vaikutuksen tuottamisesta yhteiskuntaan. Merkkejä myönnetään tuotteille, palveluille ja yrityksille, jotka edistävät yhteiskunnan arvoja ja suomalaista työtä. Suomalaisen Työn Liiton myöntämiin merkkeihin lukeutuu Design from Finland, Yhteiskunnallinen Yritys, sekä Avainlippu merkit.

Suomalaisen Työn Liitto on luonut periaatteet vastuullisuuden näkökulmasta, joihin liittoon kuuluvien jäsenten tulee sitoutua. Periaatteet käsittelevät kattavasti sosiaalisen vastuun osa-alueita kolmesta näkökulmasta. Suomalaisen Työn Liiton jäsenten tulee edistää yhteiskunnan menestymistä

luomalla työpaikkoja kotimaahan. Tämän ohella jäsenet sitoutuvat kehittämään henkilöstönsä hyvinvointia työyhteisössä. Kolmas periaate käsittelee sosiaalista vastuullisuutta alihankkijoiden, sekä hankintaketjujen näkökulmasta. (Suomalaisen Työn Liitto 2022.)

#### **2.4.7 Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -kanvaasi**

Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -kanvaasi on Haaga-Helian toteuttaman Luksus- ja premium -hankkeen työpajoissa hyödynnetty kehitystyökalu. Liiketoimintamallin ohjeisto käsittelee yritysten toimintaa ympäristövastuun näkökulmasta. Opasta hyödynnettiin hankkeen osallistuvien yritysten liiketoimintamallien muovaamisessa kestävämpään suuntaan. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu & Adamsson 2018, 17–20.) Ohjeistoa käytetään materiaalina opinnäytetyön haastattelukysymysten muodostamisessa, koska sen sisältö soveltuu myös sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmaan. Tämän lisäksi Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -canvas on luotu kehittämään uuden luksuksen mukaista liiketoimintaa.

#### **2.4.8 Vastuullinen liiketoimintamalli -opas**

Opinnäytetyön haastattelukysymyksissä käytetään hyödyksi Threebilityn (2015) luomaa vastuullisuuden liiketoimintamalli -opasta, koska sen sisältö tarjoaa produktin lopputuloksen osalta moniulotteisia näkökulmia. Opas koostuu kymmenestä osa-alueesta, jotka käsittelevät vastuullisuutta sekä ympäristön, talouden ja ihmisten perspektiivistä. Threebilityn yrityksen missiona on tuottaa työkaluja, joita voidaan hyödyntää kestävässä kehityksessä yritysten liiketoimintamalleissa. Threebilityn tuotteita ja palveluita hyödynnetään yliopistotason opetuksessa, sekä yritysmaailmassa ja ne ovat jokaiselle käyttäjälle maksuttomia.

#### **2.4.9 Kestävän kehityksen kansainvälinen instituutti IISD ja SDG**

Kestävän kehityksen kansainvälinen instituutti IISD ylläpitää kestävän kehityksen tavoitteiden SDG tietopankkia. SDG tietopankki tarjoaa informaatiota ja vastuullisuuden käyttöönotto keinoja Yhdistyneiden kansakuntien vuoden 2030 asettamista kestävän kehityksen tavoitteista.

Opinnäytetyön haastattelukysymyksiä muodostamisessa hyödynnetään kestävän kehityksen tavoitteiden tietopankin kattavaa ohjeistoa yritys vastuun kehittämisestä ja vastuullisten periaatteiden ensiaskelista liiketoimintamallissa. Ohjeisto sisältää neljä pääkohtaa vastuullisuuden näkökulmasta: luotettavuuden kehittäminen, merkityksellisyys vahvistaminen, hankintaketjujen tarkastaminen, sekä vastuullisten innovaatioiden kehittäminen. SDG tietopankin ohjeiston sisältö on luotu aiempien vastuullisten kehitystöiden seurauksena. (SDG Knowledge Hub 2019.)

### 3 Uusi luksus

Visit Finlandin (2019) määritelmän mukaan uusi luksus poikkeaa olemukseltaan vanhasta, materiaaliin painottuvasta ylellisyydestä. Uuden ajan luksus kuvataan kokemus- ja elämispohjaisten palveluiden tuottamisena ja tarjoamisena, mikä sisältää kuluttajan näkökulmasta sekä osallistavia että yksilöllisiä elementtejä. Luxiders lehti (2022) nimeää uuden luksuksen lähtökohdiksi ihmisiin ja ympäristöön kohdistuvien, kestävä kehityksen toimenpiteiden merkityksen. Luxiders lehden näkökulma tarkastelee uuden ajan luksusta niiden toimialojen kautta, jotka tarjoavat perinteisen luksuksen kategoriaan lukeutuvia tuotteita, kuten vaatteita ja merkkitarvikkeita. Näin ollen luksuksen arvonluonnin kannalta olennaiseksi nousee koko tuotantoketjun kestävyys takaaminen esimerkiksi kiertotalouden ja energiatehokkuuden keinoin. Boston Consulting Group (2020) listaa uuden luksuksen tunnuspiirteeksi arvon tuottamisen jokaisessa asiakkaan polun kontaktipisteessä. Kokonaisuudessaan luksuksen mukaisen toiminnan kehittäminen ja liiketoiminnan tavoitteellinen arvon tuottaminen vaatii vahvaa osaamista sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Yritysten on tarkasteltava toimintaansa jokaisella liiketoimintaan liittyvällä osa-alueella. Monimuotoinen ja toimiva työkuultuuri, sekä yhteistyö ja tiedonjako paikallisten yrittäjien ja asukkaiden kanssa ovat avaimia tulevaisuuden luksuksen liiketoiminnan kukoistamiselle. (Jensen 2015, 101–116.)

#### 3.1 Luksuksen toimiala

Luksuksen liiketoiminnalle on ominaista globaali, voimakkaan kasvun omaava markkinaympäristö. Kuluneen 20 vuoden aikana luksuksen toimiala on kolminkertaistunut kehittyvien maiden yhteiskuntien vaurastumisen, urbanisoitumisen ja globaalien kauppareittien yleistymisen seurauksena. Tulevaisuuden näkymät ovat erinomaiset, koska nykyistä kasvua vauhdittavat trendit vaikuttavat jatkossakin positiivisesti luksusmarkkinoihin. (Broström ym. 2016, luku 1.) Vuosi 2020 loi luksuksen toimialan kasvuun omat haasteensa maailmanlaajuisen pandemiatilanteen traagisten seuraamusten takia. Noususuhdanne saavutettiin uudelleen kuitenkin jo vuoden 2021 aikana, kun markkinat kasvoivat 14 % luksustavaroiden ja vieraanvarausalojen kulutuksen ansiosta. (Luxe Digital 2022.) Vuonna 2021 luksustason vieraanvarauspalvelut muodostivat yhdessä personoitujen tuotteiden ja luksusautojen kanssa 80 % koko markkinaosuudesta (D'Arpizio, Gault, Jaroudi, Levato, Montgolfier 2021). Luksusmatkailun toimiala laajenee merkittävästi muita matkailun osa-alueita vauhdikkaammin. Palveluiden ympärivuotisuuden elementin luoma arvo nykyiseen palvelusektoriin nähden siivittää luksuksen tulevaisuudessa noin 4,2–4,8 % kasvuun. (Business Finland 2022.) Alan vahvuudet painottuvat helposti yksilöitävien palveluiden ja kokemusten tuottamiseen (D'Arpizio ym. 2021).

Luksuksen kuluttajat voidaan kategorisoida kolmeen ryhmään heidän persoonallisten ominaisuuksien perusteella. Ensimmäiseen ryhmään lukeutuu erittäin varakkaat liike- ja finanssialan henkilöt.

Toisessa ryhmässä on rikkaat, korkean profiilin suvun omaavat, liike-elämän henkilöt ja kolmannen kategoriaan sijoittuvat hybridikuluttajat. Kolmannen ryhmän jäsenet profiloituvat vaurastuneen keskiluokan raamien mukaisesti korkeatuloisiin palkkatyöläisiin. Hybridikuluttajat omaavat käytösmallit, jotka pohjautuvat arvomaailman merkityksen korostumiseen ja haluun täyttää henkilökohtaisia unelmia. (Broström ym. 2016, luku 1.) Nuoret korkeatuloiset luksusasiakkaat tuntevat halua tehdä hyvää globaalilla tasolla ja saada toiminnallaan aikaan nopeita ja tehokkaita muutoksia (Matter 2019, 10). Nämä käyttäytymisen muodot ovat toimineet luksuksen murroksen edistäjinä. Kuluttajien tietoisuus toimintansa yhteiskunnallisista- ja ympäristövaikutuksista, kasvattaa vaatimuksia vastaanottaa yrityksiltä kattavampaa informaatiota tuotteiden ja palveluiden elinkaaresta. (Broström ym. 2016, luku 1.) Tämän takia uutta luksusta edustavissa yrityksissä toiminnan arvot määrytyvät ympäristöstä kiinnostuneiden asiakkaiden mukaisesti (Matter 2019, 4). Demograafisesti tarkasteltuna vuoteen 2025 mennessä luksuksen kuluttajista 70 % lukeutuu milleniaaleihin ja Z-sukupolven edustajiin. Nämä ikäluokat muovaavat luksusmarkkinoiden suuntaa digitaalisen elämäntyyliinsä johdattelemana. (Luxe Digital 2022.) Toisaalta luksuksen asiakkaiden arvostama kontrasti rentoutumisen ja tavallisen arjen hektisyyden välillä vaikuttaa merkittävästi kuluttajien päätökseen vierailta uuden luksuksen tyyliä edustavissa kohteissa (Swarbrooke 2018, 154–155). Erityisesti Z-sukupolven edustajat odottavat luksusbrändeiltä rehellisyyttä, autenttisuutta, sekä avointa viestintää, etenkin kestävän kehityksen edistämisen osalta (Luxe Digital 2022). Tämä ikäluokka on valmis käyttämään rahaa uuteen, kestävään luksukseen, joka tukee vihreitä arvoja ja yritysten eettisyyttä (Matter 2019, 8).

Kuluttajan näkökulmasta uuden luksuksen palvelun arvo määrytyy sen tuottaman hyödyn ja ajan säästön perusteella. Palveluihin ja tuotteisiin liitettäviin avain arvoihin lukeutuu myös niiden käyttömahdollisuudet, hintarakenne, sekä yritykseen liitettävä brändilojaalisuus. Kuluttajien sitouttaminen ja sen myötä muodostuva lojaalisuus on seurausta kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta. (Batat 2019, 79–82.) Uuden luksuksen palvelu sisältää korkealuokkaisen toimintaympäristön lisäksi henkilökunnan osallistumisen empaattisena ja nopeana reagoijana asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Visit Finland 2019, 39–43). Tämä on tärkeää huomioida liiketoiminnassa, koska elämyksen rooli on kokonaisuudessaan suuremmassa merkityksessä materiaan verrattuna. (Räty 2018.) Näin ollen voidaan todeta, että jokaisella asiakaspolkuun sisältyvällä kanavalla tapahtuva vaivattomasti sujuva, kuluttajakeskeinen liiketoiminta on elinehto uuden luksuksen yrityksille (Luxiders Magazine 2022). Tämän vuoksi palvelun korkeatasoinen laatu, joustavuus, yksilöllisyys, sekä asiakkaan odotukset ylittävät toimet nähdään olennaisina ominaisuuksina uuden luksuksen tuotteissa ja palveluissa (Visit Finland 2019, 39–43). Uuden luksuksen kategoriaan lukeutuvilla yrityksillä on mahdollista hinnoitella tuotteita ja palveluita korkeaan hintaluokkaan. Asiakkaat ovat valmiita kuluttamaan rahaa, mikäli palvelun tai tuotteen ominaisuudet ovat korkealaatuisia. Erinomaisen laadun takaaminen ei rajoitu ainoastaan palvelupolun asiakaspisteisiin, sillä nykyajan kuluttaja odottaa

myös yritysten hankintaketjujen vastaavan ensiluokkaista laatua. Tuotteen tai palvelun elinkaari alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita myöten täytyy olla tarkoin harkittu, jotta yritys voi kategorisoida liiketoimintansa luksuksen tasolle. (Rigaud-Lacresse & Pini 2017, 195.)

### **3.2 Uuden luksuksen ominaisuudet liiketoiminnassa**

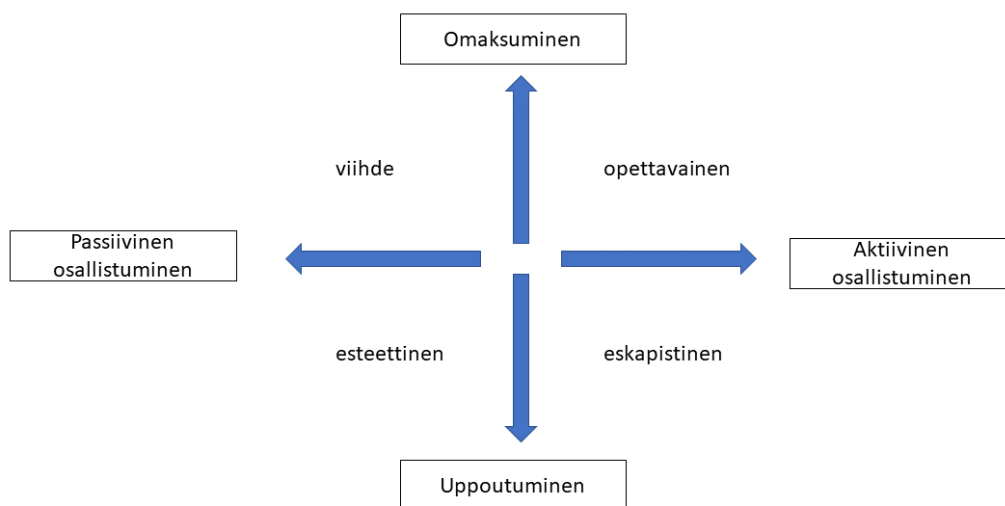
Luksuksen perinteinen näkökulma rajautuu käyttötavaroiden kulutukseen. Kalliit tuotteet ja brändit on jo kauan koettu statuksen symboleina, jotka heijastelevat ulkopuolisille ylellistä elämäntyyliä. (Broström, Palmgren & Väkiparta 2016, luku 1.) Luksuksen kuluttajat käyttävät arvotavaroita oman identiteetin hahmottamiseen ja omilla kulutusvalinnoilla voidaan havainnollistaa yksilön arvomaailmaa (Batat 2019, 11–23). Toimialoista riippumatta käsitys luksuksen luonteesta muuttuu jatkuvasti (Swarbrooke 2018, 13). Uusi luksus on muokannut näkökulmaa merkkitarvaiden asemasta, arvojen ja persoonallisuuden ohjaamaksi elämäntavaksi (Broström ym. 2016, luku 1). Uusi määritelmä tarkastelee luksusta ja sen kulutusta, painottuen aineettomiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin (Batat 2019, 11–23). Luksus ei enää rajoitu ulkoisiin merkkeihin, vaan sen ydin kohdistuu ihmisten henkiseen arvonluontiin (Broström ym. 2016, luku 1) ja sen kokeminen tapahtuu yksilöllisellä tasolla (Batat 2019, 11–23).

Fyysisen kokemuksen merkityksen muuntautuminen psyykkiseen arvonluontiin toimii perusteena uuden luksuksen mukaisen liiketoiminnan mallintamiselle (Visit Finland 2019, 39–43). Luksuksen kuluttamista ei identifioida enää huomiota herättäväksi toiminnaksi, sillä syvempien elämysten merkityksellisyys on korostunut yhteiskunnan keskuudessa (Bianchi ym. 2020). Uuden ajan luksuspalveluissa on huomioitava sen moniulotteiset ominaisuudet (Batat 2019 11–23). Moniulotteisuus kattaa monikanavaisen asiakaskokemuksen, jonka avulla lisäarvon tuottaminen varmistetaan jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Psyykkisen ja fyysisen sisällön tarjoaminen vahvistaa onnistunutta luksuskokemusta, muodostaen elämyksen vaivattoman kokemuksen sen kuluttajalle. (Boaretto, Noci & Pini 2011.) Luksusta tulkitaan yksilöllisellä tasolla, joten kuluttajat voivat kokea erilaiset palvelut joko arkisina tai siitä poikkeavina, eksklusiivisina elämyksinä. Kokemuksen ulottuvuus on riippuvainen yksilön elämäntavoista ja kulttuurista. Kuluttajat odottavat elämysten herättävän laajoja tunneskaaloja, luoden sen myötä ikimuistoisia kokemuksia. Mukaansatempaavan luksuselämyksen tuottamisessa hyödynnetään tarinankerrontaa yhdessä ammattitaitoisen palvelukokonaisuuden kanssa. (Batat 2019 11–23.)

### **3.3 Uusi luksus ja elämystalous**

Uuden ajan luksukseen kietoutuu vahvasti elämystalous, joka määriteltiin jo 1990-luvun lopulla neljänneksi talouden evoluution osa-alueeksi. Käyttötavaroiden sijaan ihmisten mieltymykset suuntautuivat kasvavasti elämysten kuluttamiseen. (Pine II & Gilmore 1998.) Elämystalouden teoriaa

voidaan soveltaa uuden luksuksen mukaiseen ajatusmalliin, koska luksuksen painopiste ei enää määrity arvotavaroihin, vaan siihen lukeutuu mieleenpainuvat elämykset ja niiden kautta kehittyvä parempi elämänlaatu (Visit Finland 2019). Ihmisten käytöksen muutos heijastelee Maslowin tarvehierarkian teoriaa. Tarvehierarkian valossa tarkasteltuna kuluttajat alkavat kaipaamaan syvempiä psykologisia kokemuksia silloin, kun elämiseen vaadittavat fyysiset perustarpeet on täytetty. (MasterClass 2020.) Näin ollen elämysteollisuuden kehittyminen on osa ihmisen luonnollista psykologista prosessia. Elämyspalvelut ovat keskeisessä osassa uuden luksuksen määritelmässä. Personaloidut kokemukset, uniikki ympäristö ja uudenlaiset aktiviteetit pyrkivät kehittämään ja haastamaan ihmisiä yksilöinä ja sen myötä tuomaan lisäarvoa kuluttajien elämään. Laadukkaat tuotteet ovat edelleen merkityksellisiä uuden luksuksen muovaamassa toimintaympäristössä, mutta niiden rinnalla on oltava joustavia, asiakkaiden tarpeet huomioon ottavia palveluita. (Broström ym. 2016, luku 1.)



Kuva 4. Elämyksen alueet (mukaillen Pine II & Gilmore 2019, luku 2)

Elämys voidaan esittää eri osa-alueiden valossa Joseph Pinen ja James Gilmoren (2019) luoman kaavan avulla. Pystysuoran akselin tarkoitus on osoittaa elämyksen syvällisyyden ulottuvuus, sen kokevan henkilön näkökulmasta. Syvällisyyden ensimmäinen osa-alue kuvaa elämykseen osallistumista huomattavan etäisyyden päästä, jolloin henkilö tarkastelee kokemusta henkisesti ja visuaalisella tasolla. Toinen näkökulma, uppoutuminen puolestaan osoittaa henkilön osallistumista ja mahdollisuutta vaikuttaa fyysisesti elämyksen kulkuun.



Vaakasuoran akselin merkitys on esittää osallistujan aktiivisuuden tasoa ja tämän vaikutusta elämyksen kokemiseen. Passiivinen osallistuminen elämyksen kulkuun tarjoaa osallistujalle lähtökohdaisesti viihdettä ja visuaalista tyydytystä. Passiivisen osallistumisen kontrastina esitellään aktiivinen osallistuminen. Elämyksen kokeminen aktiivisella tasolla voi parhaimmillaan tarjota osallistujalle henkilökohtaisella tasolla opettavaisen ja eskapistisen kokemuksen. (Pine II & Gilmore 2019, luku 2.)

Uuden luksuksen elämyksellisissä tuotteissa ja palveluissa on huomioitava yhtä aikaa mahdollisimman moni edellä mainituista, kuvassa 4 esitellyistä elämyksen osa-alueista. Palveluntarjoaja voi parhaassa tapauksessa luoda asiakkaalle pienen tauon yksilön tavanomaisesta arjesta. (Batat 2019, 79–82.) Eskapistisen kokemuksen tuottamisessa hyödynnetään tarinankerrontaa, jonka avulla elämykseen osallistuvien henkilöiden on helppo uppoutua osaksi kokonaisvaltaista kokemusta (Gilmore & Pine 2007). Parhaimmillaan jokaisessa asiakkaanpolun vaiheessa esiintyvä, monikanavainen tarinankerronta edesauttaa asiakasta uppoutumaan yrityksen palveluihin syvemmällä tasolla (Rigaud-Lacresse & Pini 2017, 76–77). Näin elämyksen tarjoaja voi laajentaa asiakkaan kokemuksen osallistavaksi, moniulotteiseksi sekä mukaansa tempaavaksi (Pine II & Gilmore 2019, luku 2). Yritysten on mahdollista luoda asiakkaisiinsa kestäviä vuorovaikutussuhteita hyödyntäen tarinankerrontaa kokonaisvaltaisen elämyksen vahvistamisessa (Rigaud-Lacresse & Pini 2017, 76–77). Tarinankerrontaan liitetään uuden luksuksen ominaisuutena erottuva autenttisuuden korostaminen (Gilmore & Pine 2007). Erityisesti autenttisten ominaisuuksien tarinallistaminen on yhteydessä tuotteen tai palvelun uniikkeihin piirteisiin tai niiden suhteeseen paikalliseen ympäristöön ja yhteisöihin (Rigaud-Lacresse & Pini 2017, 76–77). Uuden luksuksen kuluttajat arvostavat tarinoita tuotteiden ja palveluiden alkuperästä ja aitoudesta, joten yritysten on pystyttävä vastaamaan kysyntään mukaansatempaavalla viestinnällä (Gilmore & Pine 2007). Parhaimmillaan tarinallistettu elämys tuo uusia ulottuvuuksia asiakkaiden elämään, tarjoten lisäarvoa sekä fyysisellä että psyykkisellä tasolla (Pine II & Gilmore 2019, luku 2).

## 4 Liiketoimintamalli

Novavaran (2018) määritelmän mukaan liiketoimintamalli konkretisoi kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan merkityksen sen ulkopuolisille henkilöille. Siitä käy selkeästi ilmi yrityksen toiminnan perusteet ja niiden tavoitteet. Arvolupauksen hahmottaminen on keskeinen osa liiketoimintamallia erityisesti sidosryhmien osalta. Arvolupauksella selvennetään, mitä lisäarvoa yritys tuottaa toimintansa vaikutusalueeseen kuuluville henkilöille. (Charter 2019, 91.) Plus One Agency (2022) havainnollistaa liiketoimintamallin käsitteen koneistona, jonka tarkoituksena on jalkauttaa yrityksen strategiset linjaukset osaksi päivittäistä toimintaa. Malli ei säilytä sisältöään pysyvästi, vaan sitä on päivitettävä jatkuvana prosessina. Finance Strategists (2022) jakaa liiketoimintamallin sisällön kahteen näkökulmaan, markkinointi- ja rahoitussuunnitelmaan. Markkinointisuunnitelma kattaa kaikki asiakaskäsitteeseen kohdistuvat vuorovaikutuksen teemat, kuten arvolupauksen, asiakassegmentin, sekä brändikuvan. Rahoitussuunnitelmassa esitetään esimerkkejä organisaation kulurakenteesta ja tulolähteistä. (Finance Strategists 2022.)

### 4.1 Liiketoimintamallin tunnusmerkit

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintamalli muuntaa yrityksen ja asiakkaan välisen toiminnan visuaaliseen muotoon. Sen tarkoituksena on havainnollistaa organisaation tuloksellisuuteen tähtäävää toimintaa ja selvittää, millä keinoin yritys ansaitsee tulonsa liiketoiminnasta. (Hänti 2021, 75.) Liiketoimintamalli kattaa kaikki yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen sisältyvät teemat, kuten asiakaspalvelun, laskutuksen, sekä reklamaatioiden hoitamisten periaatteet (Väisänen 2018, luku 5). Perusteellinen liiketoimintamalli on houkutteleva sijoittajien, työnhakijoiden, johdon ja henkilöstön näkökulmista. Mallin täytyy konkretisoida selkeästi yrityksen kannattavuus strategian, sekä esittää realistisia numeroita vakuuttavuuden vahvistamiseksi. (Kopp 2020.)

Yrityksen on tärkeää päivittää liiketoimintamalliaan muuttuvan toimintaympäristön perusteella. Eri-tyisesti teknologian jatkuva kehittyminen edellyttää organisaatioita muovaamaan toimintojaan nykyajan mukaisiksi, jotta ne palvelevat suurimpia kohderyhmiä mahdollisimman tehokkaasti. (Väisänen 2018, luku 5.) Liiketoimintamallin jatkuva arviointi auttaa yritystä säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla ja helpottaa tarvittavien muutoksien tekemistä lyhyellä aikavälillä. Muutosten tekemistä edesauttaa liiketoimintaympäristön toistuva kartoitus, jonka avulla tehdään tärkeitä huomioita markkinoiden ja toimialojen trendien muutoksista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 200–213.) Toimintaympäristön muuntuminen yhä asiakaskeskeisemmäksi vaatii osaltaan liiketoimintamallin pitämistä ajan tasalla (Hänti 2021, 75). Kannattavuus strategian ohella liiketoimintamalli määrittelee asiakkuus strategian, koska asiakaslupauksen on oltava osana yrityksen toiminnan lähtökohtia (Mitronen & Raikaslehto 2019, 64). Asiakkaita ei voida enää tarkastella pelkästään toiminnan kohteena, vaan yrityksen täytyy osoittaa aitoa mielenkiintoa kohderyhmän arvoja ja toiveita

kunnioittaen. Menestyvä yritys muovaa liiketoimintamalliaan ja innovoi uusia toimintatapoja ennakkoiden asiakkaidensa tulevia preferenssejä. (Hänti 2021, 75.)

#### 4.2 Uuden luksuksen vastuullinen liiketoimintamalli

Ilmastonmuutoksen aiheuttamat uhat ja Covid 19 -pandemian seuraukset ovat osaltaan käynnistäneet muutoksia tavaroiden ja palveluiden kulutukseen (Närvänen & Uusitalo 2021). Uuden luksuksen asiakkaat ovat entistä avoimempia tuotteiden jatkokäytölle ja sen myötä tavaroiden elinkaaren pidentämiselle (Sitra 2022, 15). Edellä mainitut, ihmisten elämään vaikuttavat trendit edistävät osaltaan asiakkaiden arvojen ja kulutusasenteiden muutosta. Yritysten näkökulmasta mahdollisuudet kehittää ympäristön kannalta kestävämpää yhteiskuntaa lähtee liiketoimintamallin rakenteiden päivityksestä. (Närvänen & Uusitalo 2021.) Uuden ajan luksuksen olemus kulminoituu vastuullisuuden ja kestävän kehityksen mukaisiin arvoihin (Sitra 2022, 15). Vastuullisia toimenpiteitä on tarkasteltava asiakkaiden näkökulmien kautta, koska kestävä kuluttaminen vaatii uhrauksia myös ihmisten henkilökohtaisiin elämäntapoihin (Närvänen & Uusitalo 2021). Osa luksus asiakassegmentin edustajista onkin edelleen vastahakoisia muokkaamaan kulutusmallejaan kestävämpään suuntaan. Tuotteiden ja palveluiden tarjoajien on pystyttävä markkinoimaan perinteisiä tapoja kestävämpiä ratkaisuja positiivisessa valossa. Ympäristön kannalta kestävämpi luksus täytyy tuntua kuluttajista siltä, että he saavat lisäarvoa elämukseensä. (Sitra 2022, 15.) Kuluttajien ymmärtäminen ja toiveiden kuunteleminen auttaa yritystä lisäämään asiakaslähtöisempiä toimintatapoja liiketoimintamalliinsa. Näin edistetään sekä liiketoiminnan vastuullisuuden että sen tuottavuuden näkökulmaa. (Närvänen & Uusitalo 2021.)

Yhtenä ratkaisuna vastuullisemman liiketoimintamallin kehittämiseen voidaan esittää kiertotaloutta. Kiertotalouden ydin perustuu siihen, että kuluttajat keskittyvät omistamisen sijaan jakamiseen (Sitra 2022, 15). Maapalloon ja sen elämään kohdistuvat uhat vaarantavat ympäristön lisäksi globaalin liiketoiminnan (Lacy ym. 2020, 5). Tuotteiden kierrättämistä ja siitä syntyviä hyötyjä voidaan näin ollen tarkastella rahallisina sijoituksina (Athwal, Boukis, Christodoulides & Semaan 2021). Kiertotaloudessa tuotteiden elinkaarta halutaan jatkaa mahdollisimman pitkälle, eikä käyttämättömiä tavaroita hankita jatkuvasti kuluttettujen tilalle. Näin pyritään säästämään luonnonvaroja, sekä tuottamaan yhä asiakaslähtöisemmin palveluita ja tuotteita vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. (Sitra 2022, 15.) Kiertotalouden päätavoite on katkaista nykyinen kulutusmalli, jossa tavaran elinkaari rajautuu tuottamisesta käyttöön, ja siitä suoraan hävittämiseen. Kiertotalouden keinoin voidaan vähentää tai parhaimmillaan lopettaa ympäristöön kohdistuvat haitat. Tämä ehkäisee mahdollisia, tulevaisuuden globaaleja sosiaalisen vastuullisuuden kriisejä. Kiertotalouden periaatteiden toteuttaminen vaikuttavaa esimerkiksi maapallon huomattavasta lämpenemisestä johtuvien ihmisiin kohdistuvien ongelmien, kuten köyhyiden ehkäisyyn. (Lacy, Long & Spindler 2020, 3–20.)

Kiertotalouden liiketoimintamalleihin siirtyminen edellyttää yrityksiä kääntymään palvelupohjaisiin ratkaisuihin ja tarjoamaan omistamisen sijaan muita keinoja, esimerkiksi tuotteiden vuokraamista (Charter 2019, 71–72). Uuden luksuksen mukana rantautunut mielenkiinto ympäristön kannalta kestävämpiä ratkaisuja kohtaan tarjoaa alan toimijoille mahdollisuuksia kehittää kysyntää ja kilpailuetua hyödyntämällä vastuullisempia toimenpiteitä liiketoimintamalleissaan. (Swarbrooke 2018, 146–155).

### 4.3 Liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueetta

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14–17) mukaan liiketoimintamalli sisältää yhdeksän osa-alueetta, jotka muodostavat organisaation strategisen toiminnan suunnitelman. Liiketoimintamallin rakennuspalat ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, kriittiset resurssit, keskeiset aktiviteetit, keskeiset kumppanit, sekä kustannusrakenne. Seuraavissa kohdissa esitellään tärkeimmät näkökulmat liiketoimintamallin yhdeksästä osa-alueesta.



Kuva 5. Liiketoimintamalli kanvaasi (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, 46)

**1. Asiakassegmentit.** Yritysten tuloksellisuuden kannalta on merkityksellistä muodostaa selkeät rajaukset tavoiteltavan kohderyhmän osalta. Asiakkaiden tulee olla organisaation liiketoiminnan ydin, koska heidän kulutus päätöksensä ovat suoraan verrannollisia yrityksen tuloksellisuuteen. Liiketoimintamalliin voi sisällyttää useamman kuin yhden asiakassegmentin, mutta on tärkeää tunnistaa ne ryhmät, jotka on kannattavaa jättää ulos segmentoinnista. Yritys voi suunnitella muut liiketoimintamallin osa-alueet palvelemaan valittujen asiakas segmenttien tarpeita ja kysyntää, kun tärkeimmät kohderyhmät on kartoitettu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21.)

**2. Arvolupaus.** Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 22–23) mukaan arvolupaus konkretisoituu yrityksen tuotteiden ja palveluiden sisällössä. Tarjonnan tulisi vastata kohderyhmän tarpeita tai parhaimmillaan ratkaista heidän ongelmansa. Arvolupauksen avulla perustellaan asiakkaiden kulutusvalintoja kilpailevien yritysten välillä. Asiakkaalle luotava arvo käsittää sekä laadulliset että määrälliset elementit tuotteissa ja palveluissa. Arvolupauksen päätarkoituksena on kuvailla, miten yrityksen tuotteen tai palvelun ominaisuudet luovat lisäarvoa asiakassegmenttiin kuuluville henkilöille.

**3. Kanavat.** Liiketoimintamallin kanavat -osa-alue kuvaa kaikkia niitä keinoja, joilla organisaatio on yhteydessä asiakkaisiinsa. Kanavien tärkein merkitys on yrityksen arvolupauksen siirtäminen kuluttajille sekä asiakaskokemuksen luominen tuotteen tai palvelun välittämisen muodossa. Liiketoimintamallissa kuvattuihin kanaviin lukeutuu sekä omat että yhteistyökumppaneiden kanavat. Jokaisen yrityksen on löydettävä omaan liiketoimintaansa sopivat kanavat, joilla tuotetaan taloudellisen hyödyn ohella asiakastyytyvää asiakasrauhaa. Organisaation kanavat kattavat markkinoinnin, ostotilanteen, tuotteen tai palvelun toimituksen asiakkaalle, sekä oston jälkeisen tuen tarjoamisen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

**4. Asiakassuhteet.** Osterwalder ja Pigneur (2010, 28–29) mukaan yrityksen on tärkeää määritellä asiakassuhteidensa luonne kunkin asiakassegmentin kohdalla. Suhde organisaation ja asiakkaan välillä voi perustua asiakashankintaan, nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen tai myyntien kasvattamiseen. Asiakassuhteen laatu määräytyy motiivin mukaan luonteeltaan automaattiseksi tai henkilökohtaiseksi. Organisaatiolla saattaa olla erilaiset asiakassuhteet eri kohderyhmien osalta. Asiakassuhteet ja niiden ominaisuudet ovat merkittäviä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostamisessa.

**5. Tulovirrat.** Liiketoiminnan tulovirrat jaetaan jatkuviin ja kertaluontoisiin tuloihin. Liiketoimintamallissa tulovirta osa-alue kuvastaa jokaisesta asiakassegmentistä tuotettuja tuloja. Liiketoiminnan kannalta on merkityksellistä tarkastella yksityiskohtaisesti kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Tätä hyödyntämällä organisaation on kannattavaa määritellä jokaiselle asiakasryhmälle sopivat hinnoitteluperusteet tuloksellisuuden maksimimiseksi. Tulovirtojen hinnoittelukeinoihin lukeutuu listahinnastot, neuvotellut hinnat sekä markkinariippuvuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–31.)

**6. Kriittiset resurssit.** Kriittiset resurssit ovat Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 34–35) mukaan liiketoimintamallin toiminnan kannalta tärkeimmät voimavarat, joita yritys tarvitsee jokapäiväisiin prosesseihin. Kriittiset resurssit jakautuvat taloudellisiin, tiedollisiin, fyysisiin ja ihmisiin painottuviin ominaisuuksiin. Yritys voi omistaa liiketoiminnallisia resursseja tai hankkia niitä hyödyntämällä sidosryhmien apuvälineitä. Organisaatio määrittelee omalle liiketoiminnalleen tarvittavat resurssit tarkastellen edellä mainittuja liiketoimintamallin osa-alueita ja niiden toteuttamiseen tarvittavia operaatioita.

**7. Keskeiset aktiviteetit.** Organisaation keskeisimmät aktiviteetit kuvastavat Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 36–37) mukaan niitä toimenpiteitä, joita yrityksen täytyy suorittaa liiketoimintamallin onnistumisen kannalta. Keskeiset aktiviteetit ovat niitä toimia, joilla varmistetaan edellä mainittujen liiketoimintamallin osa-alueiden toteutuminen halutulla tavalla. Jokaisen organisaation on määriteltävä ne keskeiset aktiviteetit, jotka sopivat juuri kyseisen yrityksen liiketoiminnan ominaisuuksiin. Keskeiset aktiviteetit jakautuvat piirteiltään tuotannollisiin prosesseihin, ongelmien ratkaisuun, sekä erilaisilla alustoilla ja verkostoilla toimimiseen.

**8. Keskeiset kumppanit.** Yrityksen keskeiset kumppanit auttavat liiketoimintamallin kriittisten resurssien ja keskeisten aktiviteettien tuottamisessa ja toteutuksessa, sekä riskien minimoimisessa. Kumppanuus suhteet voidaan jakaa strategisiin liittoihin, yhteistöihin kilpailun ulkopuolisten yritysten kanssa, yhteistöihin kilpailijoiden kanssa, yhteisyrittäisiin, sekä toimittajasuhteisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

**9. Kustannusrakenne.** Yrityksen liiketoimintamallin kustannusrakenne muodostuu kaikista niistä osista, jotka aiheuttavat kuluja yritykselle. Kustannusrakenteen kulut muodostuvat toiminnoista, jotka ovat välttämättömiä liiketoimintamallin osa-alueiden menestymisen kannalta. Liiketoimintamallit vaihtelevat yrityksen luonteen mukaan hintapainotteiseen ja laatupainotteiseen malliin. Kustannusrakenteeseen listattaviin kuluihin lukeutuu esimerkiksi kiinteät ja muuttuvat kustannukset, kuten tilavuokrat tai tuotannon määrästä aiheutuvat maksut. Yritys pystyy määrittämään oman toimintansa kustannusrakenteet muiden liiketoimintamallin osa-alueiden teemojen rajaamisen jälkeen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

## 5 Prosessin kuvaus

### 5.1 Projektisuunnitelma ja tulosten arviointi

Opinnäytetyö aloitettiin tavoitteen ja sisällön rajaamisella. Produktin tarkoituksena oli muodostaa selkeä liiketoimintamalli kanvaasi sosiaalisen vastuullisuuden pääkohdista. Kanvaasin kohderyhmänä oli uuden luksuksen toimintatavat omaavat ja niitä kehittävät yritykset. Näin ollen projektin sisältö rajautui sosiaalisen vastuullisuuden aihepiiriin, liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueen mukaisesti tarkasteltuna.

Työn välitavoitteet jakautuivat kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen tavoite kattoi tietoperustan laatimisen työn aiheen mukaisesti. Tietoperustan avulla muodostettiin produktin kannalta merkitykselliset tutkimuskysymykset. Seuraavaksi perehdyttiin Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeeseen osallistuviin yrityksiin, ja sovittiin haastattelujen ajankohdat heidän kanssaan. Haastattelututkimuksen avulla kartoitettiin sosiaalisen vastuullisuuden nykytilannetta yritysten liiketoimintamalleissa. Nykytilan kartoituksen perusteella aineistoista poimittiin olennaisimmat kohdat sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasiin. Lopullinen työ testattiin 30.11.2022 Haaga-Helian Haagan kampuksella, jossa se esiteltiin Haaga-Helian ja Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen edustajille ja muille opiskelijoille.

Projektin kriittiset resurssit kattoivat opinnäytetyön tekijän, Haaga-Helian Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen yhteyshenkilöt, sekä hankkeen yhteistyöyritykset. Muita resursseja olivat luotettavat lähdeaineistot, sekä tietokone, jolla työ ja sen haastattelututkimus toteutettiin käytännössä. Tutkimuksen laatijan päävastuulla oli työn pitäminen aikataulussa, sekä sisällön aiheyttyden varmistaminen. Uuden luksuksen palvelusprintti -hanke ja sen päätavoitteet ohjasivat työn etenemistä ja sisältöä.

Projektin oleellisin riski oli aikataulusta myöhästyminen. Työn pitkittyminen olisi vaikuttanut tutkijan valmistumisen myöhästymiseen. Uuden luksuksen palvelusprintti -hanke päättyi keväällä 2023, joten työn myöhästyminen olisi estänyt sen julkaisemisen hankkeen aikaraamien sisällä.

Produkti dokumentoitiin välivaiheittain Wihiin. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi jaettiin sähköisesti yhteistyöyritysten kesken, sekä tallennettiin kokotekstitietokanta Theseukseen.

### 5.2 Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimusmenetelmä

Tutkimustyön aiheen valinnalle on olemassa kaksi erilaista lähtökohtaa. Aihe voi olla kirjoittajalle jo entuudestaan tuttu. Toisaalta aihe voidaan valita alun perin tuntemattomasta teemasta.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa kirjoittaja on saanut käsityksen tutkittavasta näkökulmasta joko kirjallisuuden ja koulutuksen pohjalta tai henkilökohtaisten kokemusten perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 72–82.) Tämän opinnäytetyön aihe peilautui tutkijan omaan työkokemukseen ja ennalta määrättyjen Uuden Luksuksen Palvelusprintti -hankkeen raamien mukaisiin näkökulmiin. Aiheen rajaamisen lähtökohtana on selvittää ne asiat, joista kaivataan uutta tietoa tai tuloksia. Tutkimuksen aloittaminen on hyödyllistä vasta selkeän rajauksen jälkeen, koska silloin tutkija ei tuhlaa aikaansa merkityksettömiin asioihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 72–82.)

Tutkimusmenetelmät kuvaavat niitä metodeja, joilla tutkimuksessa edetään asetettuja tavoitteita kohti. (Hirsjärvi ym. 128–130.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin haastattelututkimusta, koska sen ominaisuudet soveltuivat parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin ja toteutustapoihin. Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen- ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 128–130). Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodinä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimusmetodin tarkoituksena on tarkastella tutkittavaa aihetta holistisesta näkökulmasta, tarjoten keinon nostaa esiin uusia havaintoja, sekä tietoja tutkittavasta teemasta (Hirsjärvi ym. 156–157). Uusi luksus ja siihen liitettävä sosiaalinen vastuullisuus oli tutkimuksen hetkellä suhteellisen uusi aihealue, minkä takia produktista saatavat tutkimustulokset tarjosivat uusia näkökulmia ja havaintoja teemaan liittyen.

### 5.3 Haastattelu

Haastattelu on ominaisuuksiltaan uniikki tiedonkeruumenetelmä, koska se sisältää ihmisten välisen keskinäisen vuorovaikutustilanteen. Haastattelututkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus myötäillä haastateltavan reaktioita ja tällä tavoin kerätä joustavasti tietoa tutkittavasta teemasta. Haastattelun hyötyihin lukeutuu haastateltavien osallistuminen tutkimukseen tarvittaessa myös sen myöhemmissä vaiheissa. Haastattelutilanne on luonteeltaan keskustelutilaisuus, jossa haastatteliija johtaa vuorovaikutusta tutkimuskysymyksillään. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–206.)

Rakenteeltaan haastattelut jakautuvat strukturoidun ja strukturoimattoman näkökulman välille. Täysin strukturoitua haastattelua kutsutaan lomakehaastatteluksi, jossa haastattelun kysymykset esitetään ennalta päätetyssä järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu, jonka perustana on ennalta valittu teema, jonka raameissa haastattelutilanne etenee. Teemahaastattelussa kysymysten järjestys ja sisältö on toissijaisia seikkoja. Kolmas haastattelumenetelmä on avoin haastattelu, jossa ei ole haastattelurunkoa ja keskustelu etenee pääsääntöisesti haastateltavan kertomusten ohjaamana. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–206.)

Haastattelun toteutustavat jakautuvat yksilöhaastatteluun, parihaastatteluun, sekä ryhmähaastatteluun. Toteutusmenetelmää valittaessa tutkijan on löydettävä se tapa, jolla päästään parhaiten



kyseisen tutkimuksen lopputavoitteeseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–206.) Tämän opinnäytetyön haastattelu osuus suoritettiin yksilöhaastatteluina, koska jokaisesta haastatteluun osallistuvista yrityksistä haastateltiin yhtä edustajaa. Näin varmistettiin havainnoitavan aineiston vertailukelpoisuus haastattelujen kesken. Haastattelukysymykset muodostettiin hyödyntäen vastuulliseen yritystoimintaan liitettäviä maailmanlaajuisia ja kotimaisia ohjeistoja, sekä standardeja. Aineistot, joihin haastattelut tukeutuivat ovat Maailmanlaajuinen yritysten yhteiskuntavastuualoite, Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO 26000, maailmalaajuinen raportointi aloite GRI, Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD, Matkailuyritysten koulutus-, johtamis- ja sertifiointihanke Travelife, Suomalaisen Työn Liitto, Vastuullisuuden näkökulma premiumiin ja luksukseen -canvas, Threebilityn vastuullinen liiketoimintamalli -opas, sekä Kestävän kehityksen kansainvälinen instituutti IISD ylläpitämä kestävän kehityksen tavoitteiden SDG tietopankki.

Opinnäytetyön haastattelututkimuksessa toteutettiin kokonaisuudessaan kuusi, hankkeen yhteistyöyrityksen haastatteluja. Haastattelurunko sisälsi 15 kysymystä liiketoimintamallin sosiaalisen vastuullisuuden nykytilanteesta. Yhden haastattelun keskimääräinen pituus oli noin 30 minuuttia. Haastattelukysymykset testattiin kahden, hankkeen ulkopuolisen henkilön avulla. Haastattelutilanteissa tutkimuskysymysten järjestys ja muoto saattoivat vaihdella haastateltavien yritysten välillä. Haastattelujen avulla tutkimukseen koostettiin aitoa, luotettavaa ja vertailukelpoista aineistoa, jonka pohjalta työstettiin sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasin lopullinen sisältö. Seuraavassa kappaleessa syvennyttään tarkemmin haastattelututkimuksen tavoitteisiin, sekä siitä kerätyn aineiston analysointimetodiin.

### **5.3.1 Sosiaalisen vastuullisuuden nykytilan kartoitus ja aineiston analyysi**

Produktin lopputulosta varten suoritettiin sosiaalisen vastuullisuuden nykytilanteen kartoitus Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen yhteistyöyrityksissä. Kartoitus toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Haastatteluihin osallistuneet yritysten edustajat olivat osana Haaga-Helian järjestämää Uuden luksuksen palvelusprintti -hanketta. Yritysten haastattelut suoritettiin etänä Teamsin videopuhelun välityksellä lokakuun 2022 aikana. Haastatteluista kerätyn materiaalin pohjalta laadittiin lopullinen sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi.

Haastattelututkimuksen aineiston analysointi aloitettiin järjestelemällä kerätty materiaali yhteen tiedostoon. Järjestelyssä hyödynnettiin aineiston litterointia, eli haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista. Analysointi aloitettiin mahdollisimman pikaisesti tutkittavan aineiston keräämisen jälkeen, koska tällä tavoin siihen voitiin tehdä mahdollisia lisäselvityksiä vielä tutkimuksen varhaisessa vaiheessa. Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto on ominaisuudeltaan laadullista, joten analyysimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelua. Työn tavoitteen ja ratkaisujen saavuttamisen vuoksi, tutkimuksesta kerätty aineisto teemoitettiin liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueen ohjaamien tutkimuskysymysten

mukaisesti. Tällä tavoin aineistosta voitiin nostaa esiin toistuvia ilmiöitä ja työn näkökulmasta tärkeimpiä teemoja. Teemoittelun avulla huomioitiin myös sisällöllisesti puutteelliset aihealueet, joiden täyttämiseksi hyödynnettiin haastattelukysymysten muodostamisessa käytettyjä kansainvälisiä ja kotimaisia sosiaalisen vastuullisuuden ohjeistoja, sekä standardeja.

### **5.3.2 Projektin aikataulus ja tulosten arviointi**

Projektin aikajana sijoittui vuodelle 2022. Opinnäytetyö aloitettiin alustavalla suunnitelmalla maaliskuussa. Työn edistäminen käynnistettiin huhtikuun aikana. Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe, tietoperustan laatiminen toteutettiin touko-, kesä-, heinä- ja elokuun aikana. Kyseisellä ajanjaksolla määriteltiin myös haastattelukysymykset lopullisen ohjeiston muodostamista varten. Syys- ja loka-kuun aikana tietoperustaan tehtiin lisäyksiä opinnäytetyön ohjausten perusteella. Syyskuun aikana suoritettiin haastattelukysymysten testaaminen hankkeen ulkopuolisilla henkilöillä, niiden sisällön selkeyden varmistamiseksi. Opinnäytetyön haastattelututkimus toteutettiin lokakuun aikana. Haastattelututkimuksen yhteydessä aloitettiin aineiston teemoittelu, sekä analyysi. Näiden perusteella muotoiltiin ensimmäinen versio sosiaalisen vastuullisuuden kanvaasista. Marraskuun aikana opinnäytetyön sisältö hiottiin mahdollisimman toimivaksi, sekä produktin lopputuloksesta muotoiltiin viimeinen versio.

### **5.3.3 Työpajat**

Opinnäytetyön prosessin kannalta merkitykselliseksi muodostui Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen työpajat, joihin osallistuttiin neljä kertaa projektin eri vaiheissa. Ensimmäinen työpaja järjestettiin 20.4.2022. Työpaja käsitteli uutta luksusta ja sen eroja klassiseen luksukseen. Työpajan avulla selvennettiin kontrastia uuden ja perinteisen luksuksen tunnusmerkkien välillä. Materiaalit auttoivat avaamaan uuden luksuksen käsitettä ja muodostamaan sen kokonaisvaltaiset pääpiirteet.

Hankkeen toinen työpaja järjestettiin 10.5.2022. Työpajan teemana käsiteltiin vastuullisuuden indikaattoreita ja vastuullisuuden mittaamista pienten yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön laatija ei päässyt paikalle kyseiseen työpajaan, mutta siellä esiteltäjä, vastuullisuuteen liittyviä materiaaleja hyödynnettiin opinnäytetyön tietoperustaan syventymisessä. Materiaalien avulla edistettiin ymmärrystä siitä, miten vastuullisuuden mittaaminen voidaan jalkauttaa käytäntöön yksinkertaisin toimenpitein.

Kolmas opinnäytetyön kannalta olennainen työpaja järjestettiin 28.9.2022. Ohjelmaan sisältyi palvelumuotoiluun perehtymistä uuden luksuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön aihepiirin osalta työpajan teema avasi uusia näkökulmia uuden luksuksen liiketoiminnan olennaisimpiin asiakaspolun palvelupisteisiin. Työpaja toimi myös loistavana verkostoitumistilaisuutena. Opinnäytetyön laatija

pääsi keskustelemaan hankkeeseen osallistuvien yritysten edustajien kanssa ja työpajan aikana saatiin sovittua suurin osa haastattelujen ajankohdista.

Neljäs työpaja järjestettiin 27.10.2022, jonka teemana käsiteltiin tarinallistamista ja elämyksen tuottamista. Työpajan teemat syvensivät käsitystä uudesta luksuksesta, auttaen ymmärtämään tarinallistamisen merkityksen asiakkaanpolun eri vaiheissa. Tarinallistamisen työkaluja voi hyödyntää kätevästi asiakasrajapinnassa sosiaalisesti vastuullisten toimintatapojen viestimisessä ja läpinäkyvyyden edistämässä. Työpajan aihealueiden teoriaa sovellettiin haastatteluista kerätyn aineiston tulkitsemisessä ja tarinallisuuden elementin liittämässä tutkimuksen pääkohtiin.

Viides työpaja pidettiin 23.11.2022. Tilaisuudessa käsiteltiin vastuullisuus viestinnän merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta. Työpajasta saatujen materiaalien avulla pystyttiin painottamaan vastuullisuusviestinnän strategista painoarvoa sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasissa.

#### **5.4 Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi**

Produktin kokoaminen visuaaliseen muotoon, sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasiksi toteutettiin Canva -suunnittelutyökalun avulla. Kanvaasi rakennettiin mukailien Osterwalderin ja Pigneurin (2010) luomaa liiketoimintamalli kanvaasia. Liiketoimintamalli kanvaasin osa-alueet koostuvat asiakassegmentistä, arvolupauksesta, kanavista, asiakassuhteista, kriittisistä resursseista, keskeisistä toiminnoista, keskeisistä kumppaneista, sekä tulovirroista ja kustannusrakenteesta. Tulovirtojen ja kustannusrakenteiden osiosta muodostettiin yhteinen osa-alue, joka nimettiin tuloiksi ja kustannuksiksi, sisällön selkeän yhtenäisyyden ja visuaalisen näkökulman vuoksi. Sosiaalisen vastuullisuuden teema välittyy jokaisessa liiketoimintamalli kanvaasin sisältämässä osa-alueessa. Kanvaasin lisäksi lopullinen työ sisälsi jokaiseen osa-alueeseen luodut apukysymykset, jotka avaa produktin sisällön, sekä käyttömahdollisuudet yritysten liiketoimintamalleissa.

Sosiaalisen vastuullisen liiketoimintamalli kanvaasin osa-alueiden sisältö koostettiin haastattelututkimuksesta kerättyjen aineistojen pohjalta. Teemoitetusta aineistosta poimittiin esiin nousevat ilmiöt ja käsitykset, jotka liitettiin sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tutkimuksesta kerätyn aineiston täydentämisessä hyödynnettiin opinnäytetyön tietoperustan materiaaleja. Kanvaasin lisäksi produkti käsitti tekstiosan, joka muodostaa kattavan apukysymysten kokonaisuuden jokaiselle liiketoimintamalli kanvaasin osiolle. Apukysymysten tarkoituksena on helpottaa kanvaasin sisällön ymmärtämistä, sekä sen jalkauttamista jokapäiväisiin toimintoihin sosiaalisen vastuullisuuden nykytilan kehittämiseksi.

Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi testattiin kahden, hankkeen ulkopuolisen henkilön avulla. Lähtökohtaisesti heillä ei ollut ennakkokäsityksiä tai tietoa tutkittavasta aiheesta.

Testaamisen kautta kerätyn palautteen perusteella kanvaasiin tehtiin lisäyksiä ja korjauksia, jotka selkeyttivät sen sisällön aiempaa huolitellummaksi. Tarkennukset kohdentuivat sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasin osa-alueiden muokkaamiseen helpommin ymmärrettävään muotoon. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi lähetettiin sähköpostitse haastattelututkimukseen osallistuville yrityksille ja heiltä saatua palautetta hyödynnettiin viimeisten muutosten tekemisessä. Lopullinen versio esiteltiin hankkeen edustajille ja muille opiskelijoille 30.11.2022. Kanvaasiin tehtiin lopulliset muokkaukset tilaisuudesta kerätyn palautteen pohjalta, jonka jälkeen se lanseerattiin osana Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen päätösjulkaisua. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasin pääasiallisena tavoitteena on helpottaa uuteen luksukseen kategorisoituvia ja siitä kiinnostuneita yrityksiä tunnistamaan vastuullisia toimenpiteitä ja löytämään kehityskohtia liiketoimintamalleistaan.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda sosiaalisen vastuullisuuden mukainen liiketoimintamalli kanvaasi osana Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Uuden luksuksen palvelusprintti -hanketta. Osatavoitteisiin lukeutui sosiaalisen vastuullisuuden nykytilan selvittäminen ja uuden luksuksen näkökulmaan perehtyminen. Teorian avulla muodostettiin tutkimuksen haastattelurunko, joka toimi perustana kanvaasin muodostamiseen käytetyn aineiston keräämisessä. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi koostettiin haastattelututkimuksen tulosten pääkohdista. Opinnäytetyön lopullinen tavoite oli tuottaa arvoa Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen sidosryhmille kanvaasin sisällön avulla. Opinnäytetyön toteuttamisella tähdättiin yhteistyöyritysten liiketoimintamallien sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen uuden luksuksen ajatusmallien vaatimalla tasolle.

### 6.1 Pääkohdat tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista selvisi, että sosiaalinen vastuullisuus on jalkautettu osaksi liiketoimintastrategiaa erityisesti yrityksissä, joiden toiminta-alue rajautuu maantieteellisesti pienempiin kyliin ja yhteisöihin. Yritysten ja alueiden asukkaiden välinen yhteistyö yhdistyy sosiaalisen vastuullisuuden teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella vastuullisuus kattaa kaiken sidosryhmiin ja toimintaympäristöön kohdistuvat vaikutukset. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on havaittu, että sosiaalisesti vastuullinen toiminta kasvattaa kokonaisvaltaisesti lähialueen asiakasvirtaa, parantaen toimintaympäristön tunnettuutta ja liiketoiminnallista menestymistä. Liiketoimintamallin osalta tämä tutkimustulos osoittaa, että sosiaalisesti vastuulliset avainaktiviteetit luovat parhaimmillaan organisaatiolle vastuullisemman ja vahvemman imagon. Pienemmän kokoluokan yritykset kokivat vastuullisten toimintatapojen käyttöönoton ja kokeilut helpommiksi suurempiin verrattuna, koska prosessien toteuttamista ei tarvitse hyväksyttää monen eri vastuuhenkilön kautta.

Opinnäytetyön haastattelututkimuksen tuloksista voidaan todeta, että suurimmat haasteet sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueista yhdistettiin liiketoimintamallien kustannusrakenteisiin ja tulovirtoihin. Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat yhdessä sitä mieltä, ettei asiakkaiden pitäisi joutua maksamaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta erillistä hintaa. Keskustelua kuitenkin herätti tarkoin valittujen, eettisten hankintaketjujen korkeat kustannukset. Ongelmalliseksi koettiin myös se, miten kuluttajille onnistutaan tarjoamaan koko hankintaketjun pituudelta vastuullisia tuotteita ja palveluita, edistään samalla yritysten tuottavuutta riittävän korkeilla, mutta vetovoimaisilla hinnoilla. Pohdinta keskittyi siihen, millä keinoilla vastuullisten tuotteiden ja palveluiden hinnoista muotoillaan kilpailukykyisiä halvempien vaihtoehtojen rinnalla. Myös asiakassuhteiden ja kanavien osalta liiketoimintamalleissa oli tilaa kehittää sosiaalista vastuullisuutta. Noin puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koki, että heidän tulisi panostaa enemmän asiakkaille kohdennettavaan

sosiaalisen vastuullisuuden viestintään sähköisillä alustoilla, esimerkiksi nettisivuilla ja sosiaalisen median kanavissa.

Liiketoimintamalli kanvaasin osa-alueita tarkasteltaessa, kriittisiin resursseihin liittyviin tutkimuskysymyksiin saatiin runsas määrä konkreettisia esimerkkejä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset pitivät henkilökuntaansa merkityksellisenä ja teki parhaansa vuorovaikuttaisen kommunikaation ja hyvän työilmapiirin varmistamiseksi. Merkityksellisimmiksi teemoiksi osoittautuivat työtä vastaavan palkan maksaminen, sekä henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet liiketoiminnan asiakasrajapinnan prosesseissa. Tulokset korreloivat teoriaan pohjautuvaan, yritysten sisäisiin sosiaalisen vastuullisuuden pääkohtiin. Samankaltaisuuksina voitiin erityisesti tulkita henkilöstön yleisien oikeuksien, kuten elämiseen riittävien palkkojen, sekä tasa-arvoisen kohtelun toteutumista. Keskeisten aktiiviteettien osalta yritykset pystyivät nimeämään ne pääasialliset toimenpiteet, jotka vaikuttavat yritysten sidosryhmiin. Toistuvana teemana nimettiin muiden, erityisesti lähialueiden pienyrittäjien tukeminen esimerkiksi käyttämällä heidän tuotteita ja palveluita, toteuttamalla tapahtumia yhteistyön avulla, sekä opettamalla paikallisia vastuullisimpiin toimintaperiaatteisiin. Sosiaalisen vastuullisuuden teoreettisen näkökulman mukaisesti, sidosryhmiin liitettävät toimenpiteet ovat parhaimmillaan vuorovaikuttaisia, sekä kokonaisvaltaisesti positiivisia vaikutuksia tuottavia mahdollisuuksia. Tutkitavissa yrityksissä oli havaittu, että yhteistyöyritysten, sekä muiden lähiympäristön toimijoiden tukeminen kasvatti toimintaympäristön vetovoimaisuutta asiakkaiden näkökulmasta. Keskeisten kumppaneiden osalta selvisi, että yrityksille on merkityksellistä yhteistyökumppaneiden kanssa jaetut arvot. Paikallisten kanssa ja heidän hyväkseen toimiminen nähtiin liiketoiminnan perusedellytyksinä. Yhteistyön harjoittaminen koettiin olennaiseksi osaksi monipuolista ja korkealaatuista asiakaskokemusta.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna voitiin todeta, että sosiaalinen vastuullisuus oli juurtunut osaksi tutkitavien yritysten liiketoimintaa. Se kumpusi aidosta halusta tuottaa positiivisia vaikutuksia toimintaympäristöön. Tämän vuoksi yritysten oli haasteellista erottaa sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteitä liiketoiminnastaan. Näin ollen tutkimukseen osallistuneet yritykset kaipasivat konkreettisia esimerkkejä ja toteutustapoja sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteistä. Erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden näkökulman laajentamiseen hyödynnettävistä toimintatavoista, kuten vastuullisuusviestinnästä ja vastuullisten toimenpiteiden läpinäkyvyyden edistämisestä toivottiin tarkempia suuntaviivoja.

## **6.2 Produktin onnistuminen**

Produktin onnistumista mitattiin aikataulussa pysymisen ja sisällön hyödyn tuottamisen kautta. Opinnäytetyö valmistui tavoiteajassa ennen joulukuuta 2022, Uuden luksuksen palvelusprintti -hankkeen aikaraamien mukaisesti. Sisällön näkökulmasta produkti onnistui täyttämään sosiaalisen

vastuullisuuden näkökulman ja tuotoksena syntyi selkeä liiketoimintamalli kanvaasi. Kanvaasin testaamisen osalta olisi tarvittu tarkempaa suunnitelmallisuutta. Produkti välitettiin sähköpostitse kommentoitavaksi haastatteluihin osallistuneille yrityksille, mutta vastausten määrä oli suppea. Aikataulun salliessa, opinnäytetyön laatija olisi sopinut palaverit tutkittavien yritysten edustajien kanssa kerätäkseen kohderyhmän palautteet liiketoimintamalli kanvaasin sisällöstä. Produktin lopputulos kiinnosti laajalti tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, koska työhön laadittiin heidän toivomustensa mukaisesti mahdollisimman helposti hyödynnettäviä sosiaalisen vastuullisuuden esimerkkejä ja toimintaperiaatteita. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi voidaan todeta onnistuneeksi tutkijan asettamien, edellä mainittujen tavoitteiden täyttymisen johdosta.

### 6.3 Oppimistulokset

Opinnäytetyön oppimistulosten pääkohdat muodostuivat sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasin sisällöstä. Työn laatija kehitti ymmärrystään sosiaalisen vastuullisuuden merkityksestä nykyhetken ja tulevaisuuden yritystoiminnan näkökulmasta. Parhaimmillaan sosiaalinen vastuullisuus on luonnollisena osana yritysten toimintaperiaatteita, jolloin liiketoiminnalla on positiivisia vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan. Yritykset ovat verrattain tietoisia toimintansa ihmisiin kohdistuvista vaikutuksista, mutta tarkemmille toimintaehdotuksille oli huomattavaa tarvetta. Kansainväliset ja kotimaiset ohjeistot antavat hyvät suuntaviivat sosiaalisen vastuullisen toteuttamiselle. Toisaalta yksityiskohtaisemmat, käyttöönottoa helpottavat työkalut lisäävät yleistä ymmärrystä aiheeseen liittyen erityisesti pienemmissä yrityksissä. Tutkimuksen myötä selvisi, että suurin osa hankkeeseen osallistuneista yrityksistä toteutti sosiaalista vastuullisuutta laajalla skaalalla, mutta he eivät olleet aiemmin määritelleet arkipäiväisiä toimintojaan sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueeseen. Sosiaalinen vastuullisuus kiteyttää merkityksensä tuotteen tai palvelun laadussa, joten sen liittäminen yrityksen kokonaisvaltaiseen liiketoimintastrategiaan on elinehto niin nykyhetken kuin tulevaisuuden uuden luksuksen yritystoiminnassa. Koko elinkaaren mittaiset vastuulliset toiminnot luovat suuren lisäarvon tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksiin, jolloin niiden laatuun ja kulutusprosessiin liitettävät mielikuvat nähdään entistä laadukkaampina.

Uuden luksuksen osalta oppimistulokset kulminoituivat sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuden merkityksellisyyteen. Uuden luksuksen ydin muodostuu vastuullisista toimintatavoista. Asiakkaat ovat tottuneet tuotteiden, sekä palveluiden korkeaan ja kestäväan laatuun, odottaen sitä jatkossakin yrityksiltä. Uusi luksus kehittyy luonnollisena osana yrityksen liiketoimintaa ja imagoa, kun vastuulliset toimintatavat pidetään ajan tasalla muuttuvassa maailmassa. Sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuus konkretisoi uuden luksuksen ajatusmaailman käytäntöön, tarjoten uudenlaisia keinoja tuottaa monipuolista arvoa kuluttajille. Erityisesti yritysten sisäisellä sosiaalisella vastuullisuudella on valtava painoarvo liiketoiminnan menestymisessä. Uuden luksuksen palveluiden ytimessä on

henkilöstön osaaminen ja aito halu toimia asiakkaiden tarpeiden hyväksi. Henkilöstöstä huolehtiminen ja osallistaminen liiketoimintaan liittyviin päätöksiin muodostaa heistä parhaimmillaan yhden organisaation arvokkaimmista resursseista uuden luksuksen tasoisessa toimintaympäristössä.

Jatkotutkimusehdotukseksi tulevaisuutta varten suositellaan syventämään sosiaalisen vastuullisuuden kehittämistä asiakkaanpolun jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyö käsittelee asiakaspolkua ja asiakkaan kokemusta pintapuolisesti, mutta kuluttajien kasvava merkitys liiketoiminnassa tarjoaa mahdollisuuksia kehittää sosiaalista vastuullisuutta ennennäkemättömälle tasolle. Yrityksillä on vastuu toimia suunnannäyttäjinä asiakkailleen ja sitä kautta luoda tulevaisuuden yhteiskunnasta sosiaalisesti vastuullisempi ja tasapuolisempi ympäristö. Uusi luksus tarjoaa jatkuvan kehityksen seurauksena loistavia tutkimusmahdollisuuksia. Vastuullisten toimintaperiaatteiden käyttöönotto ja kehittäminen vaatii yrityksiltä rahallista panostusta. Tulevaisuutta varten on kannattavaa selvittää ratkaisuja, jotka edistävät vastuullisia toimintaperiaatteita uuden luksuksen liiketoiminnassa. Eri-tyistä selvitystä kaivataan niiden keinojen osalta, joilla voidaan jatkaa kokonaisvaltaista vastuullisuuden kehittämistä, säilyttäen hintatason kilpailukykyisenä ja asiakkaiden näkökulmasta houkuttelevana.



## Lähteet

- Aalto, T., Kamaja, M., Puro, N., Saikkonen, S. & Suominen, H. 2016. Hyvä Yritys: 10 näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen. Miltton Insights-IV. Luettavissa: [https://hhmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/2313478/mod\\_resource/content/1/Miltton\\_InsightsIV\\_Hyva\\_yritys\\_3painos.pdf](https://hhmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/2313478/mod_resource/content/1/Miltton_InsightsIV_Hyva_yritys_3painos.pdf). Luettu: 16.5.2022.
- Athwal, N., Boukis, A., Christodoulides, G. & Semaan, R. 2021. New forms of luxury consumption in the sharing economy. *Journal of Business Research*. s. 96–97.
- Batat, W. 2019. *The new luxury experience: Creating the ultimate customer experience*. Springer. Switzerland. E-kirja. Luettu: 18.10.2022.
- Belvedere, V. & Grando, A. 2019. *Sustainable operations and supply chain management*. John Wiley & Sons. E-kirja. Luettu: 17.8.2022.
- Bianchi, F., Ricci, G., Seara, J., Willersdorf, S. & Yang, W. 2020. A New era and a New Look for Luxury. Boston Consulting Group 2022. Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>. Luettu: 8.9.2022.
- Blomqvist, H. 2018. Miten projektin onnistuminen todetaan? Oppia.fi-Blogi. Luettavissa: <https://blog.oppia.fi/2018/01/24/miten-projektin-onnistuminen-todetaan/>. Luettu: 7.6.2022.
- Boaretto, A., Noci, G. & Pini, F.M. 2011. *Mobile Marketing*, Ed. Milano. Il Sole 24. Luettu: 20.10.2022.
- Broström, N., Palmgren, K. & Väkiparta, S. 2016. *Luksus: Suomalainen osaaminen kilpailuetuna*. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.5.2022.
- Business Finland. 2022. Luksusmatkailu. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/luksusmatkailu>. Luettu: 19.5.2022.
- Charter, M. 2019. *Designing for the circular economy*. Routledge. Abingdon. E-kirja. Luettu: 14.8.2022.
- D'Arpizio, C., Gault, C., Jaroudi, L., Levato, F. & Montgolfier, J. 2021. From surging recovery to elegant advance: The evolving future of luxury. Bain & Company, Inc. 1996–2022. Luettavissa: <https://www.bain.com/insights/from-surging-recovery-to-elegant-advance-the-evolving-future-of-luxury/#report>. Luettu: 19.10.2022.

Dietzel, J. 2020. Touch: Building your brand in the experience economy. Marshall Cavendish Editions. Singapore. E-kirja. Luettu: 7.8.2022.

Eettisen kaupan puolesta ry 2022. Yritysten ihmisoikeusvastuu. Luettavissa: <https://eetti.fi/toiminta/teemat/yritysten-ihmisoikeusvastuu/>. Luettu: 31.10.2022.

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>. Luettu: 5.9.2022.

EK:n PK-Pulssi. 2018. Muutostrendien (kestävä kehitys, vastuullisuus, ilmastonmuutos, kiertotalous) merkitys yritysten toiminnassa. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2019. Luettavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Vastuullisuusjulkaisu\\_final\\_net\\_11.9.2019.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf). Luettu: 28.9.2022.

EVERFI 2022. Top CSR trends you need to know in 2023. Luettavissa: <https://everfi.com/blog/community-engagement/corporate-social-responsibility-trends/>. Luettu: 24.10.2022.

Farver, S. 2019. Mainstreaming corporate Sustainability: Using proven tools to promote business success. J. Ross Publishing. E-kirja. Luettu: 27.8.2022.

Gilmore, J.H. & Pine, B.J. 2007. Authenticity. Boston. Harvard Business School Press.

Global Reporting Initiative 2022. About GRI. Luettavissa: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>. Luettu: 14.9.2022.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, j. & Adamsson, K. 2018. The art of new luxury: Uuden suomalaisen premiumin ja luksuksen maalausopas. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2022.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.5.2022.

SDG Knowledge Hub. 2019. Why all businesses should make a commitment to sustainability in 2019. IISD. 1990–2022. Luettavissa: <http://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/why-all-businesses-should-make-a-commitment-to-sustainability-in-2019/>. Luettu: 22.10.2022.

International Organization for Standardization ISO 2022. ISO 26000. Luettavissa: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Luettu: 14.9.2022.

International Organization for Standardization ISO 2019. ISO in brief. Geneva. Luettavissa: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100007.pdf>. Luettu: 14.9.2022.

ISO 26000. International Organization for Standardization. Social responsibility. Respect for stakeholder interests.

Jarvis, A., Morales, L. & Ranadive, U. 2016. Achieving customer experience excellence through a quality management system. ASQ Quality Press. Wisconsin. E-kirja. Luettu: 18.8.2022.

Jensen, K. 2015. "Global innovation and cross-cultural collaboration: The influence of organizational mechanisms." *Management International*, Special issue, 19, s. 101–116.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. 1. painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2022.

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021. Kolme syytä, miksi jokaisen yrityksen pitäisi kiinnostua sosiaalisesta vastuusta. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/kolme-syyta-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-kiinnostua-sosiaalisesta-vastuusta>. Luettu: 24.10.2022.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. Helsinki.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.8.2022.

Kolu, E. 2021. Sosiaalinen vastuu, mitä se on? Osta Vastuullisesti. Luettavissa: <https://www.osta-vastuullisesti.fi/sosiaalinen-vastuu-mita-se-on/>. Luettu: 17.5.2022.

Kopp, C. 2020. Business Models: How Companies Make Money. Investopedia. Dotdash Meredith. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp#:~:text=The%20term%20business%20model%20refers%20to%20a%20company%27s,are%20important%20for%20both%20new%20and%20established%20businesses>. Luettu: 22.5.2022.

Kuluttajaliitto 2022. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/yhteiskuntavastuu/>. Luettu: 5.9.2022.

Kupiainen, S. 2022. Liiketoimintamalli on koneisto, joka toteuttaa strategiaa. Plus One Agency. Luettavissa: <https://plusoneagency.com/liiketoimintamalli-on-koneisto-joka-toteuttaa-strategiaa/>. Luettu: 7.9.2022.

- Lacy, P., Long, J. & Spindler, W. 2020. The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage. Palgrave Macmillan. London. E-kirja. Luettu: 13.8.2022.
- Luxe Digital. 2022. The Future of Luxury: 7 Trends to Stay Ahead in 2022. Luettavissa: <https://luxedigital.com/business/digital-luxury-trends/luxury-future-trends/>. Luettu: 19.5.2022.
- Luxiders Magazine. 2022. New Luxury: Redefining Luxury in the Age of Sustainability. Luettavissa: <https://luxiders.com/new-luxury-redefining-luxury-in-the-age-of-sustainability/>. Luettu: 6.9.2022.
- Martinez, M., Mehta, N. & Pickens, A. 2020. The customer success economy: Why every aspect of your business model needs a paradigm shift. John Wiley & Sons. New Jersey. E-kirja. Luettu 18.8.2022.
- Matter 2019. Sustainable Luxury In The Future; How travel brands must adapt to survive. This is Beyond. Luettavissa: MATTER\_2019\_Sustainability\_Report.pdf. Luettu: 4.7.2022.
- MasterClass 2022. A Guide to the 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs 2020. Luettavissa: <https://www.masterclass.com/articles/a-guide-to-the-5-levels-of-maslows-hierarchy-of-needs#what-are-the-5-levels-of-maslows-hierarchy-of-needs>. Luettu: 7.7.2022.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia; Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.7.2022.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti: Jäntevästä Suunnittelusta Menestykselliseen Toteutukseen. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.6.2022.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.5.2022.
- Novavara. 2018. Liiketoimintamalli ja kansainvälistyminen. Digital Wellness Oy (Novavara Marketing) 2022. Luettavissa: <https://novavara.com/liiketoimintamalli-ja-sen-merkitys-kansainvalistymisessa/>. Luettu: 7.9.2022.
- Närvänen, E. & Uusitalo, O. 2021. Pääkirjoitus: Kestävyys vastakkainasettelun lähteenä kuluttajien keskusteluissa ja mahdollisuutena kiertotalouden liiketoimintamalleissa. Kulutustutkimus Nyt, 15, 1–2, 4–5.
- OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. Toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. Ihmisoikeudet.

Organization for Economic Co-operation and Development OECD 2022. Discover the OECD. Luettavissa: <https://www.oecd.org/general/Key-information-about-the-OECD.pdf>. Luettu: 16.9.2022.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation. John Wiley & Sons. New Jersey.

Pine II, B. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business School Publishing. Luettavissa: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Luettu: 6.7.2022.

Pine II, B.J. & Gilmore, J. H. 2019. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu 3.8.2022.

Pro Pilvipalvelut 2022. Vastuullisuus on osa yritystoimintaa. Luettavissa: <https://www.vastuullisuus.pro/>. Luettu: 24.10.2022.

Reckmann, N. 29.6.2022. What is corporate social responsibility? Business News Daily. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>. Luettu: 4.11.2022.

Rigaud-Lacresse, E. t. & Pini, F. M. t. 2017. New luxury management: Creating and managing sustainable value across the organization. Palgrave Macmillan. Switzerland.

Räty, R. 2018. Luksus 2.0. Aalto University. Aalto Insights. Aalto University Executive Education Oy. Luettavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2018/luksus-2.0>. Luettu: 1.6.2022.

Suomalaisen Työn Liitto 2022. Vastuullisen työn periaatteet. Luettavissa: [https://suomalainen-tyo.fi/teemat/vastuullisuusteko/?gclid=CjwKCAjwm8WZBhBUEiwA178UnDKD5tLCg704SQKww3VIXBZUPBlmtnbni-Nea789yr4O8PvRlo9GZRRoCG-QQAvD\\_BwE](https://suomalainen-tyo.fi/teemat/vastuullisuusteko/?gclid=CjwKCAjwm8WZBhBUEiwA178UnDKD5tLCg704SQKww3VIXBZUPBlmtnbni-Nea789yr4O8PvRlo9GZRRoCG-QQAvD_BwE). Luettu: 7.10.2022.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Megatrendit 2020. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>. Luettu: 22.7.2022.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. 2022. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: Käsikirja yrityksille. Sitra. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.7.2022.

Suomen Yrittäjät 2022. Yritysvastuu. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>. Luettu: 5.9.2022.

Swarbrooke, J. 2018. The meaning of luxury in tourism, hospitality and events. Goodfellow Publishers Limited. Wolvercote, Oxford. E-kirja. Luettu: 14.8.2022.

Tamplin, T. 2022. What is a business model? Finance Strategists. 2022. Luettavissa: <https://learn.financestrategists.com/finance-terms/business-model/>. Luettu: 7.9.2022.

Threebility. 2015. The sustainable business model canvas: A common language for sustainable innovation. Threebility. 2020. Luettavissa: <https://www.threebility.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation>. Luettu: 22.10.2022.

Travelife 2007. Tietoa Travelifesta. Luettavissa: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=about\\_travelife&lang=fi](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=about_travelife&lang=fi). Luettu: 17.9.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Yritykset ja ihmisoikeudet. Luettavissa: <https://tem.fi/yritykset-ja-ihmisoikeudet>. Luettu 31.10.2022.

UN Global Compact Network Finland 2022. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.globalcompact.fi/gc-network-finland>. Luettu: 12.9.2022.

Visit Finland 2019. Mitä on suomalainen luksusmatkailu? Helsinki. Luettavissa: [https://www.businessfinland.fi/49aac3/globalassets/julkaisut/visit-finland/vfluksusmatkailuesite\\_final.pdf](https://www.businessfinland.fi/49aac3/globalassets/julkaisut/visit-finland/vfluksusmatkailuesite_final.pdf). Luettu: 6.9.2022.

Vastuullinen Suomi 2020. Ihmiset. Luettavissa: <https://www.vastuullinensuomi.fi/ihmiset/>. Luettu: 4.11.2022.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu 22.5.2022.

What Is Ecotourism? The International Ecotourism Society. 2019. Luettavissa: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>. Luettu: 4.7.2022.

World Tourism Organization 2020. World Tourism Barometer. UNWTO, 18, 2, s. 21.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Miten liiketoiminnasta ja sen sosiaalisista vaikutuksista tehdään läpinäkyvää yrityksen sidosryhmille?

Seurataanko yritysten toiminnan sosiaalisia vaikutuksia jollain tavalla?

Onko teillä keinoja, joilla aktivoitte asiakkaita omaksumaan sosiaalisesti vastuullisia toimintatapoja?

Onko asiakkailanne sosiaalisen vastuullisuuden vaatimuksia liiketoimintaa/yritystä/palvelua kohtaan?

Millä keinoilla viestitte sosiaalisen vastuun toimista asiakkaille?

Kuinka varmistatte hyvät työolosuhteet henkilöstölle? Mitä toimenpiteitä?

Tehdäänkö liiketoimintaan liittyvät päätökset yhteiskunnasta tulevien odotusten perusteella?

Toteutetaanko liiketoimintaa paikallisten yhteisöjen kanssa?

Vaaditaanko sosiaalista vastuullisuutta hankintaketjuilta / alihankkijoilta?

Pystytkö tunnistamaan mahdolliset, ihmisiä koskevat liiketoiminnan vaikutukset?

Hyödynnetäänkö sosiaalisesti vastuullisia ratkaisuja tuotteissa/palveluissa?

Onko sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteistä aiheutunut ylimääräisiä kuluja yrityksellesi?

Vaikuttaako tarkoin valitut hankintaketjut jollakin tavalla kustannusrakenteeseen? millä tavoin?

Onko sosiaalisen vastuullisuuden edistämisen avulla ollut vaikutusta yrityksen tulokseen?

Miten sosiaalisella vastuullisuudella on vaikutusta palvelun tai tuotteen hinnan rakentumiseen?

## Liite 2. Sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintamalli kanvaasi



## Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma

Sosiaalisesti vastuullinen liiketoiminta merkitsee kaikkia niitä yrityksen liiketoiminnan vaikutuksia, jotka kohdistuvat ihmisiin.

Vastuullisuuden toimenpiteillä pyritään minimoimaan negatiiviset vaikutukset ja maksimoimaan positiiviset ilmiöt.

Sosiaalinen vastuullisuus on merkittävässä asemassa nykyajan liiketoiminnassa, koska yhä suurempi osa kuluttajista vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista vastuullisuutta ja sen läpinäkyvää viestintää. Sosiaalisesti vastuullinen liiketoiminta kattaa kaikki yrityksen sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset. Tärkeimpiin sidosryhmiin lukeutuu henkilöstö, asiakkaat, paikalliset yhteisöt sekä alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Parhaimmillaan sosiaalinen vastuullisuus edistää ihmisoikeuksien toteutumista, auttaa lähialueen muita yrityksiä menestymään, sekä kasvattaa niin henkilöstö- kuin asiakastyytyväisyyttä.

### 1. Vastuulliset kumppanit

Voidaanko yrityksenne yhteistyösuhdetta kehittää vuorovaikutteisemmiksi? (Alihankkijat, yhteistyöyritykset, asiakkaat)  
Käydäänkö kumppaneiden kanssa läpi yhteiset pelisäännöt ja henkilökohtaiset arvot? Valitaanko kumppanit yhteensopivien arvojen ja toimintatapojen perusteella?

### 2. Vastuulliset toiminnot

Ulkoistetaanko yrityksenne palveluita/tuotteita paikallisille toimittajille? (elämys- & ohjelmalvelut, raaka-aineet, ihmiset)  
Kartoitatteko niitä liiketoiminnallisia vaikutuksia, jotka kohdistuvat välillisesti tai välittömästi ihmisiin? (Henkilökunnan kyselyt, asiakaspalautteet, asiakaskyselyt)  
Tähtääkö liiketoimintanne tuottamaan hyötyjä lähiympäristölle / yhteisölle? (Osaamisen kehittäminen, koulutukset, yhteisöllisyyden edistäminen, paikallisten tuotteiden ja palveluiden mainostaminen, ympärivuotisten palveluiden kehittäminen)



## Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma

### 3. Vastuulliset resurssit

- Edistäkö rekrytoinnit henkilöstönne monimuotoisuutta? (Tarjotaan työtä haavoittuvimpien ihmisryhmien edustajille, ilman fyysisten ominaisuuksien merkitystä)
- Osaatko asettaa henkilöstön näkökulmaan, tarkoituksena ymmärtää aidosti heidän tarpeitaan? (Kehittää sitoutumista ja vähentää työntekijä vaihtuvuutta)
- Miten henkilöstö saadaan osaksi päätöksentekoa / Onko heillä vaikutusvaltaa työtehtävien, työskentelytapojen ja työaikojen suhteen? (Parhaimmillaan osallistaminen motivoi kehittymään ja luo henkilöstöstä yrityksen tärkeimmän voimavaran)
- Seuraako yrityksenne sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää keskustelua ja trendejä? (nopea reagointi muutoksiin, kehitystoimenpiteiden käyttöönotto)

### 4. Arvolupaus

- Miten sosiaalinen vastuullisuus välittyy yrityksenne arvoista?
- Miten sosiaalisesta vastuullisuudesta viestitään sidosryhmä tasolla/julkaistaanko virallisia raportteja uskottavuuden vahvistamiseksi?
- Mitä esimerkkejä yrityksellänne on ihmisiin liittyvien arvojen jalkauttamisesta? (Sosiaalisen vastuullisuuden läpinäkyvyys merkitsee halukkuutta viestiä rehellisesti liiketoiminnan kaikista ihmisiin kohdistuvista vaikutuksista)
- Seurataanko sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteiden vaikutuksia? (Keskustelut sidosryhmien kanssa, vastuullisuuden mittarit)

### 5. Vastuulliset asiakassuhteet

- Otatko huomioon asiakkaidenne ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi? (Osallistuminen edistää asiakkaiden sitoutumista ja lojaalisuutta)
- Mitä keinoja yrityksellänne on asiakkaidenne psykisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistämiseen?
- Miten sosiaalinen vastuullisuus välittyy asiakaspolun kontaktipisteissä? (Ennen tuotteen/palvelun kulutusta, sen aikana/jälkeen?)

© Emma Rönqvist

## Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma

### 6. Vastuulliset kanavat

- Onko sosiaalinen vastuullisuus liitetty osaksi vastuullisuus ja viestintästrategiaa?
- Miten sosiaalinen vastuullisuus välittyy yrityksenne toiminnasta? (Nettisivujen vastuullisuus osiot/tiedotteet, vuoropuhelu asiakkaiden kanssa, sosiaalisen median kanavat, uutiskirjeet)
- Voiko sosiaalisen vastuullisuuden liittää osaksi yrityksenne tarinaa? (Tarinallistaminen on kuluttajan näkökulmasta mielenkiintoinen tapa vastaanottaa informaatiota)

### 7. Vastuulliset asiakassegmentit

- Millä tavoin edistätte asiakkaidenne sosiaalisesti vastuullisia toimintatapoja? (Sosiaalisen vastuullisuuden välittyminen tuotteissa/palveluissa, koulutukset, informaation jakaminen sosiaalisessa mediassa & verkkosivuilla)
- Tarjoatko mahdollisuuksia tukea haavoittuviin ihmisryhmiin kohdennettavaa hyväntekeväisyystötä? (Mahdollisuus lahjoittaa/ tukea hyväntekeväisyyteen oston yhteydessä)

### 8. Vastuullisuuden tulot & kustannukset

- Millä keinoilla sosiaalinen vastuullisuus hinnoitellaan osaksi tuotetta/palvelua? (Lisäpalveluina vai osana luonnollista hintarakennetta?)
- Miten yrityksenne kokee sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteistä syntyvät kulut? Onko ne osa kokonaisvaltaista konseptia vai nähdäänkö ne ylimääräisenä kuluosiona?
- Voidaanko sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi luoda uusia markkinarakoja yrityksenne tuotteille/palveluille? (uudet asiakassegmentit, yhteistyö mahdollisuudet, vastuulliset innovaatiot)
- Miten hankintaketjujen auditoinneilla vaikutetaan yrityksenne tuloksellisuuteen? (Vastuullisesti tuotetut tuotteet/palvelut houkuttelevat eettisesti ajattelevia asiakkaita, yrityksen arvot välittyvät sidosryhmille koko toimintaprosessien kautta, korkeammat hankintakustannukset mahdollistavat hintaluokkien korotuksen)

© Emma Rönqvist