

# **OMISTAJA-ASIAKKAIDEN KOKEMUS TAPIOLAN YRITYSVASTUUSTA**

**Emmi Kaipio**

**Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
Yritysten ympäristöjohtaminen**

**2012**



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**



## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Emmi Johanna Kaipio	
Työn nimi Omistaja-asiakkaiden kokemus Tapiolan yritys vastuusta	
Oppiaine Yritysten ympäristöjohtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2012	Sivumäärä 62
Tiivistelmä - Abstract <p>Yritysten yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa jatkuvasti ja vastuullisuudesta viestiminen tullut yhä tärkeämmäksi yrityksille. Vastuuviestinnällä halutaan kertoa yrityksen toimista vastuullisuuden saavuttamiseksi siitä kiinnostuneille.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin Tapiola ryhmän vastuuviestinnän näkyvyyttä ulkoisille sidosryhmille, tarkemmin määriteltynä neuvottelukuntien jäseninä oleville omistaja-asiakkaille. Tutkimusongelmana oli miten omistaja-asiakkaat neuvottelukunnissa kokevat Tapiolan vastuullisuusviestinnän. Tätä ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan asettaen tarkentavia tutkimuskysymyksiä kuten; miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden? Miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden näkyvyyden? Miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan asettamat vastuullisuuslupaukset? Miten omistaja-asiakkaat toivoisivat vastuusta viestittävän?</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitaativisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla Tapiolan omistaja-asiakkaita, jotka olivat neuvottelukuntien jäseniä. Tiedonkeruu menetelmänä oli teemahaastattelu ja analyysitapana teemoittelu.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ovat että Tapiolan koetaan olevan vastuullinen, eli vastuuviestinnän voidaan todeta olevan onnistunutta. Konkreettisten esimerkkien ilmaiseminen vastuullisuuden näkymisestä oli haastateltaville hankalaa, mistä voitiin päätellä viestinnän jääneen melko yleiselle tasolle.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin myös omistaja-asiakkaiden tuntemuksia heidän niin sanotusta "tuplasidosryhmä" -roolistaan asiakkaana ja omistajana. Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi että omistaja-asiakkaat kokevat vahvasti olevansa enemmän asiakkaita kuin omistajia, mikä tulisi ottaa huomioon vastuuviestintää suunniteltaessa. Tapiolan asettamien vastuullisuuslupausten koettiin toteutuneen yleisesti hyvin, mutta lupauksia kohtaan oltiin myös hieman skeptisiä. Haastatellut toivoivat vastuullisuudesta viestittävän selkeästi ja konkreettisin esimerkein. Tekojen tärkeys kaunopuheiden sijaan korostui vastauksissa.</p>	
Asiasanat Vastuuviestintä, sidosryhmät, yritys vastuu, osuuskunnat, keskinäinen yhtiö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	



## **KUVIOT**

KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	12
KUVIO 2 Yhteiskunnan, yritysten, omistajien, asiakkaiden ja omistaja- asiakkaiden suhde .....	17
KUVIO 3 Sidosryhmäsuhteiden tasot .....	18
KUVIO 4 Sidosryhmäyhteistyön tasot .....	55

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Kokemus Tapiolan vastuullisuudesta ja perustelu .....	44
--	----

## **LIITTEET**

LIITE 1 Teemahaastattelurunko .....	63
-------------------------------------	----

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimusongelma.....	9
1.2	Tieteellinen ja henkilökohtainen motivaatio aiheeseen .....	9
1.3	Aiempi tutkimus alalla.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Yritysvastuu.....	12
2.2	Sidosryhmäajattelu .....	16
2.3	Vastuuviestintä.....	19
2.4	Keskeiset käsitteet.....	26
3	TAPIOLA.....	28
3.1	Tapiola lyhyesti .....	28
3.2	Tapiolan yritys vastuu .....	29
3.3	Tapiolan vastuullisuuslupaukset .....	31
3.4	Tapiolan vastuuviestintä .....	34
3.5	Omistaja-asiakkaat sidosryhmänä .....	35
4	TUTKIMUSMETODIT .....	37
4.1	Tutkimusmetodi.....	37
4.2	Tiedon kerääminen.....	37
4.3	Tiedon analysointi .....	38
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	41
5.1	Yhteiskuntavastuu yleisesti ja asiakassuhde Tapiolaan .....	41
5.1.1	Asiakassuhde Tapiolaan.....	41
5.1.2	Rooli omistaja-asiakkaana .....	41
5.2	Tapiolan yhteiskuntavastuun näkyminen .....	42
5.2.1	Vastuullinen Tapiola .....	43
5.2.2	Vastuullisuuden näkyvyys ja sen kokeminen.....	44
5.2.3	Vastuullisuuden osa-alueiden kokeminen .....	45
5.3	Vastuullisuuslupaukset .....	46
5.3.1	Lupaukset asiakkaille.....	47
5.3.2	Lupaukset ympäristölle .....	47
5.3.3	Lupaukset henkilöstölle ja yhteiskunnalle .....	48
5.4	Vastuuviestinnän haasteet ja kehittäminen .....	49
5.4.1	Vastuutiedon viestintä.....	49
5.4.2	Vastuutiedon uskottavuus ja selkeys .....	50
5.4.3	Vastuuraportti.....	50
5.4.4	Tekojen tärkeys .....	51
5.4.5	Odotukset.....	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1	Keskeiset tulokset .....	53

6.2	Pohdinta .....	54
6.3	Kehitysehdotukset .....	57
6.4	Tulosten luotettavuuden arviointi .....	58
6.5	Jatkotutkimus .....	59
LÄHTEET	.....	60

# 1 JOHDANTO

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten vastuuta toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan (mm. Niskala & Tarna 2003). Ilmiönä tätä on tutkittu paljon ja ihmisten tietoisuus vastuullisesta liiketoiminnasta kasvaa jatkuvasti. Tämä aiheuttaa paineita yrityksille viestiä toiminnastaan ja toiminnan vaikutuksista ympäristöön ja ihmisiin. Vastuullisen liiketoiminnan edellytyksenä voidaankin nähdä ympäröivän yhteiskunnan sekä eri sidosryhmien ja heidän mielipiteidensä huomioon ottaminen. Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmiä tai henkilöitä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (mm. Niskala & Tarna 2003).

Yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen kasvun luomien paineiden ja sidosryhmäajattelun yleistymisen myötä on monien yritysten vuosikertomuksissa alettu viestiä voimakkaasti myös vastuullisuusasioista. Nämä niin kutsutut vastuuraportit pitävät usein sisällään sosiaalisen, taloudellisen sekä ympäristövastuun näkökulmat. Kokonaisuutena on alettu puhua vastuuviestinnästä. Vastuuviestinnällä halutaan kertoa yrityksen toimista vastuullisuuden saavuttamiseksi siitä kiinnostuneille. Vastuullisuudesta viestittäessä sidosryhmien mielipiteet tulisi ottaa huomioon ja tarjota heille tietoa, jota he voivat käyttää omiin tarkoituksiinsa ja toiminnastaan viestivän yrityksen vastuullisuuden arviointiin. Tämän mahdollistamiseksi yritysten on tunnistettava tärkeimmät sidosryhmänsä ja tiedostettava heidän tarpeensa ja toiveensa.

Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen on ajankohtainen aihe myös vastuuraportoinnin trendejä silmällä pitäen. Vuonna 2009 järjestetyn yhteiskuntavastuuraportoinnin kilpailun yhteenvedosta käy ilmi että raportoinnin ja yhteiskuntavastuun edelläkävijät ovat alkaneet aktiivisesti panostaa vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa. Yhä useammat organisaatiot kartoittavat sidosryhmien odotuksia raportoinnille ja yhteiskuntavastuulle ja osallistavat sidosryhmiä raportin sisällön kehittämiseen. (Yhteiskuntavastuuraportointi-kilpailu 2009.) Myös Ketolan (2004) mukaan yritykset nykyään pyrkivät yhteistoiminnalla sidosryhmiensä kanssa muuttamaan pelkän yksipuolisen tiedottamisen kaksipuoliseksi viestinnäksi.

Pankki-, rahoitus- ja vakuutusalan yhteiskuntavastuun viestintää on tutkittu verrattain vähän Suomessa (mm. Koivuporras, 2008). Tämän tutkimuksen kohteena on Tapiola-ryhmä (myöhemmin pelkkä Tapiola) ja tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Tapiolan omistaja-asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia ryhmän vastuuviestinnästä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Tapiolan omistaja-asiakkaita, jotka kuuluivat Tapiolan neuvottelukuntiin. Neuvottelukunnat ovat laajasti omistaja-asiakkaita edustavia ryhmiä, joilla on tärkeä rooli asiakkaiden ja yhtiöryhmän välisenä, hallintoa täydentävänä vuorovaikutuskanavana muun muassa palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää neuvottelukuntien jäsenten kokemuksia Tapiolan vastuullisuuden näkyvyydestä.



## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on miten omistaja-asiakkaat neuvottelukunnissa kokevat Tapiolan vastuullisuusviestinnän.

Tätä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan asettaen tarkentavia tutkimuskysymyksiä kuten;

- Miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden?
- Miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden näkyvyyden?
- Miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan asettamat vastuullisuuslupaukset?
- Miten omistaja-asiakkaat toivoisivat vastuusta viestittävän?

## 1.2 Tieteellinen ja henkilökohtainen motivaatio aiheeseen

Yritysten vastuuraportoinnilla ja sidosryhmillä näyttäisi olevan nykyään tiivistyvä yhteys. Vastuuraportoinnin trendinä näyttäisi olevan että sidosryhmien odotukset ja tarpeet raportoinnille vaikuttavat yhä enemmän vastuuraporttien sisältöön. (Yhteiskuntavastuuraportointi-kilpailu 2009.) Viimeisimmän vastuuraportoinnin kilpailun (2010) yhteenvetoraportin mukaan kehitystä tällä rintamalla on myös tapahtunut ja sidosryhmävuorovaikutuksesta raportoidaan entistä kattavammin. (Vastuullisuusraportoinnin kilpailu 2010). Nykyiseen vastuuviestintään sisältyy yhä enemmän haasteita ja pulmia, joita ei voida ratkaista perinteisellä brändi- ja mainejohtamisella. (Joutsenvirta ym. 2011.) Koska vastuukysymykset koskettavat monia, on sidosryhmäajattelu hyvä lähtökohta vastuuviestinnän kehittämiseen. Ja omistaja-asiakkaiden ollessa Tapiolan keskeisin sidosryhmä olivat neuvottelukunnissa heitä laajasti edustavat luonnollinen valinta tämän tutkimuksen kohderyhmäksi.

Koivukangas (2008) kuvailee väitöskirjassaan pankkien olevan paikallisesti merkittäviä vastuunkantajia. Hän toteaa että niiden merkitys myös globaalista näkökulmasta on hyvin suuri, sillä viime kädessä juuri pankit mahdollistavat erilaisten yritysten toiminnan. Näin ollen myös pankkien välillinen rooli vastuun kannossa on huomattava. Koska kuluttajien odotukset yritysten toimintaa kohtaan ovat jatkuvassa kasvussa, on pankki- vakuutus ja finanssialan yhteiskuntavastuun tutkimuksessa selkeä aukko. (Koivuporras 2008.)

Tarve tälle tutkimukselle on selkeä, sillä Tapiola on viestinyt vastuullisuudestaan jo vuodesta 2003 (Tapiola-ryhmä 2011), mutta tänä aikana ei ole vielä selvitetty omistaja-asiakkaiden kokemuksia vastuuviestinnästä.

Henkilökohtainen motivaatio tutkimukselle on suuri sillä olen opintojeni aikana ollut erityisen kiinnostunut sidosryhmien hallinnasta ja koen sen hyvin tärkeänä yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisessa. Aiheen sijoittuminen pankki-, vakuutus- ja rahoitusalueelle on myös mielestäni kiinnostavaa, sillä

vaikka yritysten yhteiskuntavastuuta on tutkittu paljon, on tutkimus tällä sektorilla Suomessa vielä melko vähäistä. Motivaatiotani tutkimukseen nostaa myös sen käytännönläheisyys sekä tulosten hyödynnettävyys kohdeyrityksen tulevassa sidosryhmäviestinnässä. Aihe on mielenkiintoinen myös asetelmaltaan, koska kohdeyrityksen keskinäinen muoto ja näin ollen omistaja-asiakkaiden ns. "tuplasidosryhmä" -rooli omistajina ja asiakkaina tuo uutuusarvoa tutkimukselle ja tulosten tarkasteluun.

### 1.3 Aiempi tutkimus alalla

Pankkien vastuullisuuteen liittyen on tehty ainakin yksi väitöstutkimus Vaasan Yliopiston aluetieteiden laitokselta. Tässä väitöskirjassa pankkien vastuullisuutta Suomessa tutkittiin hyvin laajasti etenkin kohdeyrityksenä olleen Osuuspankin näkökulmasta. Sidosryhmänä asiakkaiden kokemuksia vastuullisuudesta selvitettiin mm. kysymällä heiltä kriteereitä pankin valintaan. Näistä tuloksista käy ilmi että pankin valintaan vaikuttavat eniten hyvä palvelu sekä luotettavuus. Yhteiskuntavastuuseen perinteisesti liitetyt tekijät, kuten osallistuminen alueen toimintaan ja ympäristövastuu, olivat neljän vähiten tärkeän kriteerin joukossa. (Koivuporras 2008.) Suurta vaikutusta pankin valintaan ei siis välttämättä yhteiskuntavastuu asioilla ole, mutta silti Tapiolassa panostetaan jatkuvasti selkeästi enemmän vastuu asioiden hoitamiseen ja niistä viestimiseen.

Tyypillistä pankkisektorin vastuullisuuteen keskittyneissä tutkimuksissa on aihepiirin rajautuminen toiminnan välittömiin vaikutuksiin. Kansainvälisissä vastuullista pankkitoimintaa koskevissa artikkeleissa puolestaan keskitytään erityisesti eettisiin tai ainakin eettisesti profiloituneisiin pankkeihin. Niin sanottuista "tavallisista" pankeista tutkimuksia ei ole juurikaan tehty. (Koivuporras 2008.) Tapiolan toimiala kattaa myös vakuutus- ja finanssipalveluita, joista eettinen sijoittaminen lienee tutkituin osa-alue.

Tapiola on tehnyt pitkään töitä vastuullisuusasioidensa eteen. VTT on vuonna 2007 julkaissut selvityksen *Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - Nykytila ja kehitysnäkymät* (Loikkanen ym. 2007), jossa Tapiola on esitelty yhtenä esimerkillisenä yhteiskuntavastuun toteuttajana. Heidän toiminnastaan kuvataan parhaita käytäntöjä ja niihin johtaneita toimia. Liittyen sidosryhmävuorovaikutukseen tämän selvityksen keskeisenä johtopäätöksenä oli että edelläkävijäyrityksissä yhteistyö sidosryhmien kanssa oli muita systemaattisempaa. Mutta samalla todettiin sidosryhmäanalyysin ja sitä toteuttavan sidosryhmäjohtamisen kehittämisen olevan tärkeä haaste yrityksille vastedeskin. (Loikkanen ym. 2007). Tutkimuksessa ei paneuduttu omistaja-asiakkaiden kokemukseen Tapiolan yritys vastuusta tai sen näkymiseen viestinnässä. Tapiolalla ei ole ollut systemaattista käytäntöä omistaja-asiakkaiden mielipiteen selvittämiseen vastuullisuusasioihin liittyen.

Sidosryhmien odotuksia on toisaalta tutkittu paljonkin, mutta useimmiten sidosryhmien näkemyksiä kartoittavat tutkimukset ovat muilta aloilta kuin pankki ja rahoitusala. Myös Tapiola toteuttaa vuosittain monia asiakas-

kyselyitä muun muassa liittyen palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen, mutta yhteiskuntavastuun kokemista ei ole näissä tutkimuksissa erikseen selvitetty.

Uutuusarvoa tutkimukselle tuo myös Tapiolan yritysmuoto. Tapiola on keskinäinen yhtiö, mikä tarkoittaa että se ei lähtökohtaisesti pyri saavuttamaan maksimaalista voittoa, jota jaettaisiin sitten omistajille. Keskinäinen yhtiö pyrkii palvelemaan mahdollisimman hyvin osakkaitaan eli Tapiolan tapauksessa vakuutuksen ottajia eli omistaja-asiakkaita. Käytännössä tämä tarkoittaa yritysvuoron siirtymistä omistaja-asiakkaille muun muassa alennettuina palvelumaksuina tai parempina korvauksina. Yritysmuodon ja yhteiskuntavastuun suhdetta on tutkittu melko vähän. Osuuskuntamuotoinen yritys on syntynyt vastapainoksi voiton maksimointiin pyrkiville perinteisille yritysmuodoille. Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä käytettyjen yritysvastuun sekä sidosryhmäajattelun juuret voidaan myös jäljittää ajatukseen yritystoiminnan maksimaalisen voiton tavoittelun priorisoinnin kyseenalaistamisesta.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa teoreettisen viitekehyksen kuvauksella luvussa kaksi. Teoreettinen viitekehys koostuu vastuuviestinnästä ja tutkimus etenee tarkastellen sen taustalla olevia teorioita, pääasiassa yritysvastuun käsitettä sekä sidosryhmäajattelua. Vastuuviestintää ja sen tyypillisiä haasteita käsitellään omassa alaluvussa.

Teoreettisen viitekehyksen esittelyn jälkeen luvussa kolme tutkimus etenee kuvailemaan kohdeyrityksen perustoimintaa ja tarkastelemaan sen yritysvastuuta ja siihen liittyvää viestintää. Luvussa kolme kuvataan myös Tapiolan vastuullisuuslupaukset, jotka olivat keskeisessä roolissa selvitettäessä Tapiolan vastuuviestinnän näkyvyyttä.

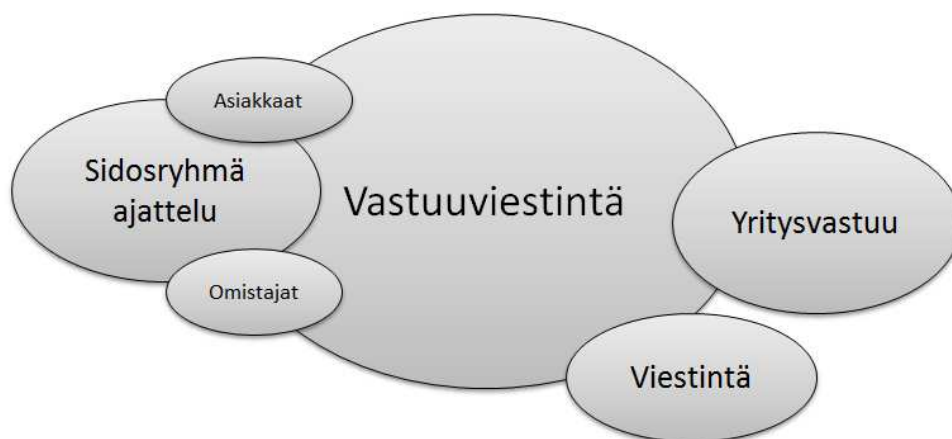
Luvussa neljä esitellään tutkimuksen toteuttamisen menetelmät eli tutkimusmetodi sekä tiedon analyysimenetelmä.

Kohdeyrityksen nykytilan kuvauksen jälkeen tarkastellaan asiakkaiden kokemuksia Tapiolan vastuullisuudesta ja sen viestinnästä luvussa viisi. Tässä tarkastelussa pohjana toimivat edellisissä kappaleissa kuvatut teoreettiset lähtökohdat sekä Tapiolan toteuttama vastuuviestintä.

Kappaleessa kuusi esitellään keskeiset tutkimustulokset sekä pohdinta peilaten haastattelutuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Omassa alaluvussa esitetään kehitysehdotukset Tapiolan vastuuviestinnälle sekä esitellään ehdotukset jatkotutkimukselle.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Keskeiset teoriat tutkimuksessa ovat vastuuviestintä sekä sidosryhmäteoria erityisesti asiakkaiden ja omistajien näkökulmasta. Seuraavissa alaluvuissa esitellään lyhyesti näiden teorioiden taustalla olevat yritysvastuun sekä sidosryhmäajattelun käsitteet. Vastuuviestintää ja sen erityishaasteita käsitellään omassa alaluvussaan.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 2.1 Yritysvastuu

Yritysvastuun käsite on kehittynyt aina 1960- ja 1970-luvuilta asti. Ajatus on syntynyt vastapainoksi vain lain vaatimukset täyttävälle ja perinteiselle liiketoimintahyödyn maksimointiin keskittyneelle ajatusmallille. Yritysvastuun ajatus haastoi syntyessään ja vielä nykypäivänäkin voiton maksimoinnin yritysten päätavoitteena. Yritysvastuun käsite haastaa myös katsomaan kriittisesti voiton tuoton ja hyvinvoinnin lisääntymisen suhdetta. (Freeman et al. 2010.) Yritysvastuun käsite pyrkii eron ajatuksesta että vain tuotolla on merkitystä. Sen sijaan käsite pyrkii luomaan kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin suhteesta.

Yritysvastuun sisällön muotoutumiseen ovat ajan mittaan vaikuttaneet lukuisat tahot ja toimet, kuten viranomaisten asettamat lait ja säädökset, liiketoiminnan haittoja esiin tuovat kansalaisaktivistit, kuluttajien ostokäyttäytyminen sekä yritysten vapaaehtoinen hyväntekeväisyys. Ilmiö on kiistelty ja monisyinen, minkä vuoksi yhtä yleisesti hyväksyttyä yritysvastuun määritelmää ei ole syntynyt. (Joutsenvirta ym. 2011.) Yleisesti kuitenkin ajatellaan yritysvas-

tuun tarkoittavan yrityksen vastuuta toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan. Yksimielisiä ollaan myös siitä että se pitää sisällään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. (Niskala & Tarna 2003.) Nämä osa-alueet nähdään koko käsitteen tukipilareina ja ne ovat hyvin tiiviissä yhteydessä toisiinsa.

Yrityksen taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin. Taloudellisella vastuulla voidaan tarkoittaa välittömiä vaikutuksia, kuten palkkojen ja verojen maksua tai välillisiä vaikutuksia kuten esimerkiksi laajempia vaikutuksia kansantalouteen. Ympäristövastuu liittyy yrityksen toiminnan suoriin ympäristövaikutuksiin kuten energian käytön ympäristövaikutuksiin tai välillisiin vaikutuksiin kuten yhteistyökumppanien aiheuttamiin ympäristövaikutuksiin. (Rohweder 2004). Sosiaalisen vastuun määritelmä on hieman moniulotteisempi ja sillä on monia yhtymäkohtia sidosryhmäajattelun kanssa. Pääasiassa sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista ja toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten huomioimista.

Ympäristöasiat ovat perinteisesti nähty yrityksissä resursseja syövinä lisäkuluina ja etenkin teollisuudessa lainsäädännön vaatimina kalliina investointeina. Yritysvastuun käsitteelle tyypillistä on kuitenkin katsoa asioita pidemmällä tähtäimellä, jolloin usein investoinnit maksavat itsensä moninkertaisesti takasin. Painotus ympäristöasioissakin on siirtymässä taloudellisen kestävyysperusteluiden käyttämiseen ympäristöasioiden hoidon kannattavuuden osoittamisessa. Myös sosiaalinen vastuu on nousemassa koko ajan enemmän esille. Monet yritykset ovat kärsineet muun muassa maineen pilaantumisesta, kun on selvinnyt heidän käyttävän esimerkiksi epäeettisiä alihankkijoita prosesseissaan. Tämä on johtanut tietyillä aloilla hyvinkin tiukkoihin seurantakäytäntöihin.

Yhteiskuntavastuusta on tullut yrityksille elinehto. Sidosryhmät ovat entistä herkempiä tarttumaan erilaisiin epäkohtiin yritysten toiminnassa ja tuomaan myös mielipiteensä julki. Julki tulleet epäkohdat voivat vaikuttaa negatiivisesti pitkiäkin aikoja yrityksen maineeseen. Kyse ei kuitenkaan ole vain maineen menettämisen pelosta vaan toisaalta yhteiskuntavastuullisuus voi olla myös kilpailuetu monelle yritykselle. Lainsäädäntö muun muassa ympäristövaikutusten raportoinnista ja henkilöstöhallinnasta kiristyy jatkuvasti ja ennakoiva asenne lainsäädännön valmistelun seurannassa helpottaa lakien vaatimusten täyttämistä niiden tullessa pakollisiksi ja näin ollen saavutetaan myös ennakoinnilla kilpailuetua.

Yhteiskuntavastuun käsitteen taustalta on erilaisissa teorioissa erotettu ideologioita, jotka eroavat toisistaan käsityksessä yrityksen vastuun laajuudesta sekä yrityksen asemasta yhteiskunnassa. Nämä ideologiat voidaan jakaa omistajalähtöiseen näkemykseen, sidosryhmälähtöiseen näkemykseen sekä laajan vastuun ideologiaan. (mm. Pihkola 2004.)

Omistajalähtöinen näkemys perustuu vapaan kilpailun ja markkinatalouden perusajatuksille. Sen mukaan yrityksen tehtävä yhteiskunnassa on tarjota työtä, tuottaa hyödykkeitä ja maksimoida omistajille kertyvä voitto eli toisin sanoen toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tämän ideologian mukaan yrityk-

sen ainoa sosiaalinen vastuu on käyttää resursseja hyvin ja tuottaa voittoa. Tällä ideologialla on myös vahva ajatus taloudellisen tuoton ja yhteiskunnan hyvinvoinnin yhteydestä. Sidosryhmälähtöinen näkemys näkee yrityksen yhteiskunnan aktiivisena toimijana, joka kuluttajien tarpeiden täyttämisen lisäksi myös luo niitä ja vaikuttaa näin myös markkinoiden muotoutumiseen. Vastuullisuus nähdään keinona toiminnan legitimointiin sekä kilpailuetuna. Yrityksen tavoitteena on pitkän aikavälin tuottojen turvaaminen ja yritystoiminnan jatkuvuus. Laajan sosiaalisen vastuun ideologian mukaan yrityksellä on vahva taloudellinen ja moraalinen yhteys ympäröivään yhteiskuntaan. Tämä tarkoittaa että yritys ottaa vastuulliset ja eettiset näkökulmat huomioon jo toiminnan tavoitteita asetettaessa, vaikka ne merkitsisivät taloudellisen tuloksen heikkenemistä lyhyellä aikavälillä. (Pihkola 2004.)

Näistä ideologioista sidosryhmälähtöinen näkemys on näyttänyt lupavimmalta, mutta tämäkin on osaltaan saanut kritiikkiä luonnonympäristön huomioimisen puutteesta. Sidosryhmät puhuvat puolestaan, mutta jollei sidosryhmien arvot tue luonnonympäristön suojelemista, jää se helposti huomiotta. Toinen kritiikin kohde tässä ideologiassa on että se perustuu ideaan kulutuksen ja talouden jatkuvasta kasvusta. (Pihkola 2004.) Tällainen ajattelumalli ei kuitenkaan ole kestäväällä pohjalla, sillä luonnonvaramme eivät yksinkertaisesti riitä enää kantamaan jatkuvan kasvun seurauksia. Tällöin ei enää puhuta vain luonnonvarojen riittämättömyydestä tai ympäristövaikutuksista vaan näiden mukanaan tuomista sosiaalisista ongelmista, jotka vaikuttavat koko yhteiskuntaan.

Nykypäivän yritykset toimivat siis haastavassa ja erittäin tiedostavassa ympäristössä ja vastuullisuus ei ole enää valinta vaan perusedellytys melkein päälle tahansa liiketoiminnalle. Tarve kehittää vastuullisuuskäytäntöjä ja niiden esille tuomista tulee lisääntymään myös tulevaisuudessa. Yrityksille ei myöskään enää riitä että ne katsoisivat vain oman organisaationsa toimia, vaan myös ulkoisten tekijöiden kuten kilpailijoiden ja kansainvälisen ympäristön huomioiminen kasvattaa rooliaan. Myös yhteistyökumppanuudet tulee arvioida vastuullisuuden näkökulmasta ennen niihin ryhtymistä.

Osuuskunnan yritysmuotona ajatellaan lähtökohtaisesti vaativan läpinäkyvyyttä ja yhteiskuntavastuun toteuttamista enemmän verrattuna perinteisiin voiton maksimointiin pyrkiviin yrityksiin. Tapiolan keskinäinen yritysmuoto tuo mielenkiintoisen asetelman vastuuviestinnän ja yleisemminkin vastuullisuuden tarkasteluun.

Yhteiskuntavastuun ja osuustoiminnan yhteyttä selvittävässä artikkelissaan Moral & Poyatos (2010) toteavat vastuullisuuden ja sidosryhmäajattelun olevan erottamaton osa osuustoiminnan luonnetta. Osuuskunnilla on parempi strateginen asema perinteisiin pörssiyrityksiin verrattuna, yhteiskuntavastuullisuuden ja sidosryhmäyhteistyön ollessa jo lähtökohtaisesti sisällä toiminnan perusrarvoissa. Artikkelissa verrattiin OECD:n yhteiskuntavastuun periaatteita osuustoiminnan peruseriaatteisiin ja huomattiin että osuustoiminnan peruseriaatteiden sisältä löytyvät kaikki yhteiskuntavastuun periaatteet. Artikkelissa todetaan yhteiskuntavastuun ja osuustoiminnan välillä olevan suora ja selvä yhteys.

Näyttäisi siis siltä että osuustoiminnalla ja yhteiskuntavastuullisuudella on selkeä yhteys. Osuustoiminnalle toiminnan motiivi on tärkeää. Sen määrittää sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin yhteiskunnan hyväksi. Osuuskunnat ovat usein valmiimpia panostamaan jopa laskevan tuoton uhalla yhteiskuntavastuullisuutta edistäviin toimenpiteisiin. Tähän voittoja tavoittelevat perinteisen yritysmuodon yritykset eivät ole välttämättä halukkaita. Näin ollen näyttää siltä että osuustoiminta, johon vastuullisuus on integroitunut, tuottaa maksimaalista hyvinvointia yritykselle sekä yhteiskunnalle. (Youd-Thomas 2005.)

Peilaten näihin päätelmiin, erilainen tulos nousee esiin suomalaista metsäteollisuutta ja siellä toimivia osuuskuntia ja pörssiyhtiöitä ja niiden vastuuraportointia tutkivassa selvityksessä (Tuominen ym. 2008). Tässä tutkielmassa kävi ilmi että pörssiyhtiöt ovat osuuskuntia aktiivisempia raportoimaan vastuullisuusasioistaan. Tuominen ym. toteavat osuuskuntien harvoin ylittävän lain vaatimukset vastuuraportoinnissaan vaikka niillä olisi oiva mahdollisuus tähän. Keskinäiset yhtiöt eivät saisi siis sortua oletukseen että osuustoimintamalli tekisi niistä automaattisesti vastuullisia. Pörssiyhtiöillä saattaa olla vahvempi tarve näyttää että ne ovat vastuullisia toimissaan ja näin ollen ne helposti ylittävätkin lain vaatimukset ja päätyvät olemaan todellisuudessa edellä osuuskuntia, joiden oletetaan lähtökohtaisesti olevan vastuullisia.

Yritysten motiivit yritysvastuulle voivat olla moninaisia. Kannustimet kestävää kehitystä edistävälle toiminnalle voivat olla taloudellisia, julkishallinnollisia, sidosryhmälähtöisiä ja eettisiä. Vastuullista toimintaa arvioitaessa on lähdeittävä liikkeelle siitä, että taloudelliset kannustimet vaikuttavat aina yritysten päätöksentekoon, sillä liiketoiminnan päämääränä on aina olla kannattavaa. Kuitenkin sitä, miten yritys sitoutuu vastuun kantamiseen, voidaan lähestyä yllä mainituista näkökulmista. Yritysvastuun kannustimet heijastavat yleisemmin yrityksen arvoja ja periaatteita. (Rohweder 2004.)

Taloudellisia kannustimia voivat olla muun muassa vastuullisen imagon tuoma parempi kysyntä yrityksen palveluille, henkilöstön huolehtimisen myötä pudonneet sairauspoissaolokulut sekä helpottunut rekrytointi tai yksinkertaisesti tehokkaampaan materiaalien tai energian käyttöön liittyvät suorat säästöt. Valtiovallan harjoittama hallinnollinen lakeihin ja asetuksiin perustuva ohjaus on yritysten vastuullisen toiminnan perusedellytys. Suomessa on toteutettu lainsäädännön kautta kaikki kestävään kehitykseen liittyvät keskeiset kansainväliset sopimukset ja EU:n säädökset. Hallinnollisiin keinoihin luetaan myös muun muassa verotus sekä informatiivinen ohjaus, jolla pyritään kannustamaan yrityksiä vapaaehtoiseen vastuulliseen toimintaan. Yrityksiä, jotka toimivat vain julkishallinnollisen vastuun näkökulmasta ei nähdä kovinkaan eettisinä toimijoina yhteiskunnassa. Sidosryhmälähtöinen vastuu syntyy yrityksen ulkoisen toimintaympäristön luomista paineista ja perustuu taloudellisiin arvoihin. Tällaisten yritysten keskeisiä vastuullisuuden kannustimia ovat maine-riskin hallinta ja yrityskuvan kehittäminen. Eettisen vastuun kanto perustuu yrityksen omiin arvoihin ja haluun kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Yrityksellä, joka toimii näin, on myös muita kuin taloudellisia tavoitteita, joita se haluaa edistää. Yritys, jonka arvot perustuvat taloudellisiin sekä eettisiin ar-

voihin panostaa myös laajemmin yhteiskunnan hyvinvointiin ja kannattavuus-tarkastelu ulottuu tällöin perinteistä pidemmälle tähtäimelle. (Rohweder 2004.)

Vaikka sanotaan että vastuullisuudesta on tullut yrityksille elinehto, on vastuullisuuden toteuttaminen edelleen pääasiassa vapaaehtoista. Yritykset löytävät kuitenkin helposti etuja vastuullisesta toiminnasta ja lähtevät itse toteuttamaan vastuustrategiaansa, jonka lähtökohtana voi olla jokin edellä kuvatuista kannustimista. Yritykset saattavat tuntea tulevansa pakotetuksi yritys vastuuseen elleivät he näe etuja, joita sillä saavutetaan.

Masaka (2008) käsittelee artikkelissaan yritys vastuuseen pakottamista ja sitä, miksi se ei ole moraalisesti oikein. Hänen mukaansa yritysten pakottaminen vastuullisuuden toteuttamiseen johtaa helposti siihen ettei vastuullisuuste-koja tehdä todellisesta halusta vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan positiivisesti, vaan pelkästään yrityksen itsekkäistä myynnin edistämiseen tähtäävistä syistä. Hän esittää päätelmissään että yritysten tulisi sisällyttää vastuullisuus-asiat liiketoimintastrategiaan vapaaehtoisesti, jotta positiivisia tuloksia on mahdollista saavuttaa.

## 2.2 Sidosryhmäajattelu

Sidosryhmäajattelun isänä pidetty R. Edward Freeman totesi jo vuonna 1984 ilmestyneessä teoksessaan *Strategic management: A Stakeholder Approach* että sidosryhmien huomioon ottaminen on ainoa keino säilyttää (yritystoiminnan) kannattavuus ajan kuluessa. (Freeman 1995.) Yritystoiminnassa sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan tapaa hahmottaa yritystoiminta organisaation ja sen sidosryhmien vuorovaikutussuhteiden sekä sidosryhmien vaatimusten kautta. Yritys voi selvitä pitkällä aikavälillä vain jos se pystyy tyydyttämään keskeisimpien sidosryhmiensä tarpeet. Jotta tämä onnistuisi, yrityksen tulee olla selvillä eri sidosryhmiensä arvoista ja vaatimuksista ja sen pitää pystyä huomioimaan ja tasapainottamaan nämä intressit omassa päätöksenteossaan. (Niskala ym. 2009.) Pelkistetysti voidaan sanoa sidosryhmäajattelun auttavan meitä ymmärtämään syvemmin yhteiskunnan ja liiketoiminnan välisiä suhteita (Carroll 1995).

Nykyään sidosryhmäajattelusta on tullut yleinen tapa tarkastella yrityksen suhteita ympäröivään yhteiskuntaan ja sieltä tuleviin erilaisiin odotuksiin. Yritykset tekevät enenevässä määrin selvityksiä omista sidosryhmistään ja niiden merkityksestä heidän toimintaansa. (mm. Vastuullisuusraportoinninkilpailu 2010). Sidosryhmien tiedostaminen ja yhteistyön suunnittelu etukäteen auttaa yrityksiä välttämään mm. epäsuotuisaa julkisuutta ja toisaalta myös viestimään tärkeistä asioista oikeille kohderyhmille. Vuosien saatossa sidosryhmäajattelu on osoittautunut merkittävän hyödylliseksi eettisen liiketoiminnan määrittämisessä sekä strategisessa päätöksenteossa (Carroll 1995).

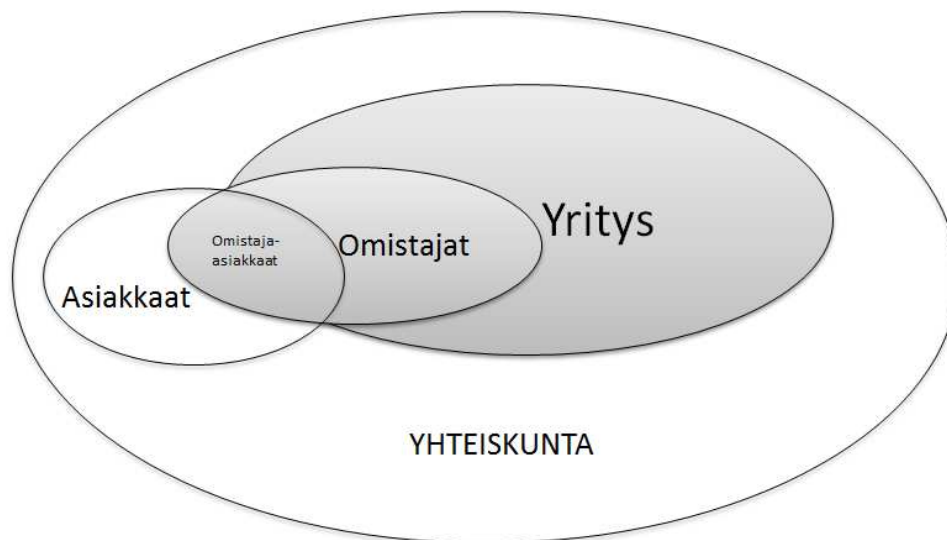
Sidosryhmäajattelu on syntynyt maksimaalista voittoa tavoittelevien yritysten toimintamallien vastakohtaksi. Sen mukaan tämän päivän liiketoiminta voidaan nähdä mahdollisuutena meille ja lapsillemme ainoastaan jos pystymme keksimään keinot saada liiketoiminta palvelemaan ihmisen etuja. Sidosryhmä-



ajattelun alkuperäisenä ideana olikin korostaa tätä ajatusta ja nähdä sidosryhmät moniulotteisena, erottamattomana osana liiketoimintaa. (Freeman 1995). Sidoryhmät ovat aina olleet kiinnostuneita yrityksistä. Karkeasti ottaen voidaan sanoa että sidoryhmien kiinnostus kohdistui 1970 - luvulle saakka yrityksen taloudelliseen tulokseen. Vähitellen sidoryhmät alkoivat kiinnostua myös ympäristöasioista, ja 1990-luvulla kiinnostus yritysten ympäristöasioiden hoitoa kohtaan nousi aivan uudelle tasolle. Vuosituhannen vaihteen jälkeen sidoryhmiä on alkanut yhä enemmän kiinnostaa myös yritysten sosiaalisesti vastuullinen toiminta. (Rohweder 2004.)

Sidosryhmiä ovat kaikki tahot, joiden toimet voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa. Näin ollen kaikilla yrityksillä on monia sidoryhmiä, jotka useimmiten jaotellaan sisäisiin sidoryhmiin, kuten henkilöstöön, tai ulkoisiin kuten asiakkaisiin ja yhteiskuntaan.

Sidosryhmäviestintää käsittelevässä artikkelissaan Morsing & Shultz (2006) tutkivat pohjoismaalaisten käsityksiä yritysten tärkeimmistä sidoryhmistä. Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa toteutetun tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vain kymmenen prosenttia vastaajista piti omistajia yritysten ainoana tärkeänä sidoryhmänä. Omistajat ja asiakkaat ovat useiden yritysten kaksi avain-sidosryhmää, joiden odotuksiin vastaaminen on tärkeää. Yritykset ja niiden johdanto koettavat täyttää tuotto-odotukset, joita omistajat asettavat sijoituksilleen. Asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen puolestaan takaa tuotteiden myynnin. (Joutsenvirta ym. 2011.) Asiakkailta ja omistajilta on siis hyvinkin erilaiset roolit ja odotukset sidoryhminä.



KUVIO 2 Yhteiskunnan, yritysten, omistajien, asiakkaiden ja omistaja-asiakkaiden suhde

Tapiolan sidosryhmistä tärkein on omistaja-asiakkaat. Tämä on luonnollista sillä yhtiö on keskinäinen eli asiakkaat ovat myös yrityksen osaomistajia. Osuuskunta ei ole siis perinteinen liikevoiton maksimointiin arvonsa pohjaava yritys vaan saavutetut voitot jaetaan omistaja-asiakkaiden kesken muun muassa alentamalla palvelumaksuja. Omistaja-asiakkaat ovat mielenkiintoisessa roolissa, sillä heissä yhdistyy omistajien ja asiakkaiden odotukset yritystä kohtaan.

Sidosryhmäsuhteiden hoitoon voi olla erilaisia kannustimia ja tavoitteita. Yleisimmät syyt lienee maine ja riskien hallinta. Tällöin sidosryhmien kanssa käydään vuoropuhelua, koska se on yrityksen menestymisen kannalta merkityksellistä. Jos yritys haluaa kantaa myös eettistä vastuuta, sidosryhmäyhteistyön lähtökohtana on lisäksi se, että yritys katsoo että sillä on tiettyjä velvollisuuksia niitä sidosryhmiä kohtaan, joihin sen toimilla on vaikutusta. Tällöin yritys huomioi päätöksenteossaan sidosryhmiensä erilaiset näkemykset, koska se katsotaan yrityksen velvollisuudeksi ja moraalisesti oikeaksi tavaksi toimia. Yrityksen tavoitteena voi vielä lisäksi olla sidosryhmien kestävä kehitystä edistävään toimintaan vaikuttaminen, ja yritys voi pyrkiä tuottamaan sidosryhmilleen tähän liittyvää lisäarvoa (Rohweder 2004).



KUVIO 3 Sidosryhmäsuhteiden tasot (Rohweder 2004)

Yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen taso ratkaisee kuinka tiiviissä suhteessa yritys toimii sidosryhmiensä kanssa. Rohwederin (2004) mukaan näitä tasoja ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus. Alkeellisimmillaan vuorovaikutus on yksisuuntaista tiedottamista. Kaksisuuntainen vuoropuhelu on jo pelkkää tiedottamista huomattavasti edistyneempi muoto hoitaa sidosryhmäsuhteita, joka auttaa yritystä ajoissa tunnistamaan sidosryhmien odotukset ja vastaamaan niihin. Vuoropuhelu on tärkeää, sillä näin yritys saa käyttöönsä myös sidosryhmien asiantuntemuksen ja toisaalta voi myös vaikuttaa sidosryhmien moraalisiin ja sitä kautta laajemmin yhteiskuntaan ja saada sidosryhmät myös toimimaan omien tavoitteidensa edistämiseksi. Vahvistuneen yhteistyön tuloksena voi olla aloitteelli-

nen yhteistyö ja parhaimmillaan strateginen kumppanuus. Strategiselle kumppanuudelle on tyypillistä, että yritys ja sen sidosryhmä (esim. järjestö) yhdessä markkinoivat mielikuvaa, palvelua tai tuotetta sellaisella tavalla, joka hyödyttää molempia osapuolia. Onnistuneeseen prosessiin kuuluu myös palautteen antaminen, sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten heidän osallistumistaan käytetään hyväksi. Vastuuraportoinnin näkökulmasta tämä on myös tärkeää. (Rohweder 2004).

Viime vuosina sidosryhmäteoriassa on noussut keskiöön sidosryhmien sitouttaminen pitkän tähtäimen tuoton luomiseen. Tässä näkökulmassa luodaan pitkän tähtäimen suhde yrityksen ja sidosryhmän välille ennemmin kuin keskittyäisiin heti saavutettavaan voittoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ettei tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus olisi tärkeää vaan korostaa, ettei yritys voi selvittää ilman sidosryhmäyhteistyötä. Fokus on siis siirtynyt sidosryhmähallinnasta yritysten ja sidosryhmien yhteistyöhön. Tullaan kysymykseen siitä kuinka voitaisiin paremmin hallita, ei sidosryhmää itsessään, vaan vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Tässä korostuu markkinoinnin ja viestintätaitojen tärkeys. (Morsing & Shultz, 2006).

## 2.3 Vastuuviestintä

Vastuuviestintä mielletään usein vain vastuuraporteissa julkaistavaksi tiedoksi. Sen kokonaisuus on kuitenkin huomattavasti laajempi sisältäen useita keinoja ja kanavia. Yritykset viestivät vastuullisuudestaan myös silloin, kun eivät siihen tarkoituksellisesti pyri. (Halme & Joutsenvirta 2011.) Vastuuviestintään sisältyy monia erityishaasteita. Viestin täytyisi olla samaan aikaan sekä kiinnostava että uskottava. Kiinnostava viesti saa kuluttajien huomion ja puhuttelee heitä. Uskottava viesti puolestaan synnyttää luottamusta annettuun tietoon. Näitä tavoitteita ei ole helppo saavuttaa samanaikaisesti. (Halme & Joutsenvirta 2011.)

Sidosryhmäviestintää käsittelevässä artikkelissaan Morsing & Shultz (2006) tutkivat pohjoismaalaisten käsityksiä yritysten vastuuviestinnän tärkeydestä. Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa toteutetun tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneilla oli hyvin eroavia käsityksiä miten yritysten tulisi viestiä vastuullisuudestaan. Toiset olivat sitä mieltä että vastuullisuudesta tulisi viestiä avoimesti ja näkyvästi, kun toisille riittäisi vähäinen nettisivuille ja vuosikertomuksiin sisällytetty vastuutieto. Muutamat vastaajat olivat jopa sitä mieltä, ettei yritysten tulisi viestiä vastuullisuudestaan lainkaan. Yleisesti ottaen tutkimuksesta voitiin päätellä että sidosryhmillä on hyvin erilaisia odotuksia miten yritysten tulisi vastuullisuudestaan viestiä. Tutkimuksessa nousi esiin ongelma toiminnan legitimoinnista aggressiivisella vastuullisuudesta viestimisellä, sillä tämä saattaa johtaa päinvastaiseen tulokseen. Tässä törmätään vastuuviestinnän yleisempään haasteeseen viestin uskottavuudesta (mm. Joutsenvirta 2011). Johtopäätöksenä Morsing & Shultz (2006) esittävät ettei yritykset saisi viestiä liian voimakkaasti vastuullisuusasioistaan, mutta silti niistä tulisi viestiä hienovaraisesti. Tämä asettaa yritykset haastavaan tilanteeseen heidän

valitessa viestintästrategiaa vastuusasioiden osalta. Morsingin & Shultzin (2006) sanoin yritykset saattavat päätyä tilanteeseen, jossa he eivät tunnista että jotkut sidosryhmät eivät ole kiinnostuneita heidän esittämistään vastuullisuustiedoista ja toisaalta jotkut sidosryhmät saattavat pitää epäsovinnaisena omasta paremmuudestaan viestimistä. Tämän välttämiseksi onkin ensiarvoisen tärkeää olla tiiviissä vuorovaikutussuhteessa sidosryhmien kanssa, jotta heidän odotuksensa saadaan selville jo ennen viestinnän aloittamista. Myös Golob & Bartlett (2006) toteavat Australian ja Slovenian vastuuviestintäkäytäntöjä vertaillaessa artikkelissaan sidosryhmien tarpeiden ja toiveiden selvittämisen olevan välttämätöntä onnistuneelle vastuuviestinnälle.

Halme ja Joutsenvirta (2011) kuvailevat osuvasti suomalaisen yrityskulttuurin käsitystä viestinnän tärkeydestä hyvien saavutusten esilletuomisessa. Heidän mukaansa suomalaisessa yrityskulttuurissa markkinointi ja viestintä jäävät liian usein tekniikan ja tuotekehityksen varjoon. Uskotaan että hyvä tuote myy itsensä ja teot havaitaan ilman että yritys panostaa niistä viestimiseen. Vastoin tätä käsitystä vastuulliset teot eivät useinkaan puhu puolestaan. Vastuullisuus ei näy tuotteista päällepäin, minkä vuoksi yritysten vastuuviestinnällä on tärkeä rooli luotaessa vastuullisen liiketoiminnan kuvaa sidosryhmille. Etenkin ulkoiset sidosryhmät muodostavat mielikuvansa lähes yksinomaan yritysten ulospäin viestimiin asioihin perustuen. Suomalaiset yritykset ovat olleet kansainvälisiin kilpailijoihinsa verrattuna liian ujoja viestijöitä ja yritysviestintäkulttuurille onkin tyypillistä ajattelu, jonka mukaan tulisi olla valmiita ja parhaita vastuullisuudessa ennen kuin siitä voidaan viestiä. Keskenäisistä tärkeistä pyrkimyksistä ei siis haluta viestiä, jottei syyllistyttäisi ”viherpesuun”. Yritysvastuuta ei kuitenkaan ole olemassa ilman viestintää ja vastuun olemassaolo näkyy juuri viestinnän kautta. Näin ollen usein sorrutaan viherpesun vastakohtaan ”viherpiilotteluun” ja syntyy kuva, ettei vastuullisuuden eteen ole tehty mitään. (Halme & Joutsenvirta 2011.)

Vastuuviestinnän strategioita käsittelevässä artikkelissa Morsing & Shultz (2006) toteavat sidosryhmäodotusten yritysvastuuta kohtaan olevan niin sanottu liikkuva maali, jota tulisi tarkastella huolella ja säännöllisin väliajoin. Ei siis riitä että kerran selvitetään sidosryhmien odotukset, vaan niiden muutoksia tulisi seurata systemaattisesti. Heidän mukaansa vastuuviestintä vaatii nykyään entistä hienostuneempaa suunnitelmallisuutta. Morsing & Shultz (2006) esittävät kolme sidosryhmien lähestymistapaa, joita ovat tiedottaminen (informing), vuorovaikutus (responding) ja sitouttaminen (involving). Näitä viestintästrategioita tarkastellaan merkityksellistävän (sense making) ja merkityksen antamisen (sense giving) näkökulmien kautta. Merkityksellistävällä näkökulmalla tarkoitetaan keskinäistä vuorovaikutustilannetta, jossa etsitään informaatiota, tulkitaan, muodostetaan merkityksiä ja toimitaan. Merkityksen antamisen näkökulmassa abstrakti selitys viedään eteenpäin sellaisten tahojen (kuten keskijohdoto) kautta, jotka eivät ole olleet mukana merkityksellistävässä työssä. Strategian muutosvaiheessa nämä vaiheet vuorottelevat.

Tiedottamisen strategiassa viestintä on aina yhdensuuntaista, yritykseltä sidosryhmille suuntautuvaa. Sen tarkoituksena on levittää tietoa objektiivisesti yrityksen toimista sidosryhmille. Tätä strategiaa käyttävät yritykset panostavat

lehdistötiedotteisiin, esitteisiin ja numeerisiin tietoihin, joita he levittävät yleisölle. Tällöin voidaan sanoa yrityksen käyttävän merkityksellistämisen näkökulmaa. Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät voivat joko tukea yritystä käyttämällä sen palveluita tai esimerkiksi boikotoida sen tuotteita. Tämän vuoksi yrityksen on viestittävä hyvistä puolistaan, jotta saataisiin sidosryhmät positiivisesti tukemaan yrityksen toimintaa. Tämän strategian mukaan viestinnän tarkoitus on kertoa yrityksen toimista mahdollisimman positiivisesti ja sidosryhmiin vetoavasti (Morsing & Shultz 2006).

Vuorovaikutusstrategia perustuu kahdensuuntaiseen mutta epäsymmetriseen viestintämalliin. Tässä mallissa viestintä suuntautuu yritykseltä sidosryhmille ja päinvastoin. Epäsymmetrisyyttä kuvaa se, ettei yritys muuta toimintatapojaan sidosryhmien palautteen mukaan, vaan ennemmin yrittää muuttaa sidosryhmien toimintaa ja asenteita. Tällöin tyypillisesti tehdään mielipidekyselyitä ja markkinaselvityksiä, jotta saataisiin selville mihin suuntaa yritysvastuun viestinnässä on menty. Viestintä nähdään keinona selvittää mitä yleisö hyväksyy ja mitä ei. Tavoitteena on vakuuttaa sidosryhmät yrityksen houkuttelevuudesta. Tällöin sidosryhmille syötetään tietoa ja kysytään asioita sillä tavalla, että saadaan halutut vastaukset. Tämä merkitsee että kaksisuuntainen vuorovaikutus johtaa omien viestien palautumiseen yritykselle sidosryhmien suusta. (Morsing & Shultz, 2006).

Sitouttamisen strategia sitä vastoin asettaa sidosryhmävuorovaikutuksen oletusarvoksi. Tässä teoriassa molemmat osapuolet yrittävät muuttaa toistensa toimintaa. Ideaalitulanteessa molemmat muuttuvat tasapuolisen vuorovaikutuksen tuloksena, jossa merkityksellistäminen ja merkityksen antaminen vuorottelevat. Tässä strategiassa yritys tavoittelee muutosta sidosryhmien mielipiteiden mukaan. Tiedottamista pidetään välttämättömänä, muttei riittävänä ja tavoitteena onkin sitouttaa sidosryhmät säännölliseen ja systemaattiseen vuorovaikutukseen, jotta saavutettaisiin yhteinen etu. (Morsing & Shultz 2006).

Pedersen (2006) kuvailee lähes samankaltaisen luokittelun kuin edellä kuvattu sidosryhmä osallistamisen strategioista, mutta hän menee vielä hieman pidemmälle lisäten läpinäkyvyyden (transparency) tason, jolloin sidosryhmät ovat konkreettisesti mukana muun muassa vastuuraporttien kirjoittamisessa sekä yhteiskuntavaikutusten arvioinnissa. Tällöin kaikki sidosryhmäyhteistyöhön ja sen prosessiin liittyvä tieto on avoimesti sidosryhmien käytössä, jolloin sidosryhmät pystyvät arvioimaan helposti onko kyseessä vain sanojen tasolle jäävä sidosryhmäyhteistyöstä kertova lause raportoinnissa vai todellinen vuorovaikutusprosessi. Pedersenin mukaan sidosryhmävuorovaikutuksen käytäntöön tuominen vaatii pelkistämistä, jolloin käytäntö on lopulta vain heijastus ideaalimallista. Kriittiseksi kysymykseksi muodostuu tällöin halutaanko pitää kiinni ideaalista vai tuoda malli käytäntöön sopivaksi pelkistämällä.

Yrityksille tämä tarkoittaa valintaa siitä, millä tasolla sidosryhmiä lähde-tään osallistamaan vastuuviestintään. Yksinkertaisimmillaan viestintä on siis vain tiedottamista yrityksen verkkosivuilla tai muissa viestimissä ja parhaimmillaan jatkuva kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen ketju, jolla pyritään saamaan muutosta aikaiseksi yrityksen ja sidosryhmien toiminnassa yhteisen edun nimissä. Tämän päivän vastuuraportointia tarkastellessa voidaan todeta yritys-

ten vastuuviestinnän jäävän usein näiden kahden välimaastoon, jolloin merkittävimmät sidosryhmät on kartoitettu ja joitain yhteistyötoimia on aloitettu ja niistä viestitään, mutta todellinen vuorovaikutus jää ohueksi. Sidosryhmien sitouttaminen ja osallistaminen on haastavaa yritys vastuun, sidosryhmäajattelun ja viestinnän näkökulmista se nouseekin yhdeksi vastuuviestinnän päähaasteista. Kuinka saada sidosryhmät paremmin mukaan viestintätyöhön ja yritykset todella ottamaan heidän mielipiteensä huomioon kehitystyössä.

Vastuuraportointi on ehkä näkyvin osa vastuuviestintää. Sen suurin haaste on että sen käyttäjäkunta on hajanainen. Raportointipaketista tulee helposti sellainen, jossa on jokaiselle jotakin, mutta kokonaisuus ei ole ihan sopiva kenellekään. (Kuisma & Temmes 2011.) Yritysten toiminnan lisääntyvä läpinäkyvyys on lisännyt yritysten raportointihalukkuutta. Raporttia pidetään tehokkaana välineenä yrityksen ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Raportin avulla sidosryhmille voidaan viestiä yritys vastuuseen liittyvästä osaamisesta ja vähentää aiheettomia epäluuloja yritystä ja sen toimintaa kohtaan sekä luoda luottamuksen ilmapiiri yrityksen ja sen sidosryhmien välille. (Rohweder 2004). Raportointia pidetäänkin usein riittävänä kanavana viestiä vastuuasioista, mutta käytännössä tavalliset kuluttajat harvoin etsivät tietoa yrityksen vastuullisuusteosta ja raporttiin törmättyään saattavat kokea sen ympärilyöreäksi luettavaksi. Vastuuraportit soveltuvat alan asiantuntijoille kuten tutkijoille, viranomaisille, toimittajille ja analyytikoille, mutta eivät oikein tavallisille kuluttajille. (Halme & Joutsenvirta 2011.)

Morsing & Shultz (2006) esittävät että yritysten tulisi käyttää proaktiivista sidosryhmävuoropuhelua vastuuviestinnässään. Tähän potentiaalisesti hyväksi keinoksi todetaan muu kuin taloudellinen raportointi vastuullisuusteosta. He toteavat kuitenkin monien tällaisten raporttien jäävän tasolle, jossa sanotaan sidosryhmäyhteistyön olevan tärkeää ja luetellaan tärkeimmät sidosryhmät joiden kanssa toimitaan. Raporteista jää puuttumaan konkreettisesti sidosryhmien mielipiteet ja kommentit. He ehdottavatkin raportointiin sisällytettävän kriittisten sidosryhmien kommentteja esimerkiksi omistamalla sivu raportista tietyn sidosryhmän edustajan mielipiteelle ja kutsumalla sidosryhmien edustajat kriittisesti arvioimaan vastuuraportointia. Tällä tavalla tärkeät sidosryhmät ottavat oman osansa vastuusta raportoinnin laadusta, mikä johtaa positiiviseen sitoutumiseen yrityksen toimintaan. Morsing & Schultz korostavat myös heikkouksien ja epäkohtien viestimistä uskottavuuden vahvistamisen keinona.

Vastuullisuusraportoinnin kilpailun yhteenvedon (2010) mukaan sidosryhmistä raportoidaan selvästi kattavammin ja systemaattisemmin kuin aiemmin. Proaktiivisesta sidosryhmävuoropuhelusta on tullut kiinteä osa organisaatioiden yhteiskuntavastuuta. Suuri osa organisaatioista raportoi hyvinkin laajasti siitä, minkälaisia sidosryhmiä organisaatiolla on, minkälaisia odotuksia sidosryhmillä on organisaatiota kohtaan ja millä tavoin sidosryhmien kanssa on oltu vuoropuhelussa. Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen on organisaation yhteiskuntavastuun perusta, joten sen raportoinnin kehittyminen on huomionarvoinen seikka.

Yksi vastuullisuusraportoinnin peruseriaatteista on, että raportointikauden tuloksia tarkastellaan peilaten niitä asetettuihin tavoitteisiin. Vain näin si-

dosryhmät voivat saada oikean käsityksen organisaation suoriutumisesta. (Vastuuraportointikilpailu 2010). Yksi vastuuraportti tarinoineen ja faktoineen antaa luotettavimmillaankin vain hetkellisen kuvan asioista, joiden suuruusluokkaa ja merkitystä useimpien lukijoiden on mahdotonta arvioida. Niinpä on tärkeää, että raportissa annettuja tietoja vertaillaan lukijalle tuttuihin, konkreettisiin asioihin sekä aiempiin toimintavuosiin ja toisiin yrityksiin. Tällaisen vertailupinnan tarjoaminen on jatkuvasti eräs vastuuraportoinnin suurimpia haasteita. Vertailu tuttuihin asioihin antaa luvuille mittasuhteet. (Halme & Joutsenvirta 2011.) Verrattuna talousraportointiin vastuullisuusasioiden raportoinnin haaste on yhtenäisen mittariston puute. Esimerkiksi ympäristövaikutusten rajaaminen, arvottaminen ja ympäristönäkökohtien merkityksen vaihtelu tekee mittaamisesta monimutkaista. Raporttien tulkinnan hankaluutta lisää myös se että tulkitseminen edellyttää monialaista osaamista. (Rohweder 2004.)

Usein ongelmana kuitenkin on että yritys tarjoaa uusinta tietoa omasta toiminnastaan mutta tuntee vertailukohdat huonommin. Vertailu toisiin yrityksiin on kaikkein haastavinta. Raportointiohjeistot pyrkivät yhtenäistämään raportointia vertailun helpottamiseksi, mutta niiden ohjeet antavat yrityksille vieläkin melko vapaat kädet. Eräät keskeiset tunnusluvut alkavat yleistyä, mutta vaihtelua tuovat yritysten erilaiset toimintatavat. (Halme & Joutsenvirta 2011.) Muun muassa myös ISO 14001 ympäristöhallintajärjestelmän ohjeistuksessa todetaan ulkoisesta viestinnästä että organisaation tulee määritellä viestiäkö se ulkopuolelle merkittävistä ympäristönäkökohdistaan. Tässä prosessissa organisaation olisi syytä ottaa huomioon kaikkien sidosryhmiensä näkökannat ja informaatiotarpeet. (ISO 14001 2004). Tällainen ohjeistus on erittäin yleistasoisen ja antaa toteuttajalle täysin vapaat kädet.

Global Reporting Initiativen (GRI) raportointiviitekehyksen mukaan laadituissa yhteiskuntavastuuraporteissa kerrotaan organisaation toiminnan tuloksista sen tekemien sitoumusten, strategian ja johtamisen osalta tietyllä ajanjaksoilla. Raporttien avulla voidaan muun muassa vertailla ja arvioida organisaation yhteiskuntavastuullista toimintaa suhteessa lainsäädäntöön, normeihin, sääntöihin, standardeihin ja vapaaehtoisiin aloitteisiin, osoittaa miten organisaation yhteiskuntavastuutavoitteet vaikuttavat sen toimintaan ja päinvastoin sekä vertailla organisaation toimintaa ajassa suhteessa sen omaan sekä muiden organisaatioiden toimintaan. GRI:n yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto käsittelee raportin sisällön määrittelyn ja tiedon laadunvarmuuden periaatteet. Siinä määritellään myös raportin toiminta- ja muista indikaattoreista koostuva perussisältö sekä raportoinnin tekniset käytännöt. (GRI 2000-2006). Golobin & Bartlettin (2006) mukaan kansainväliset ohjeistukset sopivat parhaiten monikansallisille yrityksille, joilla on toimintoja useissa maissa. GRI ohjeistuksen he toteavat sopivan myös paikallisille toimijoille sen joustavuuden takia. Tässä törmätään kuitenkin vertailtavuuden ongelmaan ohjeistusten antaessa melko vapaat kädet raportoinnin toteuttamiseen.

Sidosryhmäyhteistyö on olennainen osa vastuuviestinnän onnistumista, sillä viimekädessä juuri sidosryhmien edustajat kokonaisuutena muodostavat suuren yleisön mielipiteen. Suuri yleisö yhteiskunnan omanatuntona kuuluu myös suoraan eikä vain välillisesti yritysten vastuuviestinnän piiriin. Yritykset

ylläpitävät nettisivustoja, joilta tietoa haluava sitä voi löytää ja se onkin markkinointiväylä, jolla yritykset voivat saavuttaa kaikki sidosryhmänsä ympäri maailmaa. Tiedottaminen ei ole kuitenkaan riittävä keino viestiä vastuuasioista. Yritykset tarvitsevat myös sidosryhmiensä mielipiteitä. (Ketola 2004.) Jokainen meistä kuuluu suureen yleisöön ja muodostaa osaltaan suuren yleisön mielipidettä, kukin omassa sidosryhmäroolissaan. Suuren yleisön mielipiteeseen vaikuttaminen onkin valtavan työn takana ja vaatii todellista paneutumista vastuullisuusasioihin.

Nykyään lähes jokainen yritys väittää että sen vastuuviestinnässä tärkeimpiä asioita ovat rehellisyys ja avoimuus. Tilanne onkin varmasti parantunut vastuuviestinnän kehittyessä, mutta negatiivisista asioista ja epäonnistumisista ollaan edelleen haluttomia kertomaan. (Ketola 2004). Kuitenkin epäonnistumisista tai ongelmista viestiminen tuo asiaa arvioivalle tunteen, ettei mitään piilotella ja näin ollen epäonnistumisista huolimatta yrityksen maine saattaa pysyä positiivisena tai jopa parantua nousseen luottamuksen myötä.

Yksi vastuuviestinnän yleisimpiä haasteita on että yrityksen soveltamat eettiset säännöt ovat liian yleisluonteisia eivätkä anna ihmisille tarpeeksi konkreettista käsitystä käytännön vastuutyöstä. (Halme & Joutsenvirta 2011). Esimerkiksi viestittäessä, että yritys pyrkii vähentämään ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia, ei riitä että sanotaan näin, vaan pitäisi kertoa miten tätä käytännössä toteutetaan ja mitkä ovat saavutetut tulokset.

Vastuuraportoinninkilpailun yhteenvetoraportissa (2010) eritellään kilpailussa arvioitujen yritysten raporttien perusteella vastuuraportoinnin nykytilaa ja haasteita. Kilpailuun osallistuneiden organisaatioiden raporteista tunnistettiin muun muassa että GRI-ohjeistoon sisältyvien strategian ja organisaation taustakuvausten sekä johtamiskäytäntöjen raportoinnin tulisi vielä kehittyä. Edelleen vastuullisuuteen liittyvien johtamiskäytäntöjen kuvaaminen näyttäisi olevan haasteellista. Johtamiskäytäntöjen kuvaaminen on tärkeää siksi, että ne kertovat niistä johtamiskäytännöistä, joilla hallitaan nimenomaan kestävän kehityksen riskejä ja mahdollisuuksia.

Selkeänä trendinä erottui kilpailussa vastuuraporttien siirtyminen nettiin. Yhä useammat organisaatiot julkaisevat vastuuraportistaan verkkoversion. Vastuullisuusasioiden raportointi organisaatioiden kotisivuilla on muutoinkin lisääntynyt; kaikkea tietoa ei haluta sisällyttää varsinaiseen vastuuraporttiin, vaan se raportoidaan erikseen kotisivuilla. Verkkoraportoinnin lisääntyminen on positiivinen trendi, sillä näin vastataan tiettyjen sidosryhmien tiedonsaanti-tarpeisiin ja tavoitetaan ehkä jopa uusia sidosryhmiä. Lähes kaikki kilpailuun osallistuneet verkkoraportin julkaisseet organisaatiot tarjoavat lukijoille myös helposti tulostettavan version. (Vastuuraportointikilpailu 2010).

Capriottin & Morenon (2006) kehittämän metodin avulla on mahdollista arvioida yritysten verkkosivuillaan viestimän vastuutiedon tärkeyttä sekä vuorovaikutustasoa. Verkkoviestinnästä on erotettavissa kaksi päätyyliä, informoiva tyyli, jolloin sivuilla tiedotetaan asioista siellä vieraileville sekä interaktiivinen tyyli, jossa sivustoa käytetään keinona vuorovaikutuksen luomiseen vierailijoiden kanssa. Capriotti & Moreno tutkivat viiden yrityksen yritys vastuun viestintää verkkosivuilla. He käyttivät kriteereinä tiedon määrää, tiedon



hierarkiatasoa, tiedon sijaintia, tiedon resursseja sekä palautteen antamisen mahdollisuuksia. Näiden pohjalta pystyttiin päättämään kuinka tärkeää tieto yritykselle on. Esimerkiksi jos vastuutietoa tarjottiin omassa osiossaan etusivulla, voitiin päätellä tiedon olevan hierarkiassa korkealla eli tärkeää yritykselle. Tiedon resursseilla tarkoitettiin tarkastelua siitä oliko tieto esillä vain informatiivisesti vai mahdollistaen vuorovaikutuksen. Interaktiivisuutta arvioitiin pääasiassa palautteen antamisen mahdollisuuksien perusteella. Useimmilla tarkastelun alla olleilla yrityksillä ainoa palautteen antamisen keino oli sähköpostiosoite, johon saattoi ottaa yhteyttä. Tätä ei vielä pidetty kovin interaktiivisena verkkoviestintänä. Pohjautuen tutkimuksessa esitettyihin kriteereihin on mahdollista arvioida yritysten vastuutiedon arvottamista ja sidosryhmäyhteistyön tasoa.

Yritysten verkkoviestinnän suhdetta yhteiskuntavastuuseen ja asiakkaiden luottamukseen tutkivat myös Hong & Rim (2010). He toteuttivat kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa selvitettiin kokemusta yrityksen vastuullisuudesta ja luottamuksesta yritykseen suhteessa siihen kuinka paljon verkkosivuja käytettiin ja kuinka tämä vaikutti positiiviseen viestintään asiakkaalta muille ihmisille. Heidän tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi että mitä enemmän asiakkaat vierailivat yritysten verkkosivuilla, sitä vastuullisemmaksi ja luotettavammaksi he kokivat yrityksen. Tutkimustuloksista kävi ilmi myös suora yhteys luottamuksen ja vastuullisuuden välillä. Tulokset todistivat että mitä vastuullisempi imago yrityksellä on sitä enemmän siihen luotetaan ja mitä enemmän yritykseen luotetaan sitä enemmän siitä viestitään asiakkaiden toimesta positiivisia asioita muille. He todistivat tutkimuksessaan siis vastuullisuuden aiheuttaman positiivisen kierteen.

Dolnicar & Pomeroy (2008) tutkivat Australialaisten pankkien vastuullisuustoimia ja niiden näkyvyyttä sidosryhmille. Tutkimuksen tuloksena he toteavat tietoisuuden vastuullisuusasioista olevan heikkoa, vaikka pankit aktiivisesti markkinoivatkin vastuullisuustoimiaan. He esittävät että pankkien tulisi olla aktiivisempia vastuuviestinnässään ja valita kohderyhmät harkiten. Massamediamarkkinoinnin sijaan tulisi panostaa eri kohderyhmille räätälöityyn markkinointiin, koska vastuullisuusasiat koskettavat vain pientä osaa suuresta yleisöstä. Dolnicar & Pomeroy selvittivät myös sitä miten asiakkaat toivoisivat vastuuasioista viestittävän. Tuloksista käy ilmi että luotettavuus, tuotteet ja palvelut olivat asioita, joista eniten kaivattiin tietoa. Näitä seurasivat ympäristöasiat. Vain pieni osa tutkimukseen osallistuneista oli kiinnostunut esimerkiksi pankin sponsorointi toimenpiteistä tai tasa-arvoisista työskentelymahdollisuuksista. Tutkimuksessa selvitettiin myös eri viestintäkanavien luotettavuuden kokemista. Nettisivuihin luotettiin pääasiassa hyvin, mutta pankkien omiin markkinointiviesteihin sen sijaan luotettiin vähän. Ylipäätään riippumattomasta tietolähteestä kuten TV:stä tai lehdistä saatuun tietoon suhtauduttiin positiivisemmin. Tästä voidaan päätellä että pankkien tulisi panostaa PR:ään enemmän kuin omiin markkinointikampanjoihin. Yhtenä merkittävimpänä johtopäätöksenä he esittävät että kohderyhmän tarkasti valikoiminen ja sille räätälöity viestintä on potentiaalisimpia keinoja vastuutietoisuuden nostamiseen. Myös rahoituskohteiden valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Dolnicar & Pome-

ring 2008). Sidosryhmäajattelu tarjoaa tällaiselle lähestymistavalle hyvät lähtökohdat sillä sen avulla voidaan määrittää kriittiset ryhmät, käydä heidän kanssaan keskustelua ja suunnitella viestintä heidät tavoittavaksi.

Vastuuviestintä on haasteellista myös siksi että vastuullisuusasiat koetaan usein hieman epämääräisiksi tai monimutkaisiksi ymmärtää. Ter Mors ym. (2010) tutkivat vaikeiden ja monimutkaisten ympäristöasioiden viestintää vertailemalla tiedon vastaanoton ja ymmärtämisen laatua tilanteissa, joissa vaikea informaatio vastaanotetaan vain yhdestä lähteestä kuten vain yritykseltä tai jos sama informaatio vastaanotetaan yhteisesti useammasta lähteestä, esimerkiksi yritykseltä ja ympäristöjärjestöltä, jotka viestivät aiheesta yhteistyössä. Tutkimuksen tuloksena huomattiin monimutkaisen tiedon viestinnän olevan tehokkaampaa jos sama viesti vastaanotetaan useammalta taholta, jotka edustavat eri näkökulmia asiaan. Tällöin informaatio koettiin luotettavana ja ymmärrettävämpänä ja sitä arvostettiin enemmän. Yhteenvedona parhaaksi tavaksi kommunikoida vaikeista vastuullisuusasioista he esittävät läpinäkyvän, totuudenmukaisen viestin esittämistä yhteistyössä sidosryhmien (kuten järjestöjen) kanssa.

Edellä kuvatuista teoreettisista lähtökohdista voidaan tiivistää vastuuviestinnän olevan monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy useita ulottuvuuksia perustuen yritysvastuun käsitteen tukipilareihin sekä monitahoinen yleisö eritellen sidosryhmäajattelun mukaan erilaisia tahoja, jota ovat kiinnostuneita yrityksen vastuullisuudesta. Tämän haastavan asetelman pohjalta yritysten tulee siis päättää millä tasolla ja mistä kannustimista he lähtevät vastuullisuudestaan viestimään sekä se mitä ja ketä sillä halutaan saavuttaa. Tämän lisäksi sidosryhmien odotuksia tulisi vielä selvittää systemaattisesti ja jatkuvasti.

## 2.4 Keskeiset käsitteet

### **Vastuullisuus**

Tässä tutkimuksessa vastuullisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yritysten yhteiskuntavastuu eli yrityksen vastuuta toimiansa vaikutuksesta ympäristöön ja yhteiskuntaan. Käsite sisältää sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun näkökulmat. Käsitteen synonyymejä ovat muun muassa yhteiskuntavastuullisuus, eettinen liiketoiminta, kestävän kehityksen toteutuminen yrityksen liiketoiminnassa.

### **Vastuuviestintä**

Vastuuviestinnällä tarkoitetaan yrityksen kaikkea viestintää liittyen yrityksen yhteiskuntavastuu asioista. Vastuuraportointi on yksi osa tätä.

### **Vastuuraportointi**

Vastuuraportoinnilla tarkoitetaan yrityksen yhteiskuntavastuusta kertovaa kirjallista raporttia. Tämä on yleensä yhdistetty vuosikertomuksen osaksi tai niin kuin kohdeyrityksessä vastuullisuus on raportin läpikantava tema.

**Sidosryhmä**

Sidosryhmällä tarkoitetaan kaikkia joihin yrityksen toimet vaikuttavat tai voivat vaikuttaa, joko suoraan tai välillisesti, tai tahoja jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan.

**Omistaja-asiakkaat**

Omistaja-asiakkailla tarkoitetaan osuuskuntamuotoisen (Tapiolan tapauksessa keskinäisen) yritysmuodon osakkeenhaltijoita. Käytännössä omistaja-asiakkaita ovat esimerkiksi Tapiolan vakuutuksen ottajat tai S-ryhmän S-etukortin haltijat.

**Vastuullisuuslupaukset**

Vastuullisuuslupauksilla tarkoitetaan Tapiolan eri sidosryhmilleen määrittelemiä lupauksia kuluvalle strategiakaudelle (2010-2012).

## 3 TAPIOLA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys Tapiola. Luvussa esitellään lyhyesti Tapiola yrityksenä ja luodaan kokonaiskatsaus Tapiolan yhteiskuntavastuuseen, sen nykytilaan ja tavoitteisiin. Omassa alaluvussa esitellään myös tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa olevat Tapiolan vastuullisuuslupaukset.

### 3.1 Tapiola lyhyesti

Vakuutusyhtiö Tapiola perustettiin Auran ja Pohjan yritysfuusion yhteydessä vuonna 1982, yhtiöryhmä Tapiola on toiminut vuodesta 1984 lähtien. (Loikkanen ym. 2007) Tapiola-ryhmä on keskinäinen, vakuutuksenottajien omistama finanssitalo, joka tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki- ja sijoituspalveluita. Palveluita kehitetään ja tuotetaan Tapiola-ryhmän yhtiöiden yhteistyönä yksityistalouksille, yrityksille, suurasiakkaille ja yhteisöille. (Tapiola 2010).

Tapiola-ryhmän vakuutustoiminta kattaa vahinko-, henki- ja eläkevakuutuspalvelut yksityishenkilöille, yrityksille ja yhteisöille. Pankki- ja varainhoitotoimintaa on laajennettu myös yrityksille soveltuviin palveluihin. Ryhmään kuuluu myös ICT-kokonaispalveluja tarjoava yhtiö Tieto-Tapiola. Tapiolalla on 50 omaa palvelutoimistoa suurimmissa kaupungeissa ja 80 yrittäjävetoista toimistoa pienemmillä paikkakunnilla. Lisäksi asiakkaita palvelee laaja edustajaverkosto. Tapiolan palvelut henkilö- ja yritysasiakkaille on saatavilla myös verkkopalveluina. Kansainvälisen yhteistyöverkoston välityksellä Tapiola pystyy järjestämään yritysten vakuutusturvan ja -palvelut ympäri maailmaa. (Tapiola 2010).

Tapiola-ryhmän hallintomalli perustuu omistaja-asiakkuuteen. Yhtiömuoto on keskinäinen yhtiö, mikä tarkoittaa sitä, että palvelun käyttäjät ovat yhtiön osakkaita ja heillä on oikeus käyttää omistajana valtaa ja vaikuttaa yhtiön toimintaan. Tapiolan vakuutusyhtiöiden omistajia ovat vakuutuksenottajat ja takuusuuksien omistajat sekä Eläke-Tapiolassa lisäksi vakuutetut vakuutuskohteisesti. Vakuutuksenottajat käyttävät päätösvaltaansa asianomaisen yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiökokous on se elin, jossa valitaan vakuutusyhtiön hallintoneuvoston jäsenet ja päätetään tuloslaskelman ja taseen vahvistamisesta sekä vastuuvapaudesta hallintoelinten jäsenille ja toimitusjohtajalle. Vakuutuksenottajien omistaman Tapiolan keskeisenä toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaidensa taloudellista turvaa. Toiminnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen omistaja-asiakkaille. (Loikkanen ym. 2007).

Tapiola-ryhmän laajaomisteisuudesta johtuen hallintoneuvostot käyttävät merkittävää päätösvaltaa. Hallintoneuvostot valitsevat yhtiöiden ylimmän johdon ja valvovat yhtiöiden toimintaa. Äänioikeus yhtiökokouksissa määräytyy

Vahinko-Tapiolassa ja Eläke-Tapiolassa maksettujen vakuutusmaksujen ja Henki-Tapiolassa henkivakuutussäästöjen mukaan. (Tapiola 2010).

Asiakaskunnan edustajista valituilla neuvottelukunnilla on tärkeä rooli asiakkaiden ja yhtiöryhmän välisenä, hallintoa täydentävänä vuorovaikutuskanavana muun muassa palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Neuvottelukunnat tekevät aloitteita palvelujen kehittämisestä Tapiola-ryhmän yhtiöiden hallituksille. Tapiolalla on 23 alueellisen neuvottelukunnan lisäksi lukuisia asiakasryhmäkohtaisia neuvottelukuntia. Neuvottelukunnissa on yhteensä noin 340 jäsentä. Lisäksi asiakkaiden mielipiteitä tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä kerätään muun muassa asiakaspaneelien kautta. (Tapiola 2012a.)

Helmikuussa 2012 Tapiola julkisti tiedon Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiosta. Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyvät keskinäiseksi finanssiryhmäksi. Yhdistymisessä syntyvä Lähivakuutus-Tapiola-finanssiryhmä aloittaa toimintansa vuoden 2013 alussa. Asiakkaiden omistama uusi yhtiöryhmä muodostetaan yhdistämällä Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola yhtiöryhmän keskusyhtiöksi. Lähivakuutus-Tapiola-ryhmästä muodostuu Suomen suurin ja vakavaraisin vahinkovakuuttaja, jonka arvioitu vahinkovakuuttamisen markkinaosuus on noin 30 prosenttia, vahinkovakuutuksen maksutulo on noin 1 miljardia euroa ja omistaja-asiakkaiden määrä noin 1,5 miljoonaa. (Tapiola 2012c).

Keskusyhtiön lisäksi perustetaan 19 alueellista keskinäistä yhtiötä, jotka tarjoavat omalla toimialueellaan kokonaispalvelua vakuutuksissa, pankkipalveluissa ja sijoittamisessa. Pääkaupunkiseudun kokonaispalveluista vastaa keskusyhtiö. Yhdistymisprosessin on suunniteltu kestävän noin kaksi vuotta. Tänä aikana Lähivakuutuksen ja Tapiolan nykyiset asiakkuudet säilyvät ennallaan, eikä asiakkailta edellytetä mitään toimenpiteitä. Yhdistymisprosessiin sisältyvät mm. keskusyhtiön muodostaminen ja organisointi, alueyhtiöiden perustaminen ja vakuutuskantojen luovutukset alueyhtiöille. (Tapiola 2012c).

### 3.2 Tapiolan yritysvastuu

Tapiolassa vastuullisuuden edistämiseksi tehtävän työn lähtökohtana ovat yhtiöryhmän erilaiset roolit yhteiskunnassa. Vakuutusalan toimijana Tapiolalla on tärkeä tehtävä ihmisten ja yritysten lakisääteisen turvan hoitajana, kuten työeläkevakuuttajana. Vakuuttaminen on yhteisöllistä vastuunkantamista, jossa keskeistä on riskien tasaaminen eri tahojen kesken ja talouden turvaaminen onnettomuuden tai vahingon sattuessa. Finanssialan tuotteet ja palvelut ovat myös olennaisia yhteiskunnan perustoimintojen kannalta. Yhteiskunnallisesti tärkeiden roolien lisäksi Tapiolalla on useita rooleja, jotka näkyvät sidosryhmillä. Tapiola sijoittaa hoidossaan olevaa eläkevarallisuutta sekä kiinteistöihin että erilaisiin muihin sijoituskohteisiin. Kiinteistöjen omistajana Tapiolan rooli vuokranantajana ja esimerkiksi Tapiolan keskuksen kehittäjänä on merkittävä. Niin ikään työnantajana Tapiolan rooli on merkittävä: yhtiöryhmä työllistää valtakunnallisesti noin 3 000 vakuutus- ja finanssialan asiantuntijaa. Tapiola on

myös tuotteiden ja palveluiden ostaja sekä veronmaksaja ja naapuri vaikuttaen monin tavoin lähiyhteisöihinsä. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu lisäksi yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden tukijan ja toisinaan myös esille tuojan rooli. (Tapiola 2012d.)

Yhteiskuntavastuukysymyksistä on käyty Tapiolassa sisäistä keskustelua 1980-luvun lopulta lähtien. Tuolloin määriteltiin yhdeksänkohtainen linja, joka on toiminut pohjana Tapiolan yrityskulttuuria rakennettaessa. Niin Tapiolan henkilöstö kuin myös hallinto osallistuivat keskusteluun linjan luomiseksi. Ns. Tapiolan Linja toimi pohjana 1990-luvulla käydyille arvokeskustelulle, jonka pohjalta Tapiolan silloiset neljä arvoa määriteltiin. Tapiola-ryhmän toimintaa ohjaavat neljä arvoa olivat asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta ja yhdessä menestyminen. (Loikkanen ym. 2007).

Vastuullisuuden merkityksen kehityksestä kertoo se että vuonna 2012 Tapiolan arvot ovat: asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi. (Tapiola 2012b). Vastuullisuus on nostettu yhdeksi keskeiseksi linjaksi Tapiolan strategiassa kaudelle 2010-2012. Toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkaille etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Vastuullisuus tarkoittaa Tapiolalle asiakkaiden, henkilöstön, ympäristön sekä yhteiskunnan huomioimista kaikessa toiminnassaan. Tapiolan tavoittelee vastuullisuudessa edelläkävijän asemaa vakuutus- ja finanssialalla (Tapiola 2012b).

Tapiolan keskinäinen yhtiömuoto asettaa tälle tavoitteelle erityisiä avoimuuden ja vastuullisuuden vaatimuksia ja ryhmän onkin huomioitava kaikissa toimissaan että asiakkaat ovat myös ryhmän omistajia. (Tapiola 2012a). Tapiolassa keskeisenä toimintaa ohjaavana ajatuksena on toiminnan pitkäjänteisyys: vakuutustoiminta on lähtökohtaisesti pitkäjänteistä, kuten myös toimintaan liittyvä vastuullisuuden ajatus. (Loikkanen ym. 2007).

Vastuullisuuden toteuttamiseksi Tapiola on määritellyt vastuullisuuslupaukset eri sidosryhmille. Tapiola lupaa puhua asiakkaiden kieltä ja ottaa asiakkaat entistä laajemmin mukaan palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Vastuullisuutta toteutetaan myös sijoitustoiminnassa. Ympäristö- ja ilmastovaikutuksia vähennetään muun muassa lisäämällä sähköistä asiointia. Tapiola lupaa omalta osaltaan edistää vastuullisuutta yhteiskunnassa ja olla jatkossakin aloitteellinen arvovaikuttaja. (Tapiola 2012a).

Rahoituslaitosten omat ympäristövaikutukset ovat usein kovin pienet – ne ovat lähinnä toimistotyön vaikutuksia. Rahoittaja on kuitenkin avainasemassa, kun käynnistetään isoja investointihankkeita. Tällöin tullaan kysymykseen siitä, mikä on rahoittajan vastuu hankkeiden ympäristövaikutuksista? (Kuisma & Temmes 2011). Tapiolan tulee ottaa tämä kysymys huomioon sijoitustoiminnossaan ja sijoitustoiminnot ovatkin sitoutuneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden noudattamiseen.

Tapiola seuraa tarkasti kansainvälistä kenttää vastuullisuusasioissa ja on sitoutunut mm. Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n julkaisemaan Elinkeinoelämän peruskirjaan kestävästä kehityksestä. Eläke-Tapiola, Tapiola Varainhoito Oy sekä Kiinteistö-Tapiola Oy ovat allekirjoittaneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (UN PRI), jotka liittyvät ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan. Ympäristövaikutusten vähentämiseksi tehdään konk-

reettistä työtä ja jatkuvan parantamisen saavuttamiseksi Tapiolan pääkonttori-toiminnot ovat mukana WWF:n Green Office -verkostossa.

Käytännössä Tapiolan yhteiskuntavastuutyöstä huolehtii viisihenkinen yksikkö, joka on suoraan yhtiön pääjohtajan alla. Tämä kertoo ylimmän johdon sitoutumisesta vastuullisuusasioihin. Yksikköön kuuluu yhteiskuntavastuusta ja edunvalvonnasta vastaava johtaja, edunvalvonta asiantuntija, yhteiskuntavastuun asiantuntija sekä yhteiskuntakumppanuuksien asiantuntija. Lisäksi tiimissä on assistentti. Tämä yksikkö kehittää jatkuvasti yhteistyössä monien organisaatioiden kanssa erilaisia yritysvastuuseen liittyviä projekteja. Tapiolan yhteistyökumppaneita ovat muun muassa SPR ja Suomen Luontoliitto.

Tapiolan yhteiskuntavastuuasiantuntijan Elina Kuuselan mukaan vastuullisuusasioissa panostetaan tällä hetkellä erityisesti taloudellisen osaamisen edistämiseen, selkeäkielisyyteen sekä siihen että asiakkaat pidetään tiiviisti mukana kehittämistyössä. Taloudellisen osaamisen edistämistä toteutetaan erilaisin yhteistyöhankkeiden kautta ja sen tavoitteena on helpottaa kaiken ikäisten talousasioiden ymmärtämistä ja tutustuttaa ihmiset alan käsitteisiin ja vastuullisen taloudenhallinnon tapoihin. Tällä pyritään osaltaan myös edistämään hyvien työntekijöiden löytymistä haastavalle alalle tulevaisuudessa ja estämään yleisesti vastuuton oman talouden hallinta ja tätä kautta välillisesti monia ongelmia yhteiskunnassa.

Selkeäkielisyyden eteen on viime vuosina tehty Tapiolassa paljon töitä ja asiakkaille on nyt tarjolla monipuolisesti selkeää tietoa palveluista, tuotteista ja Tapiolan toiminnasta. Tässä tutkimuksessa vastuuviestinnän selkokieliäisyyden kokemuksia kysyttiin myös haastateluilta. Asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia selvitetään vuosittain useissa kyselyissä ja haastatteluissa aina tarpeen mukaan.

Elina Kuuselan mukaan yksi Tapiolan vastuuviestinnän haasteista on liian ujo viestintä. Tämä on tyypillistä suomalaiselle yrityskulttuurille. Keskenäisistä kehittämistoimenpiteistä ei haluta viestiä ennen kuin ne ovat valmiit ja näin ollen saattaa ulkopuolisille syntyä kuva ettei mitään tehdä (Halme & Joutsenvirta 2011.) Toiseksi haasteeksi hän kuvailee myös suuren yleisön tavoittamisen. Tapiola etsiikin kanavia tavoittaa suuri yleisö vastuullisuusasioiden viestinnässä.

### **3.3 Tapiolan vastuullisuuslupaukset**

Tapiola toteuttaa osaltaan yhteiskuntavastuuta käytännössä nojautuen yhtiön määrittämiin vastuullisuuslupauksiin. Lupauksen täyttämiseksi tehdään konkreettista työtä jatkuvasti. Tässä alaluvussa kuvaillaan vastuullisuuslupaukset, konkreettisin esimerkein jotka Tapiola on määrittänyt strategiakaudelle 2010 – 2012.

#### **Lupaukset asiakkaille**

*Tapiola puhuu asiakkaiden kieltä. Haluamme olla Suomen selväkielisin finanssitalo, ja lupaamme parantaa tuotteiden ja palvelujen laatua, ymmärrettävyyttä ja selkeyttä sekä toimintamme läpinäkyvyyttä.*

*Omistaja-asiakkaat mukana kehittämässä toimintaa. Tapiola on keskinäinen yhtiö, ja asiakkaamme ovat myös omistajiamme. Lupaamme ottaa omistaja-asiakkaamme ja muut sidosryhmämme entistä enemmän mukaan toimintamme kehittämiseen.*

*Vastuullisuus ohjaa tuotteidemme, palvelujemme ja sijoitustoimintamme kehittämistä. Painotamme vastuullisuusnäkökohtia tuotteita ja palveluja sekä sijoitustoimintaa kehittäessämme. Parannamme omaa asiantuntemustamme uusien riskien ennakkoinnissa ja hallinnassa sekä kannustamme asiakkaita vastuullisiin valintoihin.*

Käytännössä näitä asiakkaille suunnattuja lupauksia on toteutettu mm. parantamalla ja johdonmukaistamalla tuotteiden ja palveluiden ymmärrettävyyttä, kouluttamalla henkilöstöä selkeäkieliseen viestintään ja osallistamalla asiakkaat tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen mm. asiakaspaneelien ja neuvottelukuntien kautta. Myös sijoitustoiminnassa asiakkaiden varat sijoitetaan vastuullisesti YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden mukaan.

### **Lupaukset henkilöstölle**

*Kannustamme vastuulliseen johtamiseen. Esimiehiä kannustetaan aktiiviseen, vastuulliseen johtamiseen ja heiltä edellytetään tasapuolista suhtautumista työsuorituksiin. Tämä sisältää myös henkilöstön motivointia sekä kannustamista vastuullisiin tekoihin.*

*Kaikki mukaan viemään vastuullisuuden viestikapulaa. Haluamme, että kaikki tapiolalaiset osallistuvat vastuullisuuden tietoisuuden lisäämiseen Tapiolassa niin, että jokaisen tapiolalaisen vastuu omassa tehtävässään on selkeä.*

*Tasapainoa työhyvinvoinnista. Lupaamme edistää tapiolalaisten työhyvinvointia. Se sisältää työn ja vapaa-ajan tasapainottamista ja moniarvoisuuden edistämistä työyhteisössä.*

Käytännön tekoja näiden lupauksen toteuttamiseksi on tehty muun muassa kannustamalla henkilöstöä kehittämään asiantuntijuuttaan ja oppimaan uutta, korostamalla työyhteisön moniarvoisuutta, ihmisten tasavertaisuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Esimiestyön tueksi on myös laadittu vastuullisen johtamisen periaatteet. Henkilöstölle on perustettu oma rahasto, joka on osa Tapiolan palkitsemisjärjestelmää, sinne maksetaan vuosittain voittopalkkiota saavutettujen tulosten perusteella.

### **Lupaukset ympäristölle**



*Vähemmän kuormaa ympäristölle ja ilmastolle. Lupaamme vähentää ympäristö- ja ilmastovaikutustamme. Lisäämme sähköistä asiointia, kehitämme ekotehokkaita työtapoja ja kannustamme asiakkaitamme vastuullisiin tekoihin. Luomme vastuullisuuskriteerit hankintojemme tueksi.*

*Enemmän painoa ympäristöriskien hallintaan. Ympäristöriskien haltuunotto edellyttää asiantuntemuksemme parantamista ja verkostoitumista ennakoidaksemme paremmin vahingontorjunnan ja riskienhallinnan tarpeita.*

*Osallistumme keskusteluun ilmastonmuutoksesta. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen ja pyrkimykset sen jarruttamiseen edellyttävät Tapiolalta riskienhallinnan ammattilaisena sekä sisäistä että asiakkaille ja muille sidosryhmille suunnattavaa ympäristöviestintää ja neuvontaa.*

Ympäristölupausten toteuttamiseksi on muun muassa kehitetty suunnitelmallisesti sähköisiä palveluita. Tapiolan pääkonttorit ovat mukana WWF:n Green Office -järjestelmässä ja liikematkustusta on vähennetty käyttämällä aktiivisesti video- ja puhelinneuvottelulaitteita. Tapiola myös arvioi sijoituskohteitaan sen mukaan kuinka hyvin ne ottavat toiminnassaan huomioon ympäristön ja ilmastomuutoksen haasteet.

### **Lupaukset yhteiskunnalle**

*Tapiola on aloitteellinen yhteiskuntavastuun arvovaikuttaja. Tapiola haluaa jatkossakin osallistua aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lupaamme toimia yhteiskuntavastuun arvovaikuttajana ja vaikuttaa arvo pohjaisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseen yliopistotasolla (keskinäisyys, yhteiskuntavastuu, eettisyys).*

*Vastuullisuuden edistäjä yhteiskunnassa. Tapiola lupaa edistää finanssilukutaitoa yhteiskunnassa. Osallistumme myös kansalliseen ja kansainväliseen sidosryhmäyhteistyöhön sekä vastuullisuutta tukeviin kehityshankkeisiin.*

*Vakavarainen liiketoiminta tukee yhteiskunnallista vakautta. Vakuutus- ja pankkitoiminta vaikuttaa merkittävästi yhteiskunnan pyörien pyörimiseen ja kansalaisten arkeen. Tämä edellyttää vakavaraisuutta, pitkäjänteistä taloudellista toimintaa sekä pyrkimyksiä ennakoida yhteiskunnan muutokset ja ylläpitää suomalaisten työkykyä.*

Yhteiskuntavastuuta toteutetaan pitämällä huolta vakavaraisuudesta ja tuemalla muun muassa SPR:n ja Kirkon Ulkomaanavun projekteja kotimaassa sekä kehitysmaissa. Tapiola on mukana myös vastuullisuutta edistävässä julkisissa tutkimushankkeissa.

### 3.4 Tapiolan vastuuviestintä

Vakuutus- ja finanssialalla toiminta on yhteiskunnan taholta varsin säädeltyä, mikä nostaa vastuullisuuden vaativammalle tasolle suhteessa moneen muuhun toimialaan. Se myös tuo haasteita esimerkiksi perinteisen vakuutusalan ongelman, vaikeaselkoisuuden, ratkaisemiseen. Vaikeaselkoisuus on myös vastuuviestinnälle tyypillinen ongelma. Tämä on myös todettu Tapiolassa. Tapiola lähteekin viestimään vastuullisuudesta haastavista lähtökohdista moniulotteiselle yleisölle.

*Vastuu Tavaksi* -raportin (2010) mukaan yhtenä merkittävimpänä haasteena on edistymisen mittaaminen, minkä on kansainvälisestäkin todettu vaativan paljon kehittämistä. Oikeiden asioiden seuranta ja toiminnan laatua korostetaan teknisten mittareiden sijaan. Vastuullisuus liiketoiminnassa on hyvin nopeasti kehittyvä toiminta-alue, joten on tärkeää, että omat painopisteet on valittu ja keskitytään Tapiolalle olennaisiin asioihin eli vastuullisuuslupausten toteuttamiseen. (Tapiola 2010, 12). Asiakkaille suunnattujen vastuullisuuslupausten toteutumista ei ollut ennen tätä tutkimusta arvioitu asiakkaiden näkökulmasta. Tämä tutkimus paneutuu yhtenä osa-alueena laadulliseen arviointiin vastuullisuuslupausten toteutumisesta.

*Vastuu Tavaksi 2010* -raportin mukaan Tapiolan vastuullisuuslupaukset ohjaavat käytännön työtä sekä sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on oppia tuntemaan sidosryhmät ja vastata heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Tapiolalle on tärkeää avoimuus, luottamus ja jatkuva vuorovaikutus. Tapiola on sitoutunut toimimaan vastuullisemmin kuin laki vaatii. Se merkitsee aitoa halua kuunnella ja kuulla sidosryhmien toiveita ja tarpeita. Vuorovaikutus tarjoaa myös suuren mahdollisuuden erilaisilta ihmisiltä ja organisaatioilta oppimiseen. (Tapiola 2010.) Vastuuviestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa että tavoitteena on sitouttaa sidosryhmät viestintätyön kehittämiseen ja lupausten toteutumisen arviointiin. Käytännön tasolle tässä ei kuitenkaan ennen tätä tutkimusta ollut menty sillä omistaja-asiakkaiden näkemyksiä vastuullisuudesta Tapiolan viestinnässä ei ollut aiemmin selvitetty. Tässä tutkimuksessa kerättyjä kommentteja ja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää Tapiolan tulevaisuuden vastuuviestinnän suunnittelussa.

Tapiolan asiakasviestinnän selkeyteen panostettiin vuonna 2010. Asiakasmateriaalien, ohjeiden sekä verkkosivujen ymmärrettävyyttä ja selkeäkielisyyttä parannettiin. Näillä toimilla pyrittiin vastaamaan viestinnän selkeyden haasteeseen ja haluttiin varmistaa että asiakkaat saavat yksinkertaiset ja varmat tiedot taloutensa hoitamiseen käyttämiensä tuotteiden ja palveluiden sisällöstä sekä parantamaan asiakkaiden ja Tapiolan välistä vuorovaikutusta. Tämän jälkeen asiakkaiden kokemuksia ei ole selvitetty, mikä tuo myös uutuusarvoa tutkimukselle. Tapiola on kuitenkin tiedostanut yhden vaikeimmista vastuuviestinnän haasteista (selkeys), minkä pohjalta voidaan olettaa sen tulleen otetuksi huomioon myös vastuuviestinnän toteuttamisessa. (Tapiola 2010).

Näkyvin osa Tapiolan vastuuviestintää on vuosittain julkaistava *Vastuu Tavaksi* -raportti, jonka rakenne noudattaa Tapiolan omaa jaottelua: vastuu asiakkaista, vastuu henkilöstöstä, vastuu ympäristöstä ja vastuu yhteiskunnalle. Tapiola raportoi vastuullisuudestaan Global Reporting Initiativen (GRI) ohjeiston mukaisesti. Tapiolan *Vastuu Tavaksi 2010* -raportti sisältää finanssialan erityisindikaattoreita (2008) soveltuvien osin ja raportin laajuus on A-tasoa. Tapiolan raporttia ei ole varmennettu mutta siinä on kuitenkin noudatettu jo vakiintunutta yhteiskuntavastuuraportoinnin käytäntöä. Tapiola julkaisee myös vertailun GRI suosituksiin raportissaan (Tapiola 2010).

Vuoden 2011 *Vastuu Tavaksi* -raportti julkaistiin ensimmäistä kertaa sähköisenä raporttina. Tässä tutkimuksessa sitä ei kuitenkaan haastateltavien kanssa käyty läpi, sillä sen ilmestyessä suuri osa haastatteluista oli jo tehty. *Vastuu Tavaksi 2011* -raportti jatkaa tuttua linjaa, kertoen monipuolisesti Tapiolan vastuullisuustoimista. Verkkosivuston rakenne on selkeä, mutta paikoitellen hyvinkin raskas. Linkkejä on myös edellisen vuoden verkkomateriaaleihin, mikä tavallaan syö hieman uskottavuutta. Tapiolan voidaan sanoa seuranneen aikaansa raportointinsa siirrossa verkkoversioksi, sillä tähän suuntaan on vastuuraportoinninkilpailun yhteenvedossa (2010) todettu mentävän.

Tapiolassa on vuonna 2012 käynnistynyt asiakasvaliokuntatyö vastuullisuusasioiden selvittämiseksi. Tämä työ on vasta aluillaan, joten tässä tutkimuksessa sen tuloksia ei ole pystytty hyödyntämään. Tästä voidaan kuitenkin päätellä Tapiolan kehittäneen sidosryhmäyhteistyötään vastuuviestinnän osalta. Tavoitteena voidaan nähdä koko yhteiskunnan toimintaan vaikuttaminen ja myös oman toiminnan muuttaminen yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Tapiolan voidaan siis katsoa toteuttavan teoriaosuudessa aiemmin kuvattua sitouttavaa sidosryhmä strategiaa (Morsing & Shultz 2006) vastuuviestinnässään. Tässä vaiheessa ei olla kuitenkaan vielä tilanteessa, jossa teoria tulisi käytäntöön. Suunnan voidaan silti päätellä olevan oikea.

### 3.5 Omistaja-asiakkaat sidosryhmänä

Tapiolan tärkein sidosryhmä on omistaja-asiakkaat, jotka ovat eri tavoin mukana yhtiöryhmän toiminnan kehittämisessä. (Tapiola 2010). Tapiolan tapauksessa vakuutusten ottajat omistavat osan ryhmästä ja samalla he asettuvat sidosryhmäajattelun näkökulmasta mielenkiintoiseen asemaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää yhtenä osana kuinka omistaja-asiakkaat kokevat tämän roolin. Tuntevatko he olevansa enemmän asiakkaita vai omistajia ja vaikuttaako tämä rooli heidän suhteeseensa Tapiolaan.

Sidosryhmänä omistaja-asiakkaat ovat vaativa ryhmä. He edustavat koko kansaa ja voivat olla mistä tahansa päin Suomea ja hyvin erilaisista lähtökohdista. Myös heidän vaatimuksensa, odotuksensa ja kiinnostus vastuullisuusasioita kohtaan vaihtelevat suuresti. Kärjistettynä sidosryhmäajattelun peruskäsityksen mukaan omistajat ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja

tulevaisuuden tuotoista kun taas asiakkaat odottavat hyvää palvelua, luotettavuutta ja toisaalta myös enemmän yhteiskuntavastuullisuutta kokonaisuutena.

Omistaja-asiakkailta nämä odotukset yhdistyvät, mutta osuuskuntamuotoisen yrityksen tuoton jakautuminen omistaja-asiakkaille erilaisina etuina vähentää tuotto-odotuksiin kohdistuvia paineita ja siirtää näkökulmaa lähemmäs asiakaslähtöistä ajattelua. Sosiaalinen puoli yhteiskuntavastuusta (yritysetiikka, työpaikkojen luominen, yleinen hyvinvointi) korostuu, taloudellisen näkökulman jäädessä hieman taka-alalle. Ympäristönäkökulma omistaja-asiakkaiden näkökulmasta jää kuitenkin näiden kahden varjoon. Tätä ajatusta tukee mm. pankkien yhteiskuntavastuuta käsittelevä väitöskirja (Koivuporras 2008), jossa selvitettiin asiakkaiden pankin valintakriteereitä ja tässä tutkimuksessa ympäristöasioiden hoito jäi kriteereistä vähiten merkityksellisten joukkoon.

Tapiola-ryhmän asiakastyytyväisyyttä seurataan aktiivisesti. Vuonna 2010 toteutetun asiakastutkimuksen mukaan yli 70 prosenttia Tapiolassa asioineista asiakkaista suosittelisi Tapiolaa. Yksityisasiakkaista 47 %, pk-yrityksistä 78 %, yrittäjistä 68 % ja suuriasiakkaista 97 % antoi hyvän tai erittäin hyvän arvosanan Tapiolalle. Tapiola Pankin asiakkaista 74 % antoi hyvän tai erittäin hyvän arvosanan Tapiola Pankin palveluista. 74 % Tapiolan asiakkaista on ollut asiakaina yli 5 vuotta (Tapiola 2010). Näiden lukujen perusteella voidaan todeta asiakkaiden huomioimisen sidosryhmänä olevan hyvällä pohjalla. Vastuullisuusasioita ei näissä tutkimuksissa selvitetty erikseen, joten vastuullisuuden kokemuksista ei ole olemassa samanlaista kvantitatiivista tietoa. (Tapiola 2010). Yritys on myös pysynyt taloudellisesti tuottoisana, mikä pitää omistajat tyytyväisinä. Tapiola tulee myös vahvistamaan asemaansa vakuutusmarkkinoilla yhdistyessään Lähivakuutuksen kanssa. Tässä vaiheessa omistaja-asiakkaat tulisikin ottaa erityisen hyvin huomioon.

## 4 TUTKIMUSMETODIT

### 4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tarkemmin määriteltynä kyseessä on kuvaileva tapaustutkimus. Kuvaileva siksi että tutkimuksen tarkoituksena on esittää kuvaus tietystä tilanteesta ja dokumentoida siitä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Ja tapaustutkimus siksi että tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimus keskittyy johonkin tiettyyn ilmiöön tai rajattuun kokonaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009) Tapauksena tässä tutkimuksessa on Tapiolan vastuuviestintä neuvottelukuntiin kuuluvien omistaja-asiakkaiden näkökulmasta. (Ks. LIITE 1 Teemahaastattelurunko).

### 4.2 Tiedon kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla valitusta kohderyhmästä. Kohderyhmäksi valikoituivat Tapiolan omistaja-asiakkaat, jotka kuuluivat neuvottelukuntiin. Heidät valittiin koska Tapiola on kiinnostunut erityisesti asiakkaidensa mielipiteistä ja koska omistaja-asiakkaat tarjoavat ”tuplasidosryhmä” -roolissaan mielenkiintoisen näkökulman koko tutkimukselle. Neuvottelukuntien jäseniä valittiin koska heillä oletettiin olevan kokemuksia Tapiolan vastuuviestinnästä ja näin ollen voitiin olettaa haastatteluista saatavan enemmän irti kuin jos kohderyhmäksi olisi valittu satunnaisia omistaja-asiakkaita, joille vastuullisuus on vieras käsite. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa nimettöminä. Heistä neljä oli neuvottelukuntien jäseniä Päijät-Hämeestä, pääkaupunkiseudulta ja Pirkanmaalta. Yksi haastateltavista ei kuulunut neuvottelukuntiin.

Teemahaastattelun valintaan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi vaikutti ennen kaikkea menetelmän joustavuus ja sitä seuraava haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuus. Haastattelijan rooli teemahaastattelua tehtäessä on varmistaa että kaikki ennalta määritellyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista, muttei valmiita kysymyksiä. Tämä mahdollistaa tilanteen joustavuuden haastateltavan mukaan koska teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Aaltola & Valli 2010.) Vaikka teemahaastattelurunkoon sisältyy hahmotelma niistä keskusteluteemoista, jotka haastatteluissa pyritään kattamaan, ei se kuitenkaan mekaanisesti ohjaa haastateltavan ja haastattelijan välistä keskustelua. Siitä syystä jokaisesta tutkimushaastattelusta muodostui hyvin omannäköisensä, joille oli kuitenkin yhteistä tiettyjen teemojen läpikäyminen. Teema-alueiden

valinnalla pyrittiin luomaan edellytyksiä syvällisen keskustelun syntymiselle omistaja-asiakkaiden odotuksista ja Tapiolan vastuullisuuden näkyvyydestä. Keskustelussa käytetyt teema-alueet muodostuivat seuraavista kokonaisuuksista:

- Yhteiskuntavastuu yleisesti ja asiakassuhde Tapiolaan
- Tapiolan yhteiskuntavastuun näkyminen
- Tapiolan vastuullisuuslupausten toteutuminen
- Odotukset vastuullista Tapiolaa kohtaan

Haastattelutilanteet rakentuivat näiden pääteemojen ympärille ja niiden sisältöä saatiin tarkemmin esille haastattelutilanteissa vaihtelevilla tarkentavilla kysymyksillä.

### 4.3 Tiedon analysointi

Tutkimuksessa tapauksia (haastattelut) käsiteltiin ainutlaatuisina ja aineistoa tulkittiin sen mukaisesti ja näin ollen tutkimussuunnitelmakin muotoutui tutkimuksen edetessä. Nämä ovat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2009), mikä johtaa siihen että lopullinen tiedon analysointimenetelmä valittiin haastattelujen toteutuksen ja niistä kerätyn materiaalin tarkastelun jälkeen.

Hirsjärvi & Hurme (2001) kuvailevat laadullisen analyysin alkavan usein jo itse haastattelutilanteissa. Kun tutkija itse tekee haastattelut, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Hän voi tyypitellä ja hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Hän voi kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkin kehittämiensä hypoteesin tai mallin. Aineistoa analysoidaan yleensä ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen aineiston ero kvantitatiiviseen analyysiin verrattuna onkin juuri siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa (osittain vielä alkuperäisessä sanallisessa muodossaan). Analyysitekniikat ovat moninaisia, ja on paljon erilaisia työskentelytapoja. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardisoituja tekniikoita. Ei myöskään ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin merkitysten tulkintaan, jota esiintyy usein kvalitatiivisissa analyysissä. Tulkitessaan tutkija ei tyydy pelkän näkyvissä olevan tarkasteluun vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuina. Tulkinta on siis enemmän tai vähemmän spekulatiivista. Tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavaan asiaan, ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Tuloksena ei ole tekstin tiivistyminen vaan pikemminkin laajeneminen. Merkitysanalyysia voidaan tehdä myös siten, että tuloksena on merkitysten etsiminen ad hoc menettelyin. Tällöin tutkijalla ei ole käytössään

tiettyä yhtä analyysitapaa, vaan hän toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Hirsjärven & Hurmeen mukaan (2001, 138) aineiston purkamiseen on kaksi yleistä tapaa: aineisto kirjoitetaan tekstiksi eli litteroidaan, tämä voidaan tehdä sanasanaan koko aineistolle tai valikoiden vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Tai sitten aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan nauhoitetusta aineistosta. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonpurkamismenetelmänä osittaista litterointia. Haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon niiltä osin kun keskustelussa pysyttiin ennakkoon määritetyillä teema-alueilla. Äänitteestä poimittiin myös suoria lainauksia sopivilta osin.

Aineiston purkaminen jatkui purkamalla litteroitu aineisto teema-alueittain. Henkilöiden samaa aihetta koskevat vastaukset, jotka olivat tulleet ilmi haastattelun eri vaiheissa, kirjattiin yhteen. Sama toistettiin kaikkien haastattelujen osalta. Sen jälkeen kaikkien haastateltavien samaa teema-aluetta olevat vastaukset koottiin teema-alue otsikoiden alle. Seuraavassa vaiheessa, kun aineisto oli alustavasti teemoiteltu, aloitettiin aineiston lukeminen. Tämä oli erittäin tärkeä vaihe, sillä mitä tutumpi aineisto on vaikuttaa siihen kuinka hyvin sitä voidaan analysoida. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa ja synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Usein kvalitatiivisen aineiston analyysin vaiheet pitävät sisällään kuvailun, luokittelun ja yhdistelyn vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Sillä pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein on ongelmana että analyysissä jäädään tälle tasolle, jolloin aineisto esitetään sellaisena kun sen on haastateltava tuonut esiin. Tätä perustellaan objektiivisuuden säilyttämisellä. Tämä ei ole kuitenkaan hyvä tapa, sillä silloin lukija joutuu itse tekemään päätelmät ja tämä ei välttämättä johda haluttuun tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 146). Tässä tutkimuksessa pyrittiin pitämään osia aineistosta kuvailevassa muodossa, mutta valitsemaan vain olennaiset osat, jotta yllä kuvatulta tilanteelta vältyttäisiin. Luvussa viisi on kuvailtu tutkimustulokset.

Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkia voidaan pitää käsitteellisinä työkaluina joiden avulla voidaan kehitellä teoriaa tai nimetä aineistosta keskeisiä piirteitä. Luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelun pääkriteerinä tulisikin siis olla tutkimusongelma. Tutkimusongelma ja sen alaongelmat tai teemahaastattelun teemat voivat toimia karkeina alustavina luokkina. (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa alustavan teemoittelun jälkeen mukaan otettiin alussa esitetyt tutkimuskysymykset ja teemoittelua jatkettiin yhdistelemällä pienempiä teema-alueita tutkimuskysymyksiin vastaaviksi laajemmiksi teemoiksi.

Teemoittelun analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä saattavat perustuvat teemahaastattelun teemoihin ja usein lähtökohtateemat nousevat esiin teemoittelun edetessä. Usein esiin nousee myös muita teemoja, jotka ovatkin mielenkiintoi-

sempia kuin lähtöteemat. Analyysissa esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintaan haastateltavien sanomisista. Haastateltavat tuskin ilmaiset asioita täysin samalla tavalla, mutta silti vastaukset ovat luokiteltavissa samaan luokkaan. Esimerkiksi kysyttäessä vastausta väitteeseen: *Tapiola on vastuullinen yritys*, eräs haastateltava sanoi olevansa samaa mieltä ja toinen totesi ettei Tapiola ole ainakaan vastuuton. Nämä eri tavalla esitetyt vastaukset voitiin kuitenkin molemmat luokitella luokkaan *Kokee Tapiolan vastuulliseksi yritykseksi*. (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Teemoittelu jatkui analysoiden teemoja yksitellen ja muodostamalla kokonaiskuva laajemmista teemoista ja niiden suhteesta teoreettiseen viitekehykseen ja kohdeyrityksen lähtökohtiin. Analyysi toteutettiin sitomalla nousseet tulokset teorioihin ja etsimällä näistä yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Tulosten esittämistapana tässä tutkimuksessa käytettiin sanallista muotoa, johon lisättiin sopivilta osin haastatteluotteita tekstin elävöittämiseksi. Sanallista esitystapaa täydennettiin sopivilta osin selventävillä taulukoilla ja kuvioilla. Luvussa kuusi tutkimustuloksista vedetään johtopäätökset pohdinnan ja teoriavertailun avulla sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä esitetään kehitysehdotukset Tapiolan vastuuviestinnän kehittämiseksi ja jatkotutkimukselle.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastatteluiden tulokset. Haastateltavat halusivat pysyä nimettöminä, joten heidän taustoistaan kuvaillaan vain asiakassuhde Tapiolaan, olivatko he neuvottelukunnan jäseniä, sekä se kuinka tuttu käsite yritysten yhteiskuntavastuu heille oli.

Tulokset on jaettu haastatteluissa läpikäytyihin ja yleisesti esiin nousseisiin teemoihin. Teemoittelun tuloksena syntyivät seuraavat pääteemat tulosten analysoinnille: yhteiskuntavastuu yleisesti ja asiakassuhde Tapiolaan, Tapiolan yhteiskuntavastuun näkyminen, vastuullisuuslupaukset sekä vastuuviestinnän haasteet ja kehittäminen. Vastaukset on analysoitu pohjautuen edellisissä luvuissa esiteltyihin teorioihin sekä kohdeyrityksen taustoihin.

### 5.1 Yhteiskuntavastuu yleisesti ja asiakassuhde Tapiolaan

Kaikille haastateltaville yhteiskuntavastuun käsite oli ennestään tuttu. Haastattelutilanteessa käytiin vain lyhyesti läpi, mitä kaikkea se Tapiolan näkökulmasta pitää sisällään jos haastateltava halusi tätä haastattelun alussa selventää.

#### 5.1.1 Asiakassuhde Tapiolaan

Haastateltavien taustoista selvisi että heistä eräs työskenteli paljonkin yhteiskuntavastuuasioiden parissa ja toinen henkilöstöhallinnon kehittämisen parissa, muiden toimenkuvaan ei varsinaisesti kuulunut vastuullisuusasiat. Yhteistä lähes kaikille haastateltaville oli, että he olivat neuvottelukuntien jäseniä. Jäsenyys oli kestänyt haastateltavasta riippuen, kolmesta viiteentoista vuotta. Useimmiten neuvottelukunnan jäseniksi oli tultu yrityspuolen vakuutus sopimusten teon jälkeen, Tapiolan kutsumana. Vain yksi oli ollut neuvottelukunnan jäsen jo ennen yritysasiakkuussuhdetta Tapiolaan. Yhteistä heille oli myös se, että neuvottelukuntien jäsenten omat sekä yrityksen (jossa he työskentelivät) vakuutukset olivat Tapiolassa. Heillä oli siis yrityspuolen omistaja-asiakkaan sekä yksityispuolen omistaja-asiakkaan kokemuksia. Yksi haastateltavista ei kuulunut neuvottelukuntaan ja hänellä oli vain yksityiset vakuutukset sekä sijoituksia Tapiolassa. Muutamilla oli myös pankki asiakassuhde Tapiolaan. Yhden haastateltavan yritys oli yritys yhteistyösuhteessa Tapiolaan.

Kaikki haastateltavat olivat siis Tapiolan omistaja-asiakkaita ja tutkimuksen ja sidosryhmäajattelun kannalta mielenkiintoista oli selvittää heidän kokemuksiaan tästä niin sanotusta ”tuplasidosryhmä” -roolista.

#### 5.1.2 Rooli omistaja-asiakkaana

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa enemmän asiakkaita kuin omistajia. Vaikka suurin osa haastateltavista oli neuvottelukuntien jäseniä, he eivät kokee neet että heillä olisi suoranaisia vaikutusmahdollisuuksia Tapiolan päätöksentekoon. Useimmat haastateltavat vertasivat omistaja-asiakkuutta osuuskaupan omistaja-asiakkuuteen ja kuvailivat vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvin rajalliset, vaikka nimellisesti omistaisivatkin osan yrityksestä. Yrityspuolen omistaja-asiakkuus koettiin jopa yksityisasiakkuutta enemmän vain asiakassuhteeksi. Eräs haastateltava kuvasi suhdettaan seuraavasti:

*”Enemmän asiakas selkeästi, ei se omistajuus jos ajatellaan ihan yksilönä, niin mikään kovin erikoinen arvo ole siinä, ehkä jonkunlainen lisätekiä, ei ainakaan negatiivinen, mut onks se sit kannuste? Ehkä ei.”*

Eräs haastateltavista koki vahvasti olevansa enemmän asiakas, mutta kuvasi tämän olevan positiivinen asia, sillä hän halusi tuoda kehitystyöhön mieluummin asiakkaan näkökulmaa kentältä. Omistaja-asiakkuudesta oli keskusteltu useaan otteeseen neuvottelukunnissa ja siellä oli todettu, etteivät kaikki ymmärrä omistajuus puolta, ehkä siksi etteivät he näe hyötyä siitä heti. Omistaja-asiakkuutta verrattiin myös tästä näkökulmasta osuuskauppoihin, joissa usein saa bonuksia tai alennuksia heti asiointitilanteissa korttia näyttämällä.

Pääasiassa kuitenkin rooli omistaja-asiakkaana koettiin positiiviseksi, vaikei kovin vahvasti omistajuutta korostavaksi. Eräs haastateltavista kuvaili kokevansa roolin tavallaan samaksi kuin kannattaisi jotain tiettyä urheilujoukkuetta:

*”Jos mä omistaisin osan jotain firmaa niin mulla ois siihen joku intressi, mutta ei mulla sellasta erityistä intressiä kyllä oo seurata Tapiolan kehitystä sillä tavalla. Mutta sitte toisaalta on sellanen tietty henkinen sidos [Tapiolaan]. Jollain tavalla mä diggaan enemmän Tapiolasta ku esimerkiksi Pohjolasta.”*

Sidosryhmäajattelun mukaan omistajilla on yritystä kohtaan tuotto-odotuksia kun taas asiakkaat odottavat hyvää palvelua ja toimivia tuotteita (mm. Joutsenvirta 2011). Niin sanotussa ”tuplasidosryhmä” roolissa ei koettu olevan ristiriitaa asiakas- ja omistajaroolin eri odotusten välillä. Koska keskinäisen yhtiön tarkoitukseen ei ole tuottaa suuria voittoja omistajilleen, voidaan vastausten yksimielisyydestä asiakkuuden kokemisesta vahvemmasi päätellä, että omistaja-asiakkailla ei ole suoranaisia tuotto-odotuksia yhtiötä kohtaan. Tuotto-odotusten puuttuessa asiakasnäkökulman odotukset korostuvat.

## 5.2 Tapiolan yhteiskuntavastuun näkyminen

Omistaja-asiakkaiden yleistä mielikuvaa Tapiolan vastuullisuudesta lähdettiin selvittämään esittämällä väite: *Tapiola on vastuullinen* ja kysymällä spontaania ensimmäisenä mieleen tulevaa ajatusta tästä. Tämän jälkeen kysyttiin tarkenta-

via kysymyksiä, mistä mielikuva Tapiolan vastuullisuuden tasosta oli syntynyt. Kysymyksillä pyrittiin myös selvittämään vastuullisuuden osa-alueiden tärkeyttä ja kokemista.

### 5.2.1 Vastuullinen Tapiola

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä että Tapiolaa voi kuvailla sanalla vastuullinen, vastaukset vaihtelivat yksiselkoisista *"Kyllä se pitää paikkansa"* kommentteista pidempiin pohdintoihin siitä, mistä tämä mielikuva syntyy. Pääasiassa mielikuva Tapiolan vastuullisuudesta oli positiivinen. Eräs haastateltavista kuvasi Tapiolaa positiivisesti vastuulliseksi, mutta johtamistavaltaan vanhoilliseksi. Toinen tarkensi mielikuvaansa pohtimalla Tapiolan vastuullisuuden tasoa ja nosti esiin ettei Tapiola ole ainakaan vastuuton eikä missään nimessä neutraali. Useimmilla ei ollut tarkkoja perusteita mielikuvansa tueksi:

*"Paha mennä vastaan kaan väittämään. Joo siis, ei oo varsinaisesti oletuksen tueksi mitään perusteita mut että kyl enemmän sanoisin että näin varmaan on, kuin että ei missään tapauksessa. Mut jos pitäis joku konkreettinen esimerkki sanoa ni en osais sanoa, et tää on ehdottomasti enemmän sellanen mielikuvajuttu. Ei tuu mielee mitää kampanjaa tai muuta, missä olis aktiivisesti osallistunut, mut niistä ei hengi sellanen maksimaalinen voiton tavoittelu et ehkä se sillee näkyy."*

Perustelut vaihtelivat pelkästä mielikuvasta muun muassa huolehtimiseen asiakkaista ja henkilöstöstä. Eräs haastateltavista perusteli mielikuvaansa sillä että koki Tapiolan pitäneen henkilökunnastaan hyvää huolta tähän asti. Hän mainitsi että Tapiolan pitkäaikaiset työ- ja asiakassuhteet kertovat henkilöstön hyvästä huomioimisesta. Hän satoi tämän vastuullisuusnäkökulmaan sillä, että henkilökunnasta huolehtiminen on avainasemassa myös hyvän asiakaspalvelun kannalta; tyytyväisen työntekijän olemuksen heijastuu myös asiakkaille. Tämän vastakohtana hän kuvaili kvartaalitalouden periaatteiden mukaista, koviin arvoihin perustuvaa johtamista, mikä helposti näkyy myös asiakkaille huonona palveluna.

Eräs haastateltava puhui yritysten *"viherpesusta"*, joka on nykypäivänä muuttunut *"yhteiskuntavastuupesuksi"* ja oli sitä mieltä että Tapiola tekee tätä hienovaraisemmin kuin muut yritykset ja antaa sellaisen kuvan että sen taustalla on myös oikeita tekoja ja arvoja. Eräs haastatelluista kuvaili Tapiolaa yllättävänkin aktiiviseksi osallistumaan ympäröivän yhteiskunnan toimiin. Hän mainitsi muun muassa kulttuurin tukemisen ja kertoi kokevansa tämän yhtenä tärkeimmistä keinoista osallistua yhteiskuntavastuun toteuttamiseen.

TAULUKKO 1 Kokemus Tapiolan vastuullisuudesta ja perustelu

	Kokemus	Perustelu
Haastateltava 1	Positiivisesti vastuullinen	Ulospäin näkyvät pehmeät arvot
Haastateltava 2	Vastuullinen	Imago ei ainakaan vastuuton, eikä missään nimessä neutraali
Haastateltava 3	Vastuullinen	Huolenpito henkilöstöstä
Haastateltava 4	Vastuullinen	Kulttuurin tukeminen
Haastateltava 5	Vastuullinen	Ei pelkkään voiton maksimointiin pyrkivä

### 5.2.2 Vastuullisuuden näkyvyys ja sen kokeminen

Syvällisemmin mielikuvan syntymistä lähdettiin selvittämään kysymällä, mistä konkreettisista kokemuksista tämä saattaisi olla muodostunut. Osa haastateltavista ei pystynyt sanomaan miten olisivat kokeneet käytännössä Tapiolan vastuullisuuden. Eräs haastateltava kuvaili tilanteen, jossa koko yrityksen (jossa hän työskentelee) vakuutukset siirrettiin toiselta yhtiöltä Tapiolalle ja asiakaspalvelijat ottivat erittäin hyvin huomioon kaikki jo olemassa olevat kansainväliset vakuutukset, eikä niin sanottua ylimyyntiä tapahtunut. Ylimyynnin hän koki olevan tyypillistä vakuutusyhtiöille yleensä. Haastateltava koki tämän olevan erittäin vastuullista toimintaa asiakasta kohtaan, etenkin kun vakuutusalaan usein liitetään jonkinlaista hämäräperäisyyttä ja monimutkaisuutta. Tässä yhtiönvaihto tilanteessa ei vastuullisuusasiat tulleet ilmi muuten, eikä niillä haastateltavan mukaan juurikaan olisi ollut vaikutusta päätökseen. Valinta tehtiin pääasiassa taloudellisista syistä.

*”Kun miettii palveluita ni ei siinä paljoa yhteiskuntavastuuta mietitä. Se on raaka hinta ja sisältö, mikä ratkasee.”*

Yksi haastatelluista kuvaili että vastuullisuus näkyy Tapiolasta ulospäin määrätynlaisena empaattisuutena ja humanismina, yleisemmin pehmeinä arvoina. Mielikuva Tapiolasta yrityksenä oli, ettei se ole niin raaka kuin pörssiyritykset. Nämä pehmeämmät arvot näkyvät kokonaisvaltaisesti heidän tapanaan toimia osana yhteiskuntaa. Haastatellulla oli positiivinen konkreettinen kokemus yksityispuolelta; myrskyn aiheuttama heille vahinkoja, korvaukset olivat tulleet heti ja yhdellä puhelinsoitolla. Tämän hän koki vastuullisuudeksi asiakasta kohtaan.

Eräs haastatelluista kuvasi yhteiskuntavastuullisuuden näkyvän käytännössä hänen elämässään markkinointikeinona yrityksille, tällä hän tarkoitti esimerkiksi sitä miten McDonalds on käyttänyt niin sanottua yhteiskuntavastuupesua vaikuttaakseen imagoonsa. Hänen mukaansa tätä näkyy paljon nykypäivänä yritysten viestinnässä. Hänen mukaansa Tapiola kuitenkin vaikuttaa siltä että se pitää hyvää huolta asiakkaistaan ja tämän hän koki näkyvän yleisemmin viestinnässä.

Eräs haastatelluista sanoi ettei ole kokenut henkilökohtaisesti Tapiolan vastuullisuutta. Toisaalta hän totesi ettei odotakaan kokevansa sitä konkreettisesti. Hän kuitenkin kuvaili mielikuvaansa yleisemmällä tasolla:

*"Ehkä se näkyy yleisemmin... Tapiola on mukana niiden yhteisöjen elämässä missä se on. Ei toimita kylmän yksinkertaisesti liiketoimintaansa, vaan pyrkii olemaan mukana yhteisöissä missä toimii."*

Yksi haastatelluista totesi että jos yhtiön keskinäisyys luetaan vastuullisuudeksi niin se näkyy sillä tavalla ulospäin. Neuvottelukunnat koettiin hyvänä foorumina ja paneelina, tapana vahvistaa keskinäisyyttä. Kuitenkin koettiin ettei neuvottelukunnilla ole varsinaista valtaa yhtiön päätöksenteossa. Viesti ulospäin siitä, ettei Tapiola ole ostettavissa, koettiin tuovan esiin positiivisesti vastuullista imagoa.

### 5.2.3 Vastuullisuuden osa-alueiden kokeminen

Tarkemman kuvan saamiseksi mistä mielikuvat Tapiolan vastuullisuudesta syntyvät, pyydettiin haastateltavia kertomaan ajatuksiaan yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden taloudellisen-, sosiaalisen- ja ympäristövastuun (mm. Niskala & Tarna 2003, 19) tärkeydestä ja siitä kuinka he nämä kokevat. Haastateltavat eivät nostaneet yhtä näistä muiden yläpuolelle, vaan yleisesti kaikkia pidettiin tärkeinä, mutta monisyisesti toisiinsa liittyvinä.

Esiin nousi kuitenkin taloudellisen vastuullisuuden välttämättömyys muiden vastuiden toteuttamisessa. Tähän liittyen Tapiola koettiin vakavaraiseksi ja hyvin velvollisuuksistaan huolehtivaksi. Eräs haastateltava näki myös tulevan fuusion olevan positiivinen asia ja hyvä ratkaisu yritystoiminnan vahvistamiseksi.

Sosiaalisen vastuun osalta useammassa haastattelussa nousi esiin fuusion toteuttamisen haasteellisuus, koska yrityksissä on varmasti päällekkäisiä toimintoja, jolloin irtisanomisilta ei voida välttyä. Yhteiskuntavastuullisuuteen liittyen oli kiinnitetty huomiota siihen että menneissä irtisanomisissa Tapiola yritti löytää irtisanotuille ensin uudelleensijoitusvaihtoehtoja. Yksi haastateltavista koki Tapiolan sosiaalisen vastuun näkyvän siinä, että Tapiola tukee asiakkaidensa "selviytymistä". Tällä hän tarkoitti muun muassa rahoitusta ja vakuutuskorvausten maksua ja näiden yhteiskunnallisia vaikutuksia. Liittyen sosiaaliseen vastuuseen yleisemmin eräs haastateltava koki erittäin vastuulliseksi, että Tapiola pitää vahvaa yhteyttä eri oppilaitosten opiskelijoiden ja nuorten kanssa. Hän näki tämän palvelevan tulevaisuuden rekrytointitarpeita. Eräs haastateltavista korosti sosiaalisen vastuun osalta tasa-arvon toteutumista ja Tapiolan hän näki hieman miesvaltaisena tällä hetkellä.

Ympäristövastuuseen liittyen kaikki haastateltavat kokivat tämän jollain tavalla yhtiön sisäiseksi asiaksi ja sellaiseksi joka näkyy heikosti ulospäin.

*"Sit jos mennään tohon ympäristöasiaan ni mä en oikein nää sitä. Se on näistä ehkä se pienin jos puhutaan yhteiskuntavastuusta. Et onko he vihreitä vai eikö*

*ole toiminnassaan, kopioidessaan, tai se miten he käsittelevät jätteensä ni ei se näy ulospäin. Et en mä ees osaa vastata siihen että ovatko ne vai ei. Yleensähan yritykset, jotka haluavat ottaa sen fokuksiksi niin tulevat aika vahvasti esille sen kanssa ja semmosta mä en oo nähnyt.”*

Vastauksista kävi ilmi yritysvastuun käsitteen kiistelty luonne ja kuitenkin yleisesti hyväksytty jako kolmeen osa-alueeseen (mm. Niskala & Tarna 2003, 19). Yritysvastuun käsite saa erilaisia tulkintoja riippuen tarkastelijan omasta kiinnostuksesta ja suhteesta kyseiseen yritykseen. Tässäkin tutkimuksessa haastatellut korostivat heille henkilökohtaisesti lähinnä olevia ja tutuimpia asioita puhuessaan yritysvastuusta.

### 5.3 Vastuullisuuslupaukset

Yksi Tapiolan tärkeimmistä keinoista toteuttaa yritysvastuuta on heidän vastuullisuuslupaukset eri sidosryhmille (Tapiola 2012c). Omistaja-asiakkaiden kokemuksia vastuullisuuslupausten toteutumisesta lähdettiin selvittämään kysymällä, olivatko lupaukset ennestään tuttuja haastateltavalle ja esittelemällä ne *Vastuullisuuslupaukset* -esitteen avulla, jossa ne ovat luetellut konkreettisin esimerkein. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemustensa perusteella lupauskohtaisesti olivatko lupaukset heidän mielestään toteutuneet.

Nähdessään vastuullisuuslupaukset kirjallisena haastattelutilanteessa, eräs neuvottelukunnan jäsen kysyi olivatko ne aivan uudet, eli hän ei ollut törmännyt niihin aiemmin missään yhteydessä. Suurin osa haastatelluista oli tietoisia Tapiolan vastuullisuuslupauksista. Tieto oli tullut heille neuvottelukunnan kautta. Haastatelluista hän, joka ei ollut neuvottelukunnan jäsen, ei ollut kuullut lupauksista aiemmin.

Yleisellä tasolla lupausten toteutumisesta oltiin sitä mieltä että Tapiola *”ei ainakaan saa huonoa arvosanaa”* ja että se on hoitanut näitä asioita *”keskimääräistä paremmin”*. Pääasiallisesti kaikkia osa-alueita koettiin toteutettavan lupausten mukaisesti. Toisaalta yleinen mielipide tuntui olevan myös lievä skeptisyys tämän tyyppisiä lupauksia kohtaan, ne tuntuivat monista yleistasoilta ja sellaisilta, mitä kaikki yritykset voivat sanoa ja sanovatkin, antamatta kuitenkaan tekojen puhua puolestaan.

*”Kuluttajathan pitää itsestään selvänä että yritykset toimii moraalisesti ja eettisesti korkeella tasolla. Mutta konkreettiset teot ratkaisee.”*

*”Tietysti aika yleisiäähän nää on. Jos mä tekisin ni tekisin ehkä niiku astetta konkreettisemmin vielä. Kuka tahansa voi sanoa näin jos aattelee esimerkiksi näitä ympäristöjuttuja.”*

### 5.3.1 Lupaukset asiakkaille

Asiakkaille suunnatuista lupauksista ensimmäinen *”Tapiola puhuu asiakkaiden kieltä”* herätti ristiriitaisia kommentteja haastateltavien keskuudessa. Erään haastateltavan mielestä tämä lupaus oli toteutunut erittäin hyvin:

*”Joo ihan 100 allekirjoitan tän, tälle se toimii, ne laskeutu puusta alas ja tuli kattoo miten me toimitaan”*

Tapiolan selkeäkielisydestä toinen haastateltava totesi voitavan olla montaa mieltä, tästä voitiin tulkita hänen olevan hieman skeptinen viestinnän selkeydestä. Yksi oli sitä mieltä että aina voisi enemmän puhua asiakkaan kieltä ja mennä paremmin yrittäjän sielunmaailmaan. Konkreettisesti hän oli kokenut että yksityispuolella yhteydenpito asiakkaaseen oli ollut passiivista, mutta yrityspuolella hän oli kokenut senkin puolesta aktiivista ja hyvää huolenpitoa. Eräs mielipide oli että ehkä Tapiola ainakin yrittää tarjota enemmän kuin pelkkää vaikeaselkoista lakitekstiä, mutta silti muun muassa kirjalliset sopimukset ovat hankalatajuisia tavallisille kuluttajille.

Toisen lupauksen *”omistaja-asiakkaat mukana kehittämässä toimintaa”* useimmat kokivat toteutuneen, sillä he olivat itsekin olleet mukana kehittämistoimissa neuvottelukunnan kautta. Eräs haastatelluista oli jo aikaisemmin pohjinnut lupauksista ja kyseenalaisti että kuuluisiko sen olla yksi vastuullisuuslupauksista. Tähän liittyen hän pohti onko se välttämättä osa vastuullisuutta ja koki käytännön toteuttamisen haastavaksi. Kuitenkin toisaalta henkilökohtaisesti hän näki asiakasvastuullisuuden osalta olevan ominta että omistaja-asiakkaat ovat olla mukana kehittämässä toimintaa. Neuvottelukuntaan kuulumaton haastateltava epäili myös hieman tämän lupauksen toteutumista:

*”En oo erityisesti kokenut että omistaja-asiakkaat ovat mukana kehittämässä toimintaa. Ei sen enempää kuin muussakaan liiketoiminnassa eli samat mahdollisuudet on antaa palautetta jne...”*

Yleisesti lupauksista asiakkaille haastateltavat olivat pääasiassa sitä mieltä että Tapiola on ollut kyllä aktiivinen ja toteuttaa lupauksissa eriteltyjä asioita. Erään mielestä uskottavuuden kannalta hieman epävarmoja lupauksia olivat osallistuminen keskusteluun ilmastonmuutoksesta sekä arvovaikuttajana toimiminen, tätä hän perusteli kyseenalaistamalla kuinka paljon vakuutusyhtiö voi oikeastaan arvoihin vaikuttaa.

### 5.3.2 Lupaukset ympäristölle

Ympäristölupauksiin harva haastatelluista pystyi ottamaan kantaa. Perusteluilta he käyttivät, etteivät tienneet, miten ympäristöasioita Tapiolassa on hoidettu. Eräs haastateltava totesi niiden olevan *”niitä sisäisiä juttuja”*. Hetken mietittyään hän totesi että ehkä uudessa pääkonttorissa toimitilojen suunnittelussa on saatettu huomioida ympäristöasiat.

Vastuullisuuslupausten esittelyn jälkeen ja siihen liittyvien käytännön tekojen kuvailun jälkeen eräs haastateltava tunnisti mm. Green Office järjestelmän, mutta oli silti sitä mieltä että ympäristöasiat ovat enemmän organisaation sisäisiä asioita. Hän myös mainitsi ettei Green Office ole hyvä kuvaus konkreettisesta teosta sellaiselle, joka ei ole koskaan kuullut järjestelmästä. Tätä pitäisi avata paremmin.

Useimmat siis kokivat ympäristölupausten arvioimisen ongelmalliseksi. Tätä perusteltiin muun muassa sillä että Tapiolalla on perustoimintansa puitteissa hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa näihin asioihin. Tämä johtuu alan verrattain pienistä ympäristövaikutuksista, jotka liittyvät useimmiten kiinteistöjen aiheuttamiin vaikutuksiin ja henkilöstön toimintaan. Eräs haastateltava pohdi Tapiolan konkreettisia keinoja vaikuttaa luonnonympäristön säilymiseen olevan eettinen sijoittaminen ja erilaiset rahastot, joihin asiakkaat voisivat minimoidulla riskillä sijoittaa sekä kiinteistöliiketoiminnassa ympäristönäkökohtien huomioiminen. Sijoitusten ympäristöriskien arvioimisen hän näki myös yhtenä keinona vaikuttaa ympäristöasioihin. Viestinnällisesti koettiin ympäristölupausten olevan näkymättömiä ulkopuolisille:

*"Ehkä toi ympäristövastuu ni lukuun ottamatta tätä vihreää väriä ni en mä niiku sillee sitäkää oo nähny. Mut en mä voi toisaalta sanoa että ne ois jotenki huonoja tässä et sekää mitenkää korostuis.*

*"No en mä oo ainakaan nähnyt että Tapiola osallistuisi keskusteluun ilmastonmuutoksesta."*

Yksikään haastateltava ei ollut kuullut Tapiolan osallistuvan keskusteluun ilmastonmuutoksesta. Eräs tosin totesi syyn saattavan kuitenkin olla siinä, ettei hän ole aktiivisesti mukana näillä foorumeilla, missä tästä aiheesta keskustellaan.

Eräs haastateltava nosti esiin ympäristölupauksista puhuttaessa että oli tyytyväinen verkkolaskutuksen käyttöönotosta. Hän mainitsi että he olivat odottaneet tätä uudistusta jo pitkään ennen kuin se toteutui. Hän myös kritisoi sitä että ennen saattoi samana päivänä tulla Tapiolalta lasku ja sopimus eri kirjekuorissa, minkä hän näki turhana paperinkulutuksena. Muutama muukin koki paperittomaan palveluun siirtymisen ehkä näkyvimpänä keinona Tapiolan vaikuttaa ympäristöasioihin.

### **5.3.3 Lupaukset henkilöstölle ja yhteiskunnalle**

Lupaukset henkilöstölle koettiin toteutuneen hyvin. Osa haastatelluista totesi, ettei pysty kommentoimaan, kun ei tunne henkilöstön oloja. Pääasiassa henkilöstön huolehtimisesta oli kuitenkin positiivinen kuva, ja koettiin että Tapiola katsoo asioita pidemmällä tähtäimellä. Henkilöstön irtisanomisista on ollut hyvin vähän yhtiön historian aikana ja nämäkin olivat olleet perusteltuja ja hyvin hoidettuja. Eräs haastatelluista kuvasi Tapiolan johtamistavan olevan ihmislähei-



nen ja muun muassa nuorilla olevan todella hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa.

Lupaukset yhteiskunnalle koettiin epäkonkreettisiksi ja vaikeiksi arvioida. Eräs haastatelluista kuvasi esimerkiksi ”ihan fiilispohjalta” Tapiolan vaikuttavan toteuttavan näitä mainittuja lupauksia. Samoilla linjoilla oli myös toinen haastateltava:

*”Kyllä kaikkiin näihin, just tää kulttuurin tukeminen on näkyvä osa yhteiskuntavastuuta”*

Eräs haastateltava oli henkilökohtaisesti törmännyt arvovaikuttajuuteen yrittäjille suunnatuissa seminaareissa, joissa oli puhuttu myös vastuullisuusarvoista.

## 5.4 Vastuuviestinnän haasteet ja kehittäminen

Useimmat haastateltavista olivat saaneet tiedon vastuullisuusasioista neuvottelukuntatyön kautta. Kuitenkaan heistäkään kaikki eivät olleet tietoisia *Vastuu Tavaksi* -raportista saati sen sisällöstä. He muistelivat että olivat kuulleet siitä, mutta kuitenkin sitä ei ollut käyty systemaattisesti läpi tai muuten paneuduttu sen sisältöihin. Eräs haastateltavista, muisti neuvottelukunnan jäseniltä kysyttyä kommentteja viime vuoden raporttiin. Ainoastaan yksi haastateltavista oli tietoinen Tapiolan yhteistyöstä SPR:n ja Suomen Luontoliiton kanssa. Muut eivät olleet huomanneet missään viestejä tällaisesta yhteistyöstä. Neuvottelukunnat koettiin hyvänä foorumina käsitellä tietoa ennen kun se syötetään suuremmalle yleisölle ja esimerkiksi käsitellä siellä sitä onko tieto sellaista mikä menee läpi.

### 5.4.1 Vastuutiedon viestintä

Kysyttäessä miten tiedon voisi saada läpi suuremmallekin yleisölle, näkivät useimmat haastateltavat keinona perinteisen markkinoinnin eli pääasiassa tiedottamisen ja mainonnan. Tähän liittyy kuitenkin haasteita sillä mainonnan kautta tehdyn vastuullisuustyön uskottavuus saattaa kärsiä ja tiedottaminen näistä asioista on hankalaa saada läpi tiedotusvälineisiin, sillä muun muassa lehdet saattavat kieltäytyä tekemästä juttuja, jos he kokevat sen myynninedistämisenä. Haastateltavien mielestä vastuullisuus olisi integroitava osaksi mainontaa ja oikeista konkreettisista teoista kertominen toisi uskottavuutta ja kiinnostavuutta viestintään. Esimerkkinä tästä eräs haastatelluista ei ollut kuullut yhteistyöstä SPR:n tai muiden järjestöjen kanssa, mutta luettuaan *Vastuullisuuslupaukset* -esitteestä Kirkon Ulkomaanavun Naisten Pankki -rahaston tukemisesta hän oli sitä mieltä että se on erittäin hyvä asia ja juuri näistä teoista tulisi viestiä voimakkaammin ulospäin mainonnan avulla.

Hyvänä kanavana vastuusasioiden tuomiseksi suuremman yleisön tietoon mainittiin useammin kuin kerran TV- tai radiomainonta. Näistä kanavista voisi

tiedottaa pienistä hyvistä teoista konkreettisin, ymmärrettävin esimerkein. Tässä korostettiin myös eri kohderyhmien erilaisuuden huomioimista ja todettiin yhdeksi tärkeimmäksi kohderyhmäksi nuorison. Nuorissa koettiin olevan suuri potentiaali vastuullisen imagon rakentamisessa suuremmalle yleisölle. Mietityään vastuuviestintää kuluttajan näkökulmasta eräs haastatelluista totesi että esimerkiksi ”Vastuulupaukset” -esitteessä on ihan liikaa tietoa, joka pitäisi enemmän pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Vastuuviestinnän kehittämiseksi eräs haastateltava ehdotti niin sanottuja teemakuukausia tai viikkoja, joiden aikana asiakaspalvelupisteissä annettaisiin tietoa jostain tietyistä aiheista. Ympäristöviikolla voisi teemana olla esimerkiksi paperinkulutuksen vähentäminen, jolloin asiakkaille systemaattisesti markkinoitaisiin esimerkiksi sähköisiä palveluja sekä papereiden tulostuksen sijaan niiden lähetyistä sähköpostiin. Tässäkin tilanteessa tulisi huomioida se että asiakas kaipaa yksinkertaista tietoa siitä, mitä hyötyä tästä on hänelle. Tässä tapauksessa voisi kertoa paperinkulutuksen vaikuttavan hintoihin välillisesti ja että vähentämällä paperinkulutusta hinnat laskevat. Asiakkaille voisi myös kampanjan omaisesti tarjota esimerkiksi alennusta palvelumaksuista jollekin ajalle, sillä tämä tulisi maksamaan yhtiölle itsensä hyvin pian takaisin vähentyneissä paperikuluissa. Tällaisen lähestymistavan heikkous nousee kuitenkin nykypäivän trendistä että verkkopalvelut kasvattavat suosiotaan. Eräs haastateltavista totesi, ettei koe asiakaspalvelutilanteista vaikuttavina kanavina viestiä vastuullisuudesta, sillä ihmiset enää harvoin asioivat konttoreissa.

#### 5.4.2 Vastuutiedon uskottavuus ja selkeys

Tapiolan vastuuviestinnän uskottavuudesta haastateltavat olivat montaa mieltä. Pääasiassa kuitenkin oltiin sitä mieltä, *”ettei se ainakaan epäuskottavaa ole ollut”*, mutta samalla kyseenalaistettiin onko oikeasti tehty jotain vai sanotaanko vain eli onko mukana yhteiskuntavastuupesua. Tätä eräs haastatelluista tarkensi kuvailemalla hienojen periaatteiden uskottavuuden olevan organisaation ylemmällä tasolla täysin vilpittöntä. Mutta mitä arkipäiväisimpiin käytännön tekoihin mennään ja sitä mukaa alemmas organisaatiotasolla uskottavuus ja visioihin sitoutuminen vähenee käytännön toteutuksen tullessa haasteeksi.

Uskottavuudesta ja selkeydestä kysyttäessä eräs haastateltava totesi viestinnän olevan itselleen selkeää, mutta koki myös ettei tavallinen kaduntallaaja varmaan tiedä näistä asioista juurikaan. Erään haastatellun mielestä uskottavuuden lisäämiseksi pitäisi olla rehellinen myös negatiivisista asioista.

#### 5.4.3 Vastuuraportti

*Vastuu Tavaksi 2010* -raportti herätti siihen tutustuneissa erilaisia kommentteja. Erään haastateltavan mielestä tässä raportissa esitystapa on liian yleisellä tasolla ja vain kuluneen toimintavuoden tekoja kuvaileva:

*”Must se on liian jaaritteleva ja joriseva, sen pitäis olla konkreettisempi ja yksinkertaisempi, mittarimaisempi... Kaipais juuri mittareita.”*

Hänen mukaansa raportin laadulliset mittarit ovat hieman huonoja, sillä niitä on hyvin vaikea verrata mihinkään. Hän kuvaili kaikenlaisen mittaamisen, jonka tuloksilla ei pystytä kuvaamaan muutosta, olevan jollain tasolla absurdia. Hänen mukaansa raportti on aivan liian paksu, mikä on tyypillistä laadullisille raporteille. Kehitysehdotuksena hän toivoisi raportin olevan jatkossa kevyempi ja muutosta kuvaavampi. Mittariston luominen pääaiheiden selkeän muutoksen osoittamiseksi on haastavaa, mutta se tulisi tehdä myös uskottavuuden lisäämiseksi. Uskottavan viestinnän näkökulmasta väitteet pitää pystyä todentamaan yleisölle ymmärrettävällä tavalla.

Eräs haastateltava oli sitä mieltä, ettei ympäristövastuun kannalta ole vastuullista tuottaa paperisia raportteja ja esitteitä. Hän kuitenkin oli tyytyväinen että paperi oli joutsenmerkittyä. Ristiriitana tässä nousi esiin se, että sähköisenä toimitettu raportti jää usein lukematta. Sähköpostiin viestintäkanavana useimmat haastateltavat suhtautuivat skeptisesti. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että sähköpostia tulee niin paljon että sinne hautautuvat tällaiset postit ja osittain siitä, että painotuote on kuitenkin mukavampi lukea. Eräs haastatelluista ehdotti että raportoituja asioita pitäisi tuoda esille luovemmin ja rohkeammin. Hänen mielestään ei pitäisi tuottaa perinteisiä raportteja, mutta toisaalta hän totesi samalla että isojen yritysten on pakko kuitenkin tuottaa näitä.

#### 5.4.4 Tekojen tärkeys

Konkreettisten tekojen merkitys korostui useimpien haastateltujen kommentteissa. Eräs heistä sanoi olevansa hieman kyyninen ja skeptinen lupauksia kohtaan, eikä kokenut raporttien olevan tärkeitä. Hän oli sitä mieltä, että vain teot ratkaisevat ja kiinnostavaa ja ratkaisevaa ovatkin juuri konkreettiset teot. Hän näki teot hyvänä kanavana viestiä ulospäin todellisesta vastuullisuudesta. Myös hän näki mainonnan olevan keino tähän. Viestin pitäisi olla kuitenkin rakennettu niin että mitä konkreettista hyötyä on asiakkaille.

#### 5.4.5 Odotukset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisia odotuksia omistaja-asiakkailta on tulevaisuuden vastuullista Tapiolaa kohtaan. Tässä vaiheessa nousi vahvasti esiin erilaiset Lähivakuutuksen ja Tapiolan tulevaan fuusioon liittyvät seikat.

Pääasiassa liitoksessa huoletti sosiaaliset näkökulmat, kuten miten organisaatioiden päällekkäisten toimintojen sulauttaminen hoidetaan ilman suuria irtisanomisia ja minkälaisia vaikutuksia liitoksella on tulevan yhtiöryhmän vastuulliseen imagoon. Lähivakuutus tuntui olevan useimmille haastatelluille hyvin vieras ja sen vastuullisuuskuva ei ollut niin hyvä kuin Tapiolalla.

Erään haastateltavan mukaan Lähivakuutuksesta *"ei millään tavalla tule vastuullisen yrityksen mielikuva. Toisaalta ei vastuutontakaan."* Hän kuvaili Lähivakuutuksen neutraalina toimijana, jonka arvoissa eettisyys tai vastuullisuus ei näy vaan päinvastoin itsekkyyys. Neutraalilta alueelta olisi hänen mukaansa päästävä pois. Tämä tulisi huomioida ajoissa, sillä muutos on hidaskäynnissä ja prosessi ja

sille ei voida lyödä päivämäärää. Esimerkiksi tässä tilanteessa ei voida sanoa että fuusion yhteydessä Lähivakuutuksesta tulee vastuullinen, vaan mielikuvan muutokseen tähtäävä työ pitäisi aloittaa ennakoiden. Muutoksen huomaaminen verrattuna eiliseen on vaikeaa, mutta kun katotaan pidemmälle taakse voidaan huomata, että muutamissa vuosissa toimintatavat ovat muuttuneet pikkuhiljaa. Muutkin haastateltavat nostivat esiin huolen fuusion yhteydessä tulevasta imago-riskistä. Eräs haastateltava mainitsi fuusion riskeiksi sen että Lähivakuutuksen pitäisi myös omaksua Tapiolan edistämät vastuullisuuden arvot. Hän kuvaili ettei tiennyt Lähivakuutuksen teoista tai arvoista tällä alueella. Tästä voidaan päätellä että Lähivakuutus ei ole kovin paljon viestinyt ulospäin vastuullisuudesta.

Tasa-arvokysymykset nousivat esiin odotuksista puhuttaessa ja naisten saaminen johtotehtäviin oli erään odotuksena tulevalle keskinäiselle yhtiölle. Keinona tähän hän näki johdon rohkeuden ja luovien ratkaisujen etsimisen. Hän totesi myös neuvottelukunnissa naisia olevan vähemmistö. Tällainen muutos vaatii koko yrityskulttuurin muutosta, keinona hän näki että tämä nostettaisiin rohkeasti keskusteluun.

Muita odotuksia tulevaisuuden vastuulliselle Tapiolalle oli muun muassa ylimmän johdon laskeutuminen kentälle, tarkoittaen sitä että heillä säilyisi kosketus asiakaskenttään ja tätä kautta hyvät lähtökohdat tehdä oikeita strategisia päätöksiä. Huolenaiheena liittyen tulevaan fuusioon eräs haastateltava ilmaisi hinnat ja vaikutuksen niihin. Jalkatyötä tekevää nuorta ja positiivista henkilöstöä ei myöskään saisi sitouttaa tulevaan muutostyöhön, sillä ne ovat niitä, jotka pitävät asiakkaat tyytyväisinä. Hän myös mainitsi tarkemmin erittelemättä että tuleva organisaatorakenne hieman huolestuttaa.

Suuruuden ekonomiaan pyrkiminen fuusiossa herätti epäilyksiä eräässä haastateltavassa. Hänen mielestään vaarannetaan vastuullinen imago menemällä suuremmaksi ja suuremmaksi. Myös erilaisten yrityskulttuurien kohtaaminen ja yhteensovittaminen tuottaa helposti ongelmia. Suurempia riskejä hän ei kuitenkaan nähnyt fuusiossa, jos vain henkilöstöstä ja sitä kautta asiakkaista pidetään huolta muutosprosessin aikana. Fuusion yhteydessä pitää hänen mukaansa panostaa uuden yrityskulttuurin luomiseen, poimien hyvät käytännöt molemmista yhtiöistä. Arvojen määrittäminen ja niiden modernisointi nykypäivään sopivaksi on hänen mielestään ratkaisevaa toimivan uuden yrityskulttuurin luomiseksi.

Eräs haastateltava korosti että rohkeutta ja luovuutta pitäisi löytyä myös pankkialalla, jotta konservatiivisuudesta päästäisiin eroon. Taloudellisen kestävyuden kannalta olisi tärkeää pysyä fokuksessa ja differoitua. Erottautumiskeinona hän näki henkilökohtaisen asiakaspalvelun säilyttämisen ja kehittämisen, sillä nykyään se alkaa olla harvinaisempaa, kun kaikki siirtyvät nettipalveluihin. Tältä pohjalta hän näkisi tulevaisuuden Tapiolan rohkeana, luovana ja henkilökohtaisella palvelulla erottavana, millä turvattaisiin taloudellinen kannattavuus.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätöksissä palataan alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Vastauksia haettiin tutkimusongelmaan miten omistaja-asiakkaat neuvottelukunnissa kokevat Tapiolan vastuullisuusviestinnän. Tämän selvittämiseksi yksityiskohtaisemmin tutkimuksessa pohdittiin muun muassa miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden, miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisuuden näkyvyyden, miten omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan asettamat vastuullisuuslupaukset sekä miten omistaja-asiakkaat toivoisivat vastuusta viestittävän. Johtopäätöksissä tiivistetään haastattelutuloksista nousseet keskeiset tutkimustulokset ja pohditaan tutkimusongelmaa ja tuloksia peilaten näitä teoreettiseen viitekehykseen sekä kohdeyrityksen käytäntöihin.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää mielikuvaa Tapiolan vastuullisuudesta yleisellä tasolla. Tutkimustuloksista kävi yksiselitteisesti ilmi että neuvottelukuntien jäseninä olevat omistaja-asiakkaat kokevat Tapiolan vastuullisena yrityksenä. Tästä voitiin päätellä vastuuviestinnän olleen onnistunutta.

Tuloksena tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen tai riittävä. Tutkimuskysymyksen keskittyessä vastuullisuuden näkyvyyteen ja viestintään haluttiin selvittää, mistä tämä mielikuva syntyy ja miten vastuullisuus näkyy Tapiolan toiminnassa. Monilla oli selkeästi positiivinen mielikuva Tapiolan vastuullisuudesta, mutta kysyttäessä konkreettisia kokemuksia, eivät monetkaan osanneet eritellä miten vastuuviestintä oli heidät tavoittanut. Tästä voitiin päätellä viestinnän jääneen melko yleiselle tasolle.

Tutkimuksessa selvitettiin myös Tapiolan vastuullisuuslupauksien toteutumisen kokemista. Pääasiassa Tapiolan vastuullisuuslupaukset koettiin positiivisina. Niiden koettiin myös toteutuneen yleisesti hyvin. Vastuullisuuslupaukset eivät kuitenkaan olleet tunnettuja omistaja-asiakkaiden keskuudessa, mistä voitiin päätellä, ettei niistä ole voimakkaasti viestitty ulkoisille sidosryhmille. Yleinen kritiikki oli niiden jääminen yleiselle tasolle eli konkretian puuttuminen. Koettiin että lupaukset ovat generisiä ja sellaisia mitä kuka tahansa voisi sanoa tekevänsä, ilman että oikeastaan yleisö pystyy väittämään vastaan.

Tutkimuksessa paneuduttiin myös vastuuviestintään kohdistuviin odotuksiin sekä toiveisiin tulevaisuuden viestinnän toteuttamisesta. Tässä yhteydessä haluttiin selvittää, millaisia kanavia pitkin viestin tulisi tulla, jotta se saavuttaisi omistaja-asiakkaat. Viestinnän kehittämiseksi selkein toive ja odotus oli että konkreettiset teot tuotaisiin selkeästi esille. Muodon tulisi olla sellainen että omistaja-asiakkaille kävisi selväksi mitä todellista hyötyä tästä on heille henkilökohtaisesti. Viestintäkanavina koettiin perinteisen mainonnan olevan tavoit-

tava keino, mutta huomioiden sen että uskottavuus säilyy. Sähköposti koettiin huonoksi viestintäkanavaksi.

Yksi mielenkiintoinen tutkimustulos nousi omistaja-asiakas roolin kokeemisesta. Kaikki haastatellut kokivat vahvasti olevansa enemmän asiakkaita kuin omistajia. Tämä on tärkeää ottaa huomioon vastuuviestinnän suunnittelussa.

Yhteenvedona keskeisistä tuloksista voidaan sanoa että Tapiola on aktiivinen ja ottaa vastuullisuusasiat keskimääräistä paremmin huomioon. Toisaalta vastuuviestinnässä törmätään aiheelle tyypillisiin ongelmiin.

## 6.2 Pohdinta

Yleiskuvan Tapiolan vastuullisesta ollessa vahvasti positiivinen voidaan yhtäältä todeta vastuuviestinnän olleen onnistunutta. Toisaalta vastaajien hankaluuksista nimetä konkreettisia esimerkkejä Tapiolan vastuullisuuden näkymisestä voidaan tulkita tässä törmättävän vastuuviestinnän yhteen yleisimmistä ongelmista eli siihen että yrityksen viestintä vastuuasioistaan jää liian yleiselle tasolle ja konkretia puuttuu. (mm. Halme & Joutsenvirta 2011.)

Vastausten perusteella Tapiolan vastuuviestinnästä lupausten sekä raportoinnin osalta on myöskin erotettavissa vastuuviestinnälle tyypillisiä haasteita kuten selkeyden ja kiinnostavuuden yhdistämisen ongelma (mm. Halme & Joutsenvirta 2011). Tämä ilmeni kommentteina että *Vastuu tavaksi* -raportti koettiin liian raskaaksi luettavaksi tai liian jaaritteleväksi tyyliltään. Kuten vastuullisuuslupauksia käsitelleissä vastauksissa myös *Vastuu Tavaksi* -raporttia arvioivista vastauksista nousi esiin samat vastuuviestinnälle tyypilliset ongelmat; selkeyden ja kiinnostavuuden yhdistäminen uskottavalla tavalla sekä konkreettisten tekojen näkyminen. Haaste raportoinnin vertailtavuutta parantavien mittaristojen kehittämisestä (mm. Rohweder 2004, Halme & Joutsenvirta 2011) nousi yhdeksi pääongelmaksi myös Tapiolan raportoinnissa. Vastuullisuusasioiden hoitoon ja raportointiin tulisi kehittää selkeät, mitattavat määreet, joita pystyttäisiin sitten vertailemaan saman alan toimijoihin. Rohwederin (2004) mukaan raporttien tulkinnan hankaluutta lisää myös se että tulkitseminen edellyttää monialaista osaamista. Tapiolan tapauksessa vastuuraportin lukijakunta on erittäin laaja ja selkeää tietoa sen osaamisesta tai taustatiedoista ei ole, jolloin helposti sorrutaan liian selittelevään tyyliin ”varmuuden vuoksi”.

Myös Golob & Bartlett (2006) käsittelevät vertailtavuuden parantamisen dilemmaa ja tutkivat kansainvälisten ohjeistojen sopivuutta eri yrityksiin. Kansainväliset ohjeistukset sopivat parhaiten monikansallisille yrityksille, joilla on toimintoja useissa maissa, toisaalta ne sopivat myös paikallisille toimijoille joustavuutensa takia, mutta joustavuus osaltaan taas vaikeuttaa vertailtavuutta. Suomessa pankki- vakuutus- ja rahoitusalailla ei ole selkeää vertailtavuutta eri toimijoiden kesken, sillä heistä kaikki raportoivat omien luokittelujensa mukaisesti. Tapiola sisällyttää vastuuraporttiinsa GRI taulukon vertailtavuuden parantamiseksi, mutta käytännössä tämä ei kerro paljoakaan lukijalle.

Sidosryhmänäkökulmasta Tapiola näyttäisi ainakin pyrkivän teorialuvussa kuvatun Morsingin & Schultsin (2006) mallin mukaiseen sitouttavaan strategiaan yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Tapiolalla vaikuttaa olevan aitoa halua muuttaa omaa toimintaansa saadun palautteen mukaan, minkä voidaan nähdä olevan yksi merkki sitouttamisen strategian käytöstä. Tämän strategian pääpiirteitä ovat että ideaalitulanteessa molemmat muuttuvat tasapuolisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tiedottamista pidetään välttämättömänä, muttei riittävänä ja tavoitteena on sitouttaa sidosryhmät säännölliseen ja systemaattiseen vuorovaikutukseen, jotta saavutettaisiin yhteinen etu. Tapiolan voidaan nähdä pyrkivän systemaattisempaan sidosryhmäyhteistyöhön vastuullisuusasioiden osalta, sillä tänä vuonna (2012) työnsä käynnisti asiakasvaliokunta, jonka tehtävänä on arvioida vastuullisuuskäytäntöjen tasoa.

Kuitenkin vastuuviestinnän ja etenkin raportoinnin osalta Tapiola tuntuu jäävän alemmalle tasolle. Raporteissa on kyllä paljon tietoa ja asiaa, mutta palautteen antamisen mahdollisuudet ja sisältöön vaikuttamisen keinot ovat rajallisia. Teorialuvussa yksityiskohtaisemmin esitetystä sidosryhmävuorovaikutuksen tasoja kuvaavassa Rohwederin (2004) mallissa Tapiola näyttää sijoittuvan vuoropuhelun tasolle. Tästä tulisi nousta ensin strategisen kumppanuuden tasolle, jolloin yritys yhdessä sidosryhmiensä kanssa markkinoisi positiivista mielikuvaa.



KUVIO 4 Sidosryhmäyhteistyön tasot (mukaiillen Rohweder 2004 & Pedersen 2006)

Edellä kuvattujen tasojen lisäksi Pedersen (2006) lisää mallissaan yhden tason. Tämä on läpinäkyvyyden taso, jonka periaatteiden mukaan toimittaessa sidosryhmät ovat konkreettisesti mukana muun muassa vastuuraporttien kirjoittamisessa sekä yhteiskuntavaikutusten arvioinnissa. Tällöin kaikki sidosryhmäyhteistyöhön ja sen prosessiin liittyvä tieto on avoimesti sidosryhmien käytössä. Tällä tasolla Tapiola ei vielä viestinnässään ole, sillä *Vastuu Tavaksi* -raportista saattaa jäädä hieman epämääräinen kuva sidosryhmäyhteistyön konk-

reettisistä toimista. Ja herää kysymys, mitä sidosryhmäyhteistyö todellisuudessa Tapiolalle on? Tapiola sijoittuu siis tällä hetkellä vastuuviestinnässään vuoropuhelun tasolle, josta tulisi jatkaa strategisen kumppanuuden tasolle. Tästä seuraavana askeleena olisi sidosryhmien vahvempi osallistaminen konkreettiseen viestintätöihin, jotta saavutettaisiin läpinäkyvyyden taso.

Myös Morsing & Schultz (2006) tarttuvat aiheeseen ja ehdottavatkin raportointiin sisällytettävän kriittisten sidosryhmien kommentteja esimerkiksi omissa sivu raportista tietyn sidosryhmän edustajan mielipiteelle ja kutsumalla sidosryhmien edustajat kriittisesti arvioimaan vastuuraportointia. Tällä tavalla tärkeät sidosryhmät ottavat oman osansa vastuusta raportoinnin laadusta, mikä johtaa positiiviseen sitoutumiseen yrityksen toimintaan. He korostavat myös heikkouksien ja epäkohtien viestimistä uskottavuuden vahvistamisen keinona. Epäonnistumisten kertominen nousi esiin myös haastateltavien mielipiteistä ja tämän todettiin alentavan epäilyksiä ja skeptisyyttä vastuuviestintää kohtaan. Tapiola on raportoinut myös epäkohdista vastuu tavaksi raporteissaan, kuten tilanteista, joissa on saatu huomautuksia viranomaisilta. Tällaista epäkohdista raportoimista voisi lisätä esimerkiksi ympäristöasioiden osalta jos vaikka asetettuihin tavoitteisiin ei päästä. Tällä tavalla vahvistettaisiin läpinäkyvyyden tunnetta ja aitoon vastuullisuuteen pyrkimisen uskottavuutta.

Tapiolan voidaan todeta seuranneen aikaansa sillä se julkaisi tänä vuonna (2012) ensimmäistä kertaa *Vastuu Tavaksi* -raporttinsa verkkoversiona. Vastuullisuusraportoinnin kilpailun yhteenvedossa (2010) todetaan tämän olevan vastuuraportoinnin trendi ja yleistyvä käytäntö. Tämän verkkoraportin sisältöä ei arvioitu haastattelujen yhteydessä, sillä sen ilmestyessä haastattelut oli jo toteutettu. Mielenkiinnosta tutkimuksessa arvioitiin kuitenkin tuoreen raportin sisältöä tutkijan näkökulmasta ja teoriaosassa syvällisemmin esitetyn Capriottin & Morenon (2006) metodin avulla. Metodin avulla on mahdollista arvioida yritysten verkkosivuillaan viestimän vastuutiedon tärkeyttä sekä vuorovaikutustasoa. Heidän mukaansa verkkoviestinnässä on erotettavissa kaksi päätyyliä, informoiva tyyli, jolloin sivuilla tiedotetaan asioista siellä vieraileville sekä interaktiivinen tyyli, jossa sivustoa käytetään keinona vuorovaikutuksen luomiseen vierailijoiden kanssa. Arvioitaessa Tapiolan vastuuviestinnän tärkeyttä ja interaktiivisuutta tämän teorian avulla voidaan todeta Tapiolan pitävän vastuuviestintää melko tärkeänä. Melko tärkeänä siksi että vastuullisuustieto esitetään omana valikkonaan, mutta ei kuitenkaan etusivulla vaan vasta vierailijan mennessä *Tietoa Tapiolasta* välilehden taakse. Eli tiedon sijainti on toisella portaalla hierarkiassa. Tiedon määrän perusteella vastuuasiat ovat Tapiolalle erittäin tärkeitä, tietoa on sivustolla paljon. Tiedon laatu voidaan katsoa teorian mukaan informatiiviseksi eli tietoa tarjotaan, mutta vuorovaikutuskanavat ovat rajalliset. Tätä tukee myös palautteen antamisen mahdollisuuksien puute. Yhteenvetona voidaan verkkoviestinnän perusteella sanoa että Tapiolan vastuuviestintä on asetettu tärkeään asemaan. Kaikkien vastuullisuudesta kertovien informoivien tekstien alla on mahdollisuus jakaa sivu sosiaalisessa mediassa tai sähköpostilla, mutta ei suoraa linkkiä vastuuhenkilön sähköpostiin tai palautteenantomahdollisuutta. Sivuston alalaidassa on näkyvissä ”ota yhteyttä” painike, minkä painaminen johtaa yleiselle palaute/asiointilomakkeelle, jonka käyttämiseksi tulisi



tietää keneen olla yhteydessä. Vastuuviestintä ei tarjoa suoraa mahdollisuutta kommentoida tai antaa palautetta. Tästä voidaan päätellä Tapiolan verkkoviestintäviestinnän jäävän informatiiviselle tasolle.

Hongin ja Rimin (2010) mukaan verkkosivuilla vierailujen määrä nostaa luottamusta yrityksiin ja tätä kautta vastuullinen imago kohenee epäsuoran viestinnän avulla. Tapiolan tapauksessa verkkosivuilla on paljon kävijöitä sillä monet hoitavat nykyään vakuutus ja pankkiasiansa ainoastaan verkkopalveluina. Tässä voidaan siis nähdä potentiaalia nostaa vastuullisuusasiat selvästi näkyville etusivulle jolloin on mahdollista että asiakkaat saavat positiivisen kuvan ja vievät viestiä eteenpäin tuttavilleen ja luovat näin positiivista kuvaa yrityksestä suuremmalle yleisölle.

Ter Morsin ym. (2010) mukaan viesti monimutkaisista asioista menee tehokkaammin perille ja vastaanotetun tiedon laatu on parempi silloin kun viesti tulee yrityksen lisäksi osallistetuilta sidosryhmiltä. Heidän esimerkissään kyseessä oli Neste Oilin ja ympäristöjärjestön yhteisviestintä monimutkaisen ympäristöteknologiaratkaisun esittelyssä. Tapiolan tapauksessa kyseeseen voisi tulla viestintä esimerkiksi ympäristövaikutusten vähentymisestä yhteistyössä WWF:n tai Suomen Luontoliiton kanssa, joiden kanssa heillä jo on kumppanuussuhde olemassa. Jos viesti esimerkillisestä ympäristöön liittyvästä parannuksesta tulisi useammalta taholta, olisi tiedon laatu parempi yleisön mielestä. Tämä oletus yhdistettynä Rohwederin (2004) kuvaileman strategisen kumppanuuden etuihin esimerkiksi järjestön ja yrityksen yhteismarkkinoinnista antaa hyvän tuen ajatukselle että myös Tapiolan olisi hyvä panostaa konkreettisiin tekoihin, joista yhteistyökumppanit mielellään viestisivät omien kansiensa kautta.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella Tapiolan tulisi kehittää vastuuviestintäänsä konkreettisempaan, tekoja korostavaan ja helposti vertailtavaan muotoon. Vertailtavuutta voisi parantaa luomalla mittaristo, jonka avulla olisi mahdollista esittää mihin suuntaan eri vastuullisuuden alueilla on menty ja vertailla tätä kehitystä edellisiin vuosiin sekä muihin saman alan toimijoihin. Mittariston luomisen ohella esitystapa tulisi miettiä perusteellisesti. Viimeisimmässä *Vastuu Tavaksi* -raportissa (2011) on jo esitetty lukuja esimerkkeinä kuten: ”Lähes 3000 asiakasta vaikuttaa aktiivisesti Tapiolan toiminnan kehittämiseen”, ”45 000 asiakasta on valinnut paperittoman palvelun”. Nämä jäävät silti lukijalle epämääräisiksi, sillä vertailukohtia ei ole esitetty. Vertailtavuutta voisi parantaa kertomalla mistä on lähdetty liikkeelle ja mikä on tavoite. Haastatteluista nousi myös toive vuosittain päivitettävästä koontitaulukosta, josta näkisi yhdellä silmäyksellä kehityksen suunnan ja määrän. Ympäristövaikutusten osalta Tapiola toteuttaaakin mittaamista ja vertailua jo melko hyvin, mutta sosiaalisten ja yhteiskunnallisten vastuusasioiden vertailu on hankalampaa. Laadullisen tiedon esittäminen helposti vertailtavassa muodossa on vastuuviestinnän tyypillisiä haasteita.

Neuvottelukuntien jäsenet toivoivat myös että neuvottelukuntaa käytettäisiin ennakoivana arvioijana vastuuviestinnän kehittämässä. Kokouksissa tulisi käydä systemaattisesti ja säännöllisesti läpi vastuullisuusasioiden viestintää ja kehittämistä. Tämä olisi tarkoituksenmukaista sillä neuvottelukunnat koostuvat monen alan asiantuntijoista, mikä mahdollistaa monipuolisen mielipiteiden vaihdon.

Viestintäkanavana sähköpostia ei ole hyvä käyttää vastuullisuusasioiden viestinnässä. Verkossa vastuuasiat voisi tuoda linkkinä etusivulle, jolloin ne olisi helposti kävijöiden löydettävissä. Verkkoviestintää tulisi tiivistää vastuuasioiden osalta ja kullekin vastuullisuuden alueelle tulisi osoittaa vastuu/yhteyshenkilö, johon voisi helposti sivuston kautta olla yhteydessä jos haluaa lisätietoa.

Viestintäyhteistyötä tulisi tiivistää yhteistyötahojen kanssa. Esimerkiksi konkreettisten kampanjoiden avulla, joista kumppanit mielellään viestisivät omien kanaviensa kautta. Tällöin vastuullisuusteot näkyisivät suuremmalle yleisölle ja viestin tullessa usemmalta taholta se lisäisi uskottavuutta sekä läpinäkyvyyden tunnetta suuressa yleisössä.

Omistaja-asiakkaiden kokemusta omasta sidosryhmäroolistaan tulisi selvittää laajemminkin sillä kokemuksella on selkeä merkitys viestintästrategian valintaan. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä että useimmat omistaja-asiakkaat kokevat olevansa enemmän asiakkaita. Tämä siksi että neuvottelukuntien jäsenillä on paremmat mahdollisuudet kertoa mielipiteensä ja silti hekään eivät kokeneet olevansa ryhmän omistajia. Tapiolan tulisi huomioida tämä vastuuviestintää suunnitellessaan. Yleisemmin myös suositus olisi käyttää kohdennettua viestintää erilaisille ryhmille. Viestintä tulisi suunnitella kohdeyleisön mukaan eikä pyrkiä suurelle yleisölle viestin läpisaamiseen. Suuren yleisön mielipide muodostuu kunkin sidosryhmän yhteisestä kokemuksesta ja näin ollen kohdennetulla viestinnällä päästäneen vaikuttamaan tehokkaimmin suuren yleisön mielipiteeseen.

Omistaja-asiakkaiden vastuullisuuteen liittyviä mielikuvia tulisi selvittää laajemmaltikin esimerkiksi asiakastytyväisyys kyselyiden yhteydessä. Kysymykset tulisi esittää niin että niiden tuloksista on mahdollista esittää mittaritöön sopivia johtopäätöksiä.

Fuusioon liittyen Tapiolan tulisi aloittaa välittömästi myös Lähivakuutuksen vastuullisuus imagon esiintuominen, sillä monille Lähivakuutus esittäytyy neutraalina toimijana ja tässä on selkeä riski että myös Tapiolan imago kärsii yhdistymisen aikana.

## 6.4 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, mutta rajallisina. Ensimmäinen rajallisuutta aiheuttava tekijä oli haastateltavien pieni määrä ja toinen näiden haastateltavien rajoittuminen pääasiassa neuvottelukuntien jäseniin. Haastateltavista neljä oli eri asemassa olevia neuvottelukuntien jäseniä Päijät-

Hämeestä, pääkaupunkiseudulta sekä Pirkanmaalta. Yksi haastateltava ei ollut neuvottelukunnan jäsen, vaan pitkäaikainen vakuutus- ja sijoitusasiakas.

Kyseen ollessa laadullisesta tutkimuksesta pienen joukon syvällisempää haastattelua voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja valittua joukkoa hyvin tapaustutkimuksen tapausta (Omistaja-asiakkaiden kokemus Tapiolan yritys vastuusta) kuvaavana. Neuvottelukunnat edustavat laajasti omistaja-asiakkaita, joten voidaan olettaa heillä olevan ajantasaista tietoa yhtiöryhmän toimista sekä omistaja-asiakkaiden yleisestä mielipiteestä.

Jalkautumista esimerkiksi Tapiolan konttoreihin niin sanottujen tavallisten kuluttajien saavuttamiseksi ei pidetty tarkoituksenmukaisena, sillä aiheena yritysten vastuullisuus on useimmille hyvinkin vieras ja oletettavasti näin ollen tällä menetelmällä vastausten laatu olisi ollut melko heikko.

Tulosten analysointi ja johtopäätökset on tehty tutkijan parhaan tiedon puitteissa. Tietopohja perustuu ympäristöjohtamisen, kestävän kehityksen, markkinoinnin ja viestinnän opiskeluun sekä työelämän tuottamaan kokemukseen ympäristöasioiden viestinnästä. Tuloksia on verrattu viimeisimpiin kentän tutkimustuloksiin vastuuviestinnän haasteista sekä Tapiolan tuoreimpiin vastuuviestintätoimiin vuosilta 2010-2012.

## 6.5 Jatkotutkimus

Koska tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena melko pienestä joukosta haastateltavia, jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä kvantitatiivinen tutkimus suuremmalle joukolle. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää miten omistaja-asiakkaat, jotka eivät ole neuvottelukuntien jäseniä kokevat Tapiolan vastuullisuuden. Tämä tutkimus rajoittui neuvottelukuntien jäseniin, mikä osaltaan tuo vain yhden erityisessä asemassa olevan ryhmän mielipiteen esille. Jatkotutkimuksessa tulisi keskittyä laajasti omistaja-asiakkaiden mielipiteen esiin saamiseen. Myös vertailu saman alan toimijoiden vastuullisuuskäytännöistä ja raportoinnista parantaisi tulosten vertailtavuutta.

Mielenkiintoista olisi myös tehdä alan kansainvälistä vertailua ja selvittää vastuullisuudestaan hyvin viestin perille saaneiden yritysten viestintä strategioita ja menetelmiä.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Capriotti, P. & Moreno, Á. 2006. Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public relations review* 33 (2007) 84-91. Elsevier Inc.
- Carroll, A. B. 1995. Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. Teoksessa Juha Näsi toim. 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Dolnicar, S. & Pomeroy, A. 2008. Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives?, *Journal of Business Ethics*, 2009, 1-17. University of Wollongong. Australia.
- EN ISO 14001. 2004. Suomen Standardoimisliitto SFS. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja opastusta niiden soveltamisesta. SFS-EN ISO 14001:2004. Helsinki
- Freeman, E. R. 1995. Stakeholder thinking. State of the art. Teoksessa Juha Näsi toim. 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & De Colle, S. 2010. *Stakeholder theory. The state of the art*. University Press. Cambridge, UK.
- Golob, U. & Bartlett J. L. 2006. Communicating about social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public relations review*. 33 (2007) 1-9. Elsevier Inc.
- Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa: toimittaneet Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja Kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hong, S. Y. & Rim, H. 2010. The influence of customer use of corporate websites: Corporate social responsibility, trust and word-of-mouth communication. *Public Relations Review*. 36 (2010). 389-391. Elsevier.
- Ketola, T. 2004. *Ympäristöviestintä*. Teoksessa: Ketola, T. toim. 2004. *Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi*. Turun Kauppakorkeakoulu. Tampere. Esa Print.

- Koivuporras, T-L. 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla. Acta Wasaensia, 195. Vaasan Yliopisto. Vaasa.
- Kuisma, M. & Temmes, A. 2011. Yritysten vastuuraportointi. Teoksessa: toimittaneet Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K., & Koivusalo, S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - Nykytila ja kehitysnäkymät. VTT tiedotteita. Research notes 2386. Espoo. Saatavana WWW-muodossa [viitattu 5.3.2012] <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>
- Masaka, D. 2008. Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable. Electronic Journal of Business Ethics and Organization studies. Vol. 13. No. 1 (2008). EJBO.
- Moral Mozas, A. & Poyatos Puentes, R. 2010. La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *Revesco* N° 103, Tercer Cuatrimestre 2010. p 75-100. Universidad de Jaén, Departamento de Administracion de Empresas, Contabilidad y Sociología. España.
- Morsing M. & Schultz M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Volume 15. Number 4. October 2006. Blackwell Publishing Ltd.
- Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Niskala, M., Pajunen, T. ja Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT Media Oy. Keuruu.
- Näsi, J. toim. 1995. Understanding Stakeholder Thinking. LSR-Julkaisut Oy. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Pedersen E. R. 2006. Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*. 111:2. 137-163. Blackwell Publishing. USA.
- Pihkola, H. 2004. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristö. Teoksessa: Ketola, T. toim. 2004. Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi. Turun Kauppakorkeakoulu. Tampere. Esa Print.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu -kestävää kehitystä organisaatiotasolla. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Tapiola-ryhmä 2010. Vuosiraportti 2010. Vastuu tavaksi. Espoo.
- Ter Mors, E. Weenig, M. W.H., Ellemers, N. & Daamen D. D.L. 2010. Effective communication about complex environmental issues: Perceived quality of information about carbon dioxide capture and storage (CCS) depends on stakeholder collaboration. *Journal of Environmental Psychology*. 30 (2010). 347 -357. Elsevier.
- Toimittaneet Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Tuominen, P., Uski, T., Jussila, I. & Korhonen, U. 2008. Organisation types and corporate social responsibility reporting in Finnish forest industry. *Social Responsibility Journal*. VOL. 4 NO. 4 2008, pp. 474-490. Emerald Publishing Limited.
- Youd-Thomas, S. 2005. Back to its roots: CSR and the co-operative movement. *Consumer Policy Review*; Mar/Apr 2005; 15, 2. ProQuest Central. Pg. 52.

## Internet lähteet

- GRI 2000-2006. RG Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. Version 3.0. WWW-dokumentti [viitattu 18.3.2012]  
<http://www.vihreaict.fi/linked/fi/G3GuidelinesFinnishfinal.pdf>
- Tapiola 2012a. Vastuullisuus. www-sivut. [viitattu 14.2.2012]  
[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Vastuullisuus/Etusivu.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Vastuullisuus/Etusivu.htm)
- Tapiola 2012b. Arvot. www-sivut. [viitattu 5.3.2012]  
[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Omistaja-asiakkuus/Tapiolan\\_arvot/](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/Tapiolan_arvot/)
- Tapiola 2012c. Lehdistötiedote 7.2.2012. WWW-dokumentti: [viitattu 7.3.2012]  
[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivakuutus\\_ja\\_Tapiola\\_yhdistyvat.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm)
- Tapiola 2012d. Vastuu Tavaksi 2011 -verkkoraportti. Tapiolan rooli yhteiskunnassa. WWW-dokumentti [viitattu 6.4.2012]  
<http://www.vuosiraportti.tapiola.fi/fi/Vastuullisuus/Tapiolan-rooli-yhteiskunnassa>
- Yhteiskuntavastuuraportointi-kilpailu 2009. Kilpailun yhteenveto. WWW-dokumentti [viitattu 17.11.2011]  
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=112035&lan=sv>
- Yhteiskuntavastuuraportointi 2010 - kilpailu. Kilpailun yhteenveto. WWW-dokumentti [viitattu 5.5.2012]  
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=122366&lan=sv>

## LIITE 1 Teemahaastattelurunko

### **Taustaa**

Asiakassuhde Tapiolaan?

Kuinka kauan ollut asiakkaana?

Jos neuvottelukunnan jäsen, kuinka tullut jäseniksi?

Miten kokee asiakas vs. omistaja roolin?

### **Yhteiskuntavastuu yleisesti**

onko tärkeää? Mikä erityisesti?

Miten kokee eri osa-alueet? (sosiaalinen, taloudellinen, ympäristövastuu)

Kuinka näkyy arkipäivässä? Mitä tarkoittaa käytännössä?

tekeekö itse jotain konkreettista vastuullisuuden liittyen? työssä?

### **Tapiolan vastuullisuus**

Miten kokee/näkee Tapiolan osana yhteiskuntaa?

Onko Tapiola vastuullinen? (Miksi kyllä tai ei?)

Mitä tämä tarkoittaa arkipäivässä/henkilökohtaisesti?

### **Tapiolan lupaukset eri sidosryhmille (esitellään haastattelutilanteessa)**

Vastuuraportissa mainittu lupaukset asiakkaille ja yhteiskunnalle, toteutuvatko nämä?

Millaisia asioita kaipaivat/toivoisivat Tapiolan ottavan huomioon/tekevän?

Mitä odottavat Tapiolalta vastuullisena yrityksenä?

### **Tapiolan vastuullisuuden näkyminen**

Miten vastuullisuus näkyy Tapiolasta ulospäin?

Mistä/ mitä kanavia pitkin on saanut tietoa Tapiolan vastuullisuudesta?

Tarjoaako kaivattua tietoa? Selkeys? Uskottavuus?

### **Vastuutiedon käyttö**

mihin/miten hyödyntänyt tarjolla olevaa tietoa?

Minkälaista tietoa haluaisi vastaanottaa/tarvitsisi?

Minkä kanavien kautta kaipaisi tietoa?

Mihin tätä tietoa käyttäisi?

### **Tulevaisuus/odotukset**

Millainen olisi vastuullinen Tapiola tulevaisuudessa?

Minkä kanavien kautta toivoisi tulevaisuudessa tietoa saatavan?

mihin toivoisi voitavan käyttää tulevaisuudessa?

kehitysehdotukset; puutteet?

### **Muita kommentteja/toiveita Tapiolalle?**