

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Julia Ruotsi

Vastuullisuusodotukset kumppanuussuhteissa

Yhteistyökumppaneiden kokemukset Ähtärin eläinpuiston  
vastuullisuudesta ja vastuuviestinnästä

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2019



## SISÄLLYS

TAULUKOT	2
KUVIOT	2
LIITTEET	3
TIIVISTELMÄ	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	12
1.4 Keskeiset käsitteet	17
2 ORGANISAATION YRITYSVASTUU	19
2.1 Yritysvastuu sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta	19
2.2 Vastuullisuuden osa-alueet	24
2.2.1 Taloudellinen vastuu	26
2.2.2 Sosiaalinen vastuu	28
2.2.3 Ympäristövastuu	29
2.3 Vastuullisuus eläintarhoissa	31
3 VASTUULLISUUSVIESTINNÄN ASEMA YRITYSVASTUUSTA VIESTIESSÄ	35
3.1 Vastuullisuusviestintä	35
3.2 Vastuullisuusviestinnän muodot	38
3.3 Vastuullisuusviestinnän haasteet	40
3.4 Sidoryhmien merkitys vastuusta viestiessä	42

4 VASTUULLISUUSODOTUKSET KUMPPANUUSSUHTEISSA	45
4.1 Yhteistyökumppaneiden näkemys vastuullisuudesta ja siihen liittyvät odotukset	46
4.1.1 Vastuullisuuden määrittely	46
4.1.2 Vastuullisuusodotukset	52
4.1.3 Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan	62
4.2 Vastuullisuusviestintä yhteistyökumppanuussuhteissa	67
4.2.1 Vastuullisuusviestintä	67
4.2.2 Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä	76
4.3 Yhteenveto	79
5 PÄÄTÄNTÖ	85
LÄHTEET	89
TAULUKOT	
Taulukko 1. Pääyhteistyökumppaneiden tiedot	9
Taulukko 2. Haastattelujen tiedot	13
Taulukko 3. Yritysvastuun osa-alueet	25
Taulukko 4. Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan jaoteltuna taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueisiin	65
KUVIOT	
Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	15
Kuvio 2. Vastuun taso yrityksessä	21

**LIITTEET**

Liite 1. Teemahastattelurunko	97
Liite 2. Alustava teemahaastattelukutsu	100

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Julia Ruotsi
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Vastuullisuusodotukset kumppanuussuhteissa Yhteistyökumppaneiden kokemukset Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta ja vastuuviestinnästä
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Koulutusohjelma:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
<b>Suuntautumisvaihtoehto:</b>	Organisaatioiden viestintä
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heidi Hirsto

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneiden kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tutkimuksessa keskitytään vastuullisuusviestinnän laaja-alaiseen kartoittamiseen osana Ähtärin eläinpuiston toimintaa, sen yhden sidosryhmän, pääyhteistyökumppaneiden odotusten pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen pääpaino on yritys vastuun osa-alueissa ja vastuullisuusviestinnässä sekä sidosryhmäajattelussa.

Tutkimuksessa tarkastellaan Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksia ja kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä teemahaastatteluiden kautta. Haastattelut analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Yhteistyökumppanien näkemyksissä korostui vastuullisuuden ja yritys vastuun laaja-alaisuus, joka sisältää taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristövastuun ja yrityksen toiminnan vaikutukset yhteiskunnallisella tasolla. Vastuullisuus liitettiin myös vahvasti sidosryhmä- ja yhteistyökumppanuussuhteisiin. Yhteistyökumppanin vastuullinen toiminta määriteltiin luottamuksena siihen, että organisaatio toimii eettisesti oikein ja huomioi toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Aineiston perusteella vastuullisuusodotukset yhteistyökumppaniyrityksiä kohtaan ovat, että yritys toimii lain puitteissa, pitää hyvää huolta henkilöstöstään eikä toiminnallaan tahallaan aiheuta vakavaa haittaa ympäristölle. Vastuullisuusodotuksiin lukeutuivat luottamus, samankaltaiset arvot ja toiminnan pitkäjänteisyys.

Yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan muodostuivat niin taloudellisista ja sosiaalisista vastuullisuusodotuksista, mutta erityisesti ympäristövastuun osa-alueisiin lukeutuvista vastuullisuusodotuksista ja eläinten tarhausta koskevista erityiskysymyksistä. Ähtärin eläinpuiston tärkeimpänä asiana vastuullisuudessa on, että eläinten hyvinvointi asetetaan etusijalle. Haastattelujen mukaan Ähtärin eläinpuisto on viestinyt tehokkaasti ja uskottavasti vastuullisuudestaan.

---

**AVAINSANAT:** Ähtäri Zoo, yritys vastuun, kumppanuussuhteet, vastuullisuusviestintä



## 1 JOHDANTO

Ähtärin eläinpuisto (Ähtäri Zoo) avasi ensimmäistä kertaa porttinsa 17. kesäkuuta 1973. Se on Suomen vanhin luonnonmukainen eläinpuisto. Eläinpuiston perustamisesta lähtien sen ensisijaisena tavoitteena on ollut luoda eläimille mahdollisimman luonnolliset ja tilavat elinolosuhteet. Nykyään eläinpuistossa asuu yli 50 eri eläinlajia, joista tunnetuimpia ovat erityisesti karhut. Ähtärin eläinpuistossa asuu enimmäkseen havumetsävyöhykkeelle tyypillisiä lajeja. (Ähtäri Zoo 2018b) Ähtärin kaupunki toimii Ähtärin eläinpuiston pääomistajana (Forsman 2018).

Ähtärin eläinpuistoa koskevan uutisoinnin mukaan isopandojen saapumisesta 18. tammikuuta 2018 toivottiin piristysruisketta sekä Ähtärin kaupungille, että eläinpuistolle. (Aamulehti 2018) Isopanda kuuluu uhanalaisiin lajeihin. Suomeen saapuneiden isopandojen tarkoitus on myös auttaa luonnossa eläviä pandoja, sillä Kiina on sitoutunut käyttämään Suomeen tulevien pandojen tuotoista ison osan luonnonvaraisten pandojen suojelutyöhön. (WWF 2019) Lisäksi mediassa on uutisoitu, että isopandojen Suomeen tuomisen taustalla on, että niiden toivotaan lisääntyvän Ähtärin eläinpuistossa. Ähtärin eläinpuisto on sitoutunut toteuttamaan Kiinan ja Kansainvälisen maailman luonnonsuojeluliiton IUCN:n yhteistyössä laatimaa tarhasuojeluohjelmaa. (Aamulehti 2018)

Toisaalta Ähtärin eläinpuisto on ollut mediakeskustelussa kritiikin kohteena erityisesti pandojen saapumisen jälkeen. Erityisesti kritiikkiä on aiheuttanut se, että monen mielestä ei ole vastuullista tuoda uhanalaisia pandoja Suomeen, vaan niitä tulisi suojella ja kasvattaa Kiinassa. (Aamulehti 2018) Helsingin Sanomissa (2017) nostettiin esille, että uhanalaiset isopandat lisääntyvät eläintarhoissa vain harvoin, ja pandanaaras on kiimassa vain 3–4 päivää vuodessa. Mediassa kritiikkiä on aiheuttanut myös mm. se, että pandat syövät paljon bambua. Hollannista tuotavaan bambuun menee vuodessa 150 000-170 000 euroa ja bambua joudutaan tuomaan joka viikko rekkalastillinen Ähtäriin. (Aamulehti 2018)

Lisäksi Helsingin Sanomat (2017) uutisoi, että pandojen saapuminen on myös niin sanottua pandadiplomatiaa, sillä Kiina antaa pandoja ulkomaille erittäin harvoin ja



pandojen antaminen ja vuokraaminen muihin maihin on osa sen ulkopoliittikkaa ja diplomaattisia suhteita. Lisäksi mediassa on pohdittu esimerkiksi sitä, miten eläinten kohtelu matkailussa on saanut viime aikoina osakseen paljon huomiota sen jälkeen, kun brittiläinen matkailujätti Thomas Cook ilmoitti lopettavansa puutteellisten eläinsuojelusäännösten toteutumisen takia matkanjärjestämisen 29 eläinretkikohteeseen.

Ähtärin eläinpuiston omien verkkosivujen mukaan eläinpuisto noudattaa Euroopan eläintarhojen yhdistyksen (European Association of Zoos and Aquaria) EAZA:n ohjeita siitä, kuinka eläimiä on tarhattuina hoidettava. Ähtärin eläinpuiston mukaan eläinpuistojen ja -tarhojen tärkeimpiä tehtäviä on lisätä eläinlajien ja luonnon tuntemusta sekä jakaa kasvatuksellista tietoa. Lisäksi merkittävä osa Ähtärin eläinpuiston eläinsuojelutyötä ja toimintaa on opastus- ja opetustyö. Opetuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta ja saada ihmiset arvostamaan lajeja, joilla on taustalla yli tuhatvuotinen perimä. (Ähtäri Zoo 2018b)

Tutkimuksen taustalla on mielenkiinto Ähtärin eläinpuiston sidosryhmien vastuullisuusodotuksia kohtaan ja se, kuinka hyvin näihin vastuullisuusodotuksiin voidaan vastata vastuullisuusviestinnällä. Ihmiset pohtivat aiempaa enemmän omien valintojensa vaikutuksia ympäröivään maailmaan. Samaan aikaan yritykset nähdään tahoina, joilla on resursseja ja jopa velvollisuus edistää vastuullisuutta. (Joutsenvirta ym. 2011: 9) Menestystä hakevien yritysten kannattaakin jopa vauhdittaa liiketoimintaansa jättämällä positiivisia jälkiä maailmaan ja viestimällä siitä tehokkaasti (Emt. 251).

Monet kansainväliset tutkimuksetkin osoittavat, että vastuullinen, sidosryhmät monipuolisesti huomioiva johtaminen tuottaa mm. taloudellisesti parempia tuloksia (Kujala 2014: 10). Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen ympärillä olevia organisaatioita ja ihmisryhmiä, kuten esimerkiksi henkilöstöä, alihankkijoita, sijoittajia sekä yhteistyökumppaneita (Jussila 2010: 18-19). Yritys määrittää oman liiketoiminnan, sidosryhmien ja kestävä kehityksen kannalta tärkeimmät vastuullisuuskysymykset ja kehittää toimintaansa vastuullisuuskysymysten pohjalta. Sen lisäksi pystyäkseen reagoimaan muutoksiin ajoissa tulee toimintaa kehittää ottaen huomioon yhteiskunnan muuttuvat käsitykset eettisistä toimintatavoista ja sidosryhmien toiveet. (Talvio & Välimaa 2004: 82)

## 1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneiden kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta ja vastuuviestinnästä. Tämä tutkimus keskittyy yhteen sidosryhmäsuhteiden muotoon, kumppanuussuhteisiin.

Tutkimus koostuu kahdesta tutkimuskysymyksestä:

1. Millaisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuistoa kohtaan?
2. Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä?

Tutkimus tuottaa tietoa yhteistyökumppanuuksiin liittyvistä vastuullisuusodotuksista yleisemminkin. Tutkimuksessa keskitytään vastuullisuusviestinnän laaja-alaiseen kartoittamiseen osana Ähtärin eläinpuiston toimintaa, sen yhden sidosryhmän eli pääyhteistyökumppaneiden odotusten pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen pääpaino on yritys vastuun osa-alueissa ja vastuullisuusviestinnässä sekä sidosryhmäajattelussa. Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppanit valikoitiin tutkimuksen kohteeksi, sillä Ähtärin eläinpuisto on vuoden 2019 aikana ollut kehittämässä kumppanuusmarkkinointiaan ja luomassa uutta yhteistyökonseptia Snowpanda-brändin alle. Tarkastelen tässä työssä siis Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneita, joita ovat MTV Oy, Mediahub Oy, Sinebrychoff Ab, EcoFurn Finland Oy ja Bauer Media Oy. Käsittelen pääyhteistyökumppanuuksia yhtenä Ähtärin eläinpuiston sidosryhmänä.

Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa ja omaehtoista vastuullisuutta, joka muodostuu yrityksen arvojen ja tavoitteiden pohjalta sekä huomioi samalla sidosryhmien odotukset. Sidosryhmien vastuullisuusodotuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, mitä sidosryhmät huomioivat vastuullisessa liiketoiminnassa ja mitä asioita he pitävät tärkeänä. Lisäksi sidosryhmien kanssa tulisi pyrkiä vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, jossa pyritään löytämään yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta. (Kujala & Kuvaja 2002: 59)

Vastuullisuusviestintää ja sidosryhmäviestinnän vastuullista toteuttamista on aiemmin tutkittu eri tieteenaloilla, mutta erityisesti viestinnän ja markkinoinnin näkökulmasta. Organisaatioiden vastuullisuuskysymykset ovat ajankohtaisia, sillä ihmiset miettivät yhä enemmän omien valintojensa vaikutuksia ympäröivään maailmaan ja samalla organisaatiot nähdään tahoina, joilla on resursseja ja jopa velvollisuus edistää vastuullisuutta (Niskala ym. 2013: 10-11, Joutsenvirta ym. 2011: 9). Kuitenkin eläinpuistojen vastuullisuusviestintää ei ole tiettävästi tutkittu Suomessa aikaisemmin ja aihe on tärkeä, sillä eläinpuistojen toiminta saa toiminnastaan nykypäivänä osakseen paljon kritiikkiä ja monien mielestä eläintarhaus pitäisi kokonaan lakkauttaa.

Yritysvastuuta ja vastuullisuusviestintää on tutkittu aikaisemmin melko paljon ja siitä on tehty myös opinnäytetöitä. Esimerkiksi Vaasan yliopiston viestintätieteissä Cecilia Hjerpe (2019) on tutkinut miten vastuullisuusviestinnällä rakennetaan identiteettiä organisaatiolle ja kuluttajalle diskurssien kautta vaateteollisuuden kontekstissa. Yrityksen vastuullisuutta on myös aikaisemmin tarkastellut mm. Elisa Tulokas (2018) pro gradu -tutkielmassaan Metsäyhtiöiden vastuullisuuden teemat ja legitimaatiostrategiat LinkedInissä. Lisäksi Sini Mattila (2017) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan elintarvikealan ja erityisesti lihateollisuuden vastuullisuusviestintää. Eläinpuistojen vastuullisuutta, kumppanuussuhteita, sidosryhmien vastuullisuusodotuksia sekä näiden pohjalta toteutuvaa vastuullisuusviestintää ei ole aikaisemmin tutkittu. Aihe on kuitenkin todella ajankohtainen, sillä ihmisten tietoisuuden kasvaessa eläinpuistojen tulee entistä vahvemmin pystyä huomioimaan sidosryhmien tarpeet ja olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa sekä vastaamaan niille asetettuihin vastuullisuusodotuksiin oikeuttaakseen toimintaansa.

## 1.2 Aineisto

Ähtärin Eläinpuisto Oy on osakeyhtiö, jonka toimiala on kasvitieteellisten puutarhojen, eläintarhojen ja luonnonpuistojen toiminta. Ähtärin eläinpuisto sijaitsee Ähtärin kaupungissa Etelä-Pohjanmaalla. (Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto 2018) Ähtärin eläinpuiston toimitusjohtajana toimii Jonna Pauliina Pietilä. Samaan konserniin

kuuluu lisäksi Ähtärin eläinpuiston tytäryhtiöt Snowpanda Resort Ähtäri Zoo sekä Hotelli Mesikämmen. (Forsman 2018) Vuonna 2017 Ähtärin Eläinpuisto Oy:n liikevaihto oli 1,8 miljoonaa euroa ja se työllisti 27 henkilöä. (Finder 2018a) Pandojen saapumisen jälkeisenä vuonna Ähtäri Zoo-yhtiöiden liikevaihto kaksinkertaistui vuoteen 2017 nähden (Ähtärin eläinpuisto 2019d).

Tutkimuksen kohteeksi valittiin kaikki viisi Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyöorganisaatiota. Pääyhteistyöorganisaatiot ovat MTV Oy, Mediahub Oy, Sinebrychoff Ab, EcoFurn Finland Oy ja Bauer Media Oy. Kohdeorganisaatiot toimivat eri aloilla, joten ne tarjoavat monipuolista tietoa ajankohtaisista vastuullisuusodotuksista sekä vastuullisuusviestinnän toteutumisesta Ähtärin eläinpuiston yhdestä sidosryhmästä eli yhteistyökumppaneista. Kaikki organisaatiot valittiin Ähtärin eläinpuiston kotisivujen pääyhteistyökumppaniluettelosta (ks. Ähtäri Zoo 2018c). Edellä mainittujen pääyhteistyökumppanien lisäksi Ähtärin eläinpuisto on myös solminut kumppanuussuhteita seuraavien organisaatioiden kanssa: Honka, Markkinointiviestintätoimisto i2, Rajala Pro Shop, Cashback world, Lappset Group Oy, Sponsor Insight, Cuuma Communications, Viking Jalkineet Oy, Local Crew Ltd, Vaisala Oyj, Lakeuden Etappi Oy, Karilainen Oy ja laboratorion palvelut Movet.

Valintakriteerinä oli organisaation pääyhteistyökumppanuus Ähtärin eläinpuiston kanssa. Ähtärin eläinpuiston viestintäpäällikön Lehtisen mukaan Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden sopimuksen arvo (rahallinen tai näkyvyys) kanssa on myös huomattavasti merkittävämpi kuin muiden yhteistyökumppaneiden (Lea Lehtinen 11.12.2018). Näillä kriteereillä tarkasteltaviksi organisaatioksi valittiin vain Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppanit: MTV Oy, Mediahub Oy, Sinebrychoff Ab, EcoFurn Oy ja Bauer Media Oy ja muut kumppanuussuhteet rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

**Taulukko 1.** Pääyhteistyöorganisaatioiden tiedot (Asiakastieto 2018, Finder 2018b, EcoFurn 2019a)

<b>Organisaatio</b>	<b>Henkilöstön lkm</b>	<b>Liikevaihto v. 2017</b>
MTV Oy	196	181 168 000
Mediahub Helsinki Oy	88	30 641 000
Oy Sinebrychoff Ab	288	294 669 000
EcoFurn Finland Oy	3	514 000
Bauer Media Oy	120	17 578 000

Taulukossa 1 esitellään organisaation nimi, organisaation henkilöstön lukumäärä, ja liikevaihto vuonna 2017. MTV Oy (jäljempänä MTV) on ruotsalaisen mediayhtiö Bonnier AB:n omistuksessa oleva mediayhtiö, joka tuottaa mm. maksuttomia tv-kanavia, kuten MTV3, Sub ja AVA sekä Katsomo -verkkopalvelua. Lisäksi yhtiöön kuuluu maksullinen tv-kanava MTV Total sekä elokuviin ja sarjoihin keskittyvä CMore suoratoistopalvelu. MTV:n visiona on viihdyttää jokaista suomalaista, ajasta ja paikasta riippumatta. (MTV uutiset 2019)

Mediahub Helsinki Oy (jäljempänä Mediahub) on MTV:n päätuotantokumppani ja tuottaa MTV:lle uutisia sekä ajankohtais- ja urheiluohjelmia. Lisäksi Mediahub vastaa MTV.fi verkkosivuston sisällöntuotannosta ja toimii joka vuosi Porissa järjestettävän SuomiAreena keskustelutapahtuman pääjärjestäjänä. Mediahub tarjoaa yritysasiakkaille video-, sisällöntuotanto-, tapahtuma- ja valmennuspalveluja. (Mediahub 2018) Toukokuussa 2019 MTV Oy:n ja Mediahub Helsinki Oy:n uutisoitiin yhdistyvän (Markkinointi ja mainonta 2019). Tässä työssä tarkastelen siis MTV:tä ja Mediahubia erillisinä organisaatioina.

EcoFurn Finland Oy (jäljempänä EcoFurn) on suomalainen yritys, joka tuottaa huonekaluja pohjoismaisesta puusta ja juutti- tai hamppunarusta (Ecofurn 2019b). Bauer Media Oy (jäljempänä Bauer Media) on Suomen suurin radio- ja onlinepalveluiden audiokonsepteja tuottava yritys. Bauer Media Oy omistaa mm. seuraavat radiobrändit:

Radio Nova, Iskelmä, KISS, Radio City, SuomiRock, Radio 957, RadioPlay ja Voice.fi. Lisäksi Media Group edustaa myös brändejä nimeltä Radio NRJ ja Radio Nostalgia. Bauer Media konserni omistaa myös rahoituspalvelu Freedom Rahoituksen sekä Zmartan. (Bauer Media 2018)

Tutkimuksen aineisto koostuu Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneille toteutetuista puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkimukseen haastateltiin kustakin pääyhteistyöorganisaatiosta yhtä asiantuntijaa. Organisaatioista valikoitiin haastateltavaksi asiantuntija-asemassa olevia edustajia, joiden organisaatiot kokivat itse olevan yhteistyökumppanuuksien asiantuntijoita. Tutkimuksen empiirisessä osiossa organisaatiot on merkitty anonyymeinä (O1, O2, O3, O4, O5), koska asiantuntijoiden ja organisaatioiden erottelu ei ole tutkimuksen kannalta relevanttia.

### 1.3 Menetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella. Laadullinen tutkimusote sopii tutkimuksiin, jossa tavoitteena on tuoda esiin ihmisten havaintoja, käsityksiä ja päämääriä. (Vilka 2005: 97-98, 109) Tutkimuksessa tarkasteltiin Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksia ja kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä teemahaastatteluiden kautta. Hirsijärvi & Hurmen (2000: 35) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun vastausten sisältöjä ei voida etukäteen arvata ja halutaan saada vastauksia, jotka perustuvat henkilöiden omiin kokemuksiin. Lisäksi Niskala ym. (2013: 91) mukaan suoran vuorovaikutuksen menetelmiin kuuluvat haastattelut soveltuvat erinomaisesti sidosryhmien mielipiteiden kartoittamiseen. Teemahaastattelut valittiin siis tutkimusmenetelmäksi, koska tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella yhteistyökumppaniorganisaatiosta valittujen haastateltavien omia kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä mahdollisimman monipuolisesti.

Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan aineiston keräämisen tapaa, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihealueisiin, joista keskustellaan (Niskala ym. 2013: 183). Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja varten laadittiin haastattelulomake, joka jaettiin neljään pääteemaan. Haastattelukysymykset muotoiltiin teorian pääkäsitteiden pohjalta. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimittiin keskeiset teema-aihealueet, jotka ovat välttämättömiä tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja edettiin teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta.

Haastattelurungon kysymykset jaettiin siis teemoittain pääkysymyksiin sekä apukysymyksiin (ks. Liite 1). Haastattelukysymykset olivat samat kaikille, eikä vastausvaihtoehtoja määritelty etukäteen, vaan haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Pääkysymykset kysyttiin jokaiselta haastateltavalta. Apukysymysten tarkoituksena oli tarkentaa tarvittaessa pääkysymyksiä, ja niitä hyödynnettiin, mikäli koettiin, ettei vastaus pääkysymykseen ollut tarpeeksi kattava. Lisäksi haastattelutilanteen mukaan saatettiin esittää tarkentavia kysymyksiä tai käsitteitä käsiteltiin yksityiskohtaisemmin, jos koettiin ettei saatu tarpeeksi kattavaa vastausta.

Teemahaastattelun ensimmäinen osio koostui käsitteiden eli vastuullisuuden ja yritysvastuun määrittelystä sekä kumppanuussuhteen taustoituksesta. Koska näkemykset yritysvastuun määrittelmästä vaihtelevat, eikä käsitettä ole määritelty yksiselitteisesti, pyydettiin haastateltavia aluksi määrittelemään vastuullisuus ja yritysvastuu (Ihlen ym. 2014: 68). Haastattelulomakkeen toinen osio koski vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneita kohtaan, yhteistyökumppanin vastuullisuuden merkityksen määrittelyä ja vastuullisodotuksia nimenomaan Ähtärin eläinpuistoa kohtaan. Haastattelulomakkeen kolmas osio koski vastuullisuusviestinnän toteutumista. Neljännessä osiossa tarkastellaan yhteistyökumppaneiden kehitysideoita. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi mitä yhteistyökumppanuussuhteiden välisessä viestinnässä voitaisiin parantaa yleisesti sekä nimenomaan Ähtärin eläinpuiston viestinnässä.

Haastattelurungon muotoilun jälkeen yhteistyökumppaniorganisaatioiden johtohenkilöstölle lähetettiin sähköpostia, jossa kysyttiin olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen (Ks. Liite 2). Organisaatiot saivat itse valita henkilöstöstään

haastateltavan henkilön. Kunkin organisaation edustajan kanssa sovittiin noin 30-45 minuutin haastattelu-aika. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville henkilöille ennen sovittua tapaamista (Ks. Liite 1). Kolme haastattelua toteutettiin kasvotusten organisaation omissa tiloissa ja kaksi puhelimen välityksellä. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2019, viikolla 6-10. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen nauhoitteet litteroitiin tekstimuotoon eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelujen pohjalta auki kirjoitettuja litteroituja sivuja oli yhteensä 37 sivua (Taulukko 2.).

**Taulukko 2.** Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Ajankohta/vko 2019	Kesto/min	Litteroidut sivut
O1	6	23	7
O2	8	49	13
O3	8	24	5
O4	8	22	5
O5	10	58	7

Tutkimuksen aineiston päätutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tarkoituksena on esittää merkityskokonaisuuksia ja merkityssuhteita sanallisina tulkintoina (aiheesta mm. Anttila 1996: 254–256; Tuomi & Sarajärvi 2018: 107–108). Tässä tutkimuksessa aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomi & Sarajärvi (2018: 123) aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen ohjeiden mukaisesti (ks. Kuvio 1).

Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto luettiin tarkasti läpi ja se pelkistettiin eli siitä karsittiin tutkimusongelman kannalta epäoleellinen tieto. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi nimettiin viisi teema ja jokaiselle teemalle annettiin oma väri. Näin ollen ensimmäiseen teemaan sisällytettiin kaikki haastateltavien näkemykset yritysvastuusta. Toiseen teemaan sisällytettiin kaikki ilmaukset koskien yleisesti yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksia. Teemaan kolme sisällytettiin kaikki haastatteluista ilmenneet vastuullisuusodotukset nimenomaa Ähtärin eläinpuistoa kohtaan. Teemaan neljä sisällytettiin pelkistetyt ilmaukset koskien yleisesti vastuullisuusviestintää



yhteistyökumppanuussuhteissa. Teemaan viisi sisällytettiin kaikki ilmaukset, jotka koskivat nimenomaan Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintää. Sen jälkeen aineistosta alleviivattiin eri väreillä jokaiseen teemaan sisältyviä asioita.

Alleviivatut pelkistetyt ilmaukset listattiin teemojen mukaan. Näin muodostui viisi eri listaa sisältäen kommentteja kustakin aihealueesta. Jokaisesta listauksesta etsittiin samanlaisuuksia ja erilaisuuksia ja ne ryhmiteltiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tällä tavalla pelkistettyjä ilmauksia pystyttiin ryhmittelemään edelleen ja tarkastelemaan haastatteluista nousseita erilaisuuksia ja samanlaisuuksia eri näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123). Samanlaisuuksien ja erilaisuuksien etsimisen jälkeen aineisto jaoteltiin ylä- ja alakäsitteisiin.

Kokonaisuuden ryhmittelyn jälkeen aineiston jokainen ryhmä nimettiin ryhmän sisällön mukaisesti kattokäsitteellä. Näin ollen tutkimuksen tuloksena pelkistetyin aineiston ryhmittelyistä muodostui luokitteluja, joiden avulla yritettiin ymmärtää merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 139) Tutkimusaineisto järjesteltiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi haastatteluteemojen mukaan, joita olivat käsitteiden vastuullisuus, yritys vastuun ja kumppanuussuhteen määrittely, yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset yhteistyökumppaneita kohtaan, vastuullisuusviestinnän toteutuminen kumppanuussuhteissa sekä kehitys ideat.



**Kuvio 1.** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123)

Aineiston analyysi jaettiin kahteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku koostui kolmesta alakohdasta ja toinen pääluku kahdesta alakohdasta. Analyysi perustui tulkintaan ja päättelyyn, jossa aineistosta edettiin kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 112). Aineiston erittelyn ja analysoinnin jälkeen, vertailtiin tutkimuksen havaintoja, jotka sitten yhdistettiin kokonaisuudeksi syvemmän analyysin ja tutkittavan ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisen saavuttamiseksi yhteenveto-osioon.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

1960-luvulla kehitettiin yhteiskuntavastuun käsite CSR (eng. Corporate social responsibility). Käsite muodostui ajatuksesta, että yrityksellä on muitakin kuin laissa säädettyjä velvollisuuksia. (Brønn & Vrioni 2001: 208) Jussilan (2010: 14) mukaan Suomen tavoin monessa maassa on käytössä monia eri termejä. Englanninkielisissä maissa suosituimpia yrityksen yhteiskuntavastuusta käytettäviä termejä ovat Corporate Social Responsibility (CSR) ja Corporate Responsibility (CR). (Jussila 2010: 14)

Näkemykset yritysvastuusta vaihtelevat ja määritelmiä on useita erilaisia (Joutsenvirta ym. 2011: 13). Yritysvastuuseen viitataan usein lukuisin eri käsittein, joita ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuu, yhteiskunnallinen vastuu, yritysetiikka, yrityskansalaisuus, vastuullisuus, kestävä tai vastuullinen liiketoiminta (Rannikko & Lehtinen 2004: 20). Suomen Elinkeinoelämän keskusliitto käyttää käsitettä vastuullinen yritystoiminta (Harmaala & Jallinoja 2012: 17). Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan, että organisaatio huomioi liiketoiminnassaan yhteiskunnan intressejä ja ottaa vastuuta organisaation toiminnan vaikutuksista keskeisiin sidosryhmiin eli asiakkaisiin, työntekijöihin, osakkeenomistajiin ja ympäröivään yhteisöön ja ympäristöön (Argenti 2009: 106). Kuitenkin vastuullisuudesta puhuttaessa viitataan yleensä konkreettiseen toimintaan, kun taas yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleensä johonkin tavoitteeseen pyrkimistä. Yritysvastuulla viitataan erityisesti organisaation vastuullisuuteen ja yhteiskuntavastuuseen.

Sidosryhmillä tarkoitetaan yksilöitä tai ryhmiä, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan ja vastakkaisesti yksilöitä ja ryhmiä, joihin yrityksellä on päämääriä tavoitellessaan vaikutusvaltaa (Freeman & McVean 2001: 4). Cornelissenin (2004: 24–27) mukaan sidosryhmiksi luokitellaan mm. yhdistykset, jakelijat, työntekijät, asiakkaat ja osakkaat. Sidosryhmiksi lukeutuvat myös sellaiset ryhmittymät, joiden suhde yritykseen ei ole yhtä kiinteä kuin yhdistyksillä, jakelijoilla, työntekijöillä, asiakkailla ja osakkailla. Näitä ovat mmm. media, kansalaisjärjestöt, intressiryhmät, valtio ja kansalaiset sekä tässä työssä organisaatioiden yhteistyökumppanit (Cornelissen 2004: 24–27). Vastuullisuusviestintä on selontekoa siitä, kuinka yritys käyttää yhteiskunnassa olevia rajallisia luonnonvaroja ja vapauksia. Yritysvastuusta viestiminen perustuu yrityksen

arvoihin, strategiaan ja toimintatapoihin. (Kuvaja & Malmelin 2008: 24–25) Usein vastuullisuusviestintä mielletään yrityksen nettisivuilla, mainoksissa sekä vastuullisuusraportissa ilmenevänä viestintänä (Harmaala & Jallinoja 2012: 162).

## 2 ORGANISAATION YRITYSVASTUU

Tässä työssä tarkastelen organisaation yritys vastuuta, sen osa-alueita sekä sen pohjalta toteutuvaa vastuullisuusviestintää. Aluksi kuvailen yhteiskuntavastuun luonnetta ja sen jälkeen käsittelen yritys vastuun toteutumista ja sen osa-alueita. Lopuksi käsittelen vastuullisuusviestintää sidosryhmien ja eläintarhauksen näkökulmasta. Yritys vastuulla (corporate responsibility) tarkoitetaan useimmiten erilaisia vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidostyhmien odotusten perusteella (Harmaala & Jallinoja 2012: 16). Yritys vastuulla tarkoitetaan myös sitä, että yritys on sitoutunut vapaaehtoisesti parantamaan yhteiskunnallista hyvinvointia (Kotler & Lee 2005: 3). Lisäksi yrityksiltä odotetaan kykyä kantaa vastuu toimintansa vaikutuksista ympäristöä, yrityksen sidosryhmiä ja yhteiskuntaa kohtaan (Niskala ym. 2013: 19). Vastuullisuuden päätarkoitus on siis parantaa ympäristön tilaa, sosiaalista hyvinvointia sekä tuottaa yleisesti yhteiskunnallista hyötyä (Lankoski & Halme 2011: 31).

### 2.1 Yritys vastuun sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta

Näkemykset yritys vastuun määritelmästä vaihtelevat, eikä sitä ole vielä kukaan määritellyt yksiselitteisesti (Ihlen, Bartlett & May 2014: 6–8). Ihlenin ym. (2014: 8) mukaan yritys vastuun tarkoittaa sitä, miten organisaatiot hoitavat sen liiketoimintaan liitettäviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä seurauksia. Elinkeinoelämän keskusliiton (2019) mukaan vastuullisesti toimiva yritys toimii vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan ja hyödyntää voimavaranaan motivoitunutta ja jatkuvasti kehittyvää henkilöstöä.

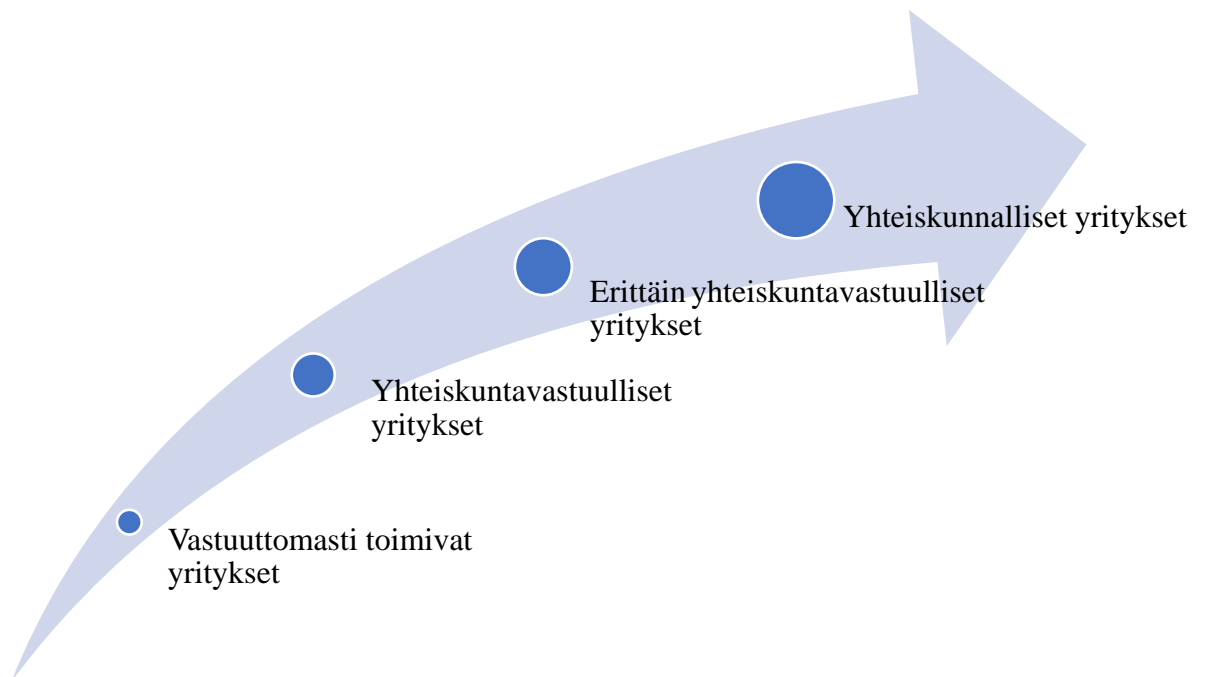
Yhteiskuntavastuu voidaan myös nähdä jatkumona, jonka toisessa ääripäässä ovat yhteiskunnalliset yritykset. Anttiroikon (2004: 22) mukaan kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet, jotka ovat luonteeltaan yhteiskunnallisia, kuuluvat yhteiskuntavastuuseen. Periaatteessa jokaisella yrityksellä on yhteiskuntavastuun kehityksen myötä mahdollisuus pitkällä aikavälillä muuttua yhteiskunnalliseksi yritykseksi. Joillekin yrityksille se on helpompaa ja joillekin erittäin haastavaa. Kaikkien ei tuota päämäärää kannata tai edes tarvitse tavoitella. (Jussila 2010: 33)

Yritysvastuullisesti toimivalta yritykseltä odotetaan liiketoimintaa, joka on eettistä ja ympäristöystävällistä (Cornelissen 2004: 63). Toppisen (2013: 1) mukaan yritystoiminnan vastuullisuuteen kuuluu myös velvollisuus huomioida toiminnan vaikutukset ympäristöön, yhteiskuntaan ja sidostyhmiiin sekä pyrkimys minimoida organisaation toiminnasta aiheutuvat haittavaikutukset. Yritysvastuuseen kuuluu yritystoiminnasta seurauksena olevat välittömät ja välilliset vaikutukset. Yhä useammin vastuullisuuteen lasketaan myös se, että yrityksen yhteistyökumppanit toimivat vastuullisesti. (Niskala ym. 2013: 12) Toisaalta sidosryhmät vaativat yhä enemmän yrityksiltä läpinäkyvää ja vastuullista toimintaa. Organisaatiot ovat vastanneet sidosryhmien vaateisiin mm. erilaisilla vapaaehtoishankkeilla ja vastuullisuusviestinnällä. (Waddock & Googins 2014: 23–24).

Ihlen ym. (2014: 10) mukaan kaikesta kritiikistä ja haasteista huolimatta yhteiskunta tarvitsee paljon eettistä potentiaalia omaavaa yhteiskuntavastuuta. Devinneyn (2009: 54) mukaan yritysten yhteiskuntavastuuta tuleekin tutkia kriittisestä, mutta saman aikaan avoimesta näkökulmasta. Myös Cornelissen (2004: 63–64) mukaan vastuullinen liiketoiminta parantaa yrityksen mainetta. Maineellisten etujen lisäksi vastuullisten liiketoimintatapojen noudattaminen saattaa luoda yrityksille myös strategisia etuja. Vastuullisten liiketoimintatapojen mukaan toimiminen voidaan nähdä myös olevan osa yrityksen riskienhallintaa, jolla pyritään ylläpitämään ja lisäämään yrityksen hyvää mainetta (Brønn & Vrioni 2001: 209). Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta voi myös tuoda yritykselle kustannussäästöjä esimerkiksi materiaalien ja energian käytön tehostumisesta. Kilpailuetuja taas syntyy suhteessa markkinoihin ja asiakkaisiin. Kilpailuedun syntyminen edellyttää useimmiten kuitenkin vastuullisesta liiketoiminnasta viestimistä. (Halme & Joutsenvirta 2011: 251)

Jussilan (2010: 18–19) mukaan yhteiskuntavastuusta puhuttaessa on tärkeää ottaa huomioon nimenomaan sidosryhmät. Hänen mukaansa yhteiskuntavastuun kehitys tapahtuu onnistuneesti vain silloin, kun ymmärtää yhteiskuntavastuun osa-alueiden jaottelun ja sidosryhmien merkityksen. Vaikka perinteisesti yritystoiminnassa nähdään sidosryhminä omistajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, laajentaa yhteiskuntavastuun perusajatus sidosryhmien käsitettä, niin että tarkastelun kohteeksi tulee myös muita

ihmisryhmiä, kuten esimerkiksi yrityksen toiminta-alueen asukkaat ja heidän muodostamiaan epävirallisia ja virallisia yhteisöjä. Yhteiskuntavastuuta tarkastellessa, myös julkishallinto nähdään keskeisenä sidosryhmänä, jonka kanssa on oltava kiinteässä vuorovaikutuksessa. Sidosryhmäkäsitteen merkityksen voidaankin sanoa tiivistyvän yhteiskuntavastuussa järjestöjen kanssa käytävään keskusteluun ja yhteistyöhön (Jussila 2010: 18–19) Toisaalta Ihlenin ym. (2014: 8) mukaan myös vastuuttomat yritykset voivat menestyä markkinoilla ja vastuullinen yritys ei välttämättä ole etuasemassa vastuullisiin yrityksiin verrattuna. Vastuullisesti toimivia yrityksiä voidaan myös kritisoida siitä, että ne panostavat usein sellaisiin vastuullisiin asioihin, jotka hyödyttävät yrityksen toiminta, eivätkä huomioi niitä asioita, jotka olisivat oikeasti yhteisön kannalta merkittäviä. (Lee 2008: 65)



**Kuvio 2.** Vastuun taso yrityksessä (Jussila 2010: 33)

Harmaalan & Jallinojan (2012: 28) mukaan erityisesti taloustieteilijät, yrityselämän edustajat sekä ihmisoikeus ja ympäristöjärjestöt ovat kritisoineet ajatusta yritysvastuusta ja sidosryhmien kasvavia odotuksia yrityksiä kohtaan. Heidän mukaansa yritysvastuu

saattaa olla epäselvää ja tehotonta sekä haitata liiketoimintaa. Yritysvastuun kriitikon Milton Friedmanin mukaan yrityksen vastuullisuuden ja osakkeenomistajien arvon maksimoimisen välillä on perusteellinen ristiriita. Hän pohjaa ajatuksensa siihen, että liiketoiminnan ainut vastuullisuus liittyy yrityksen resurssien käyttämiseen, niin että se pystyy kasvattamaan voittoja pitkällä aikavälillä. Friedmanin mukaan sosiaalisesti vastuulliset käytännöt pitäisi ottaa huomioon liiketoiminnassa vain, jos ne parantavat yritysten kannattavuutta.

Lisäksi yritysvastuuta saatetaan hyödyntää vain liiketoiminnan hyödyntämiskeinona. Yritys ei tällöin aidosti huomioi yhteiskunnallisia näkökohtia tai kestävästä kehitystä vaan pyrkii vastuullisella toiminnalla saamaan vain liiketoiminnallista hyötyä. (Harmaala & Jallinoja 2012: 28) Erityisesti monikansalliset yritykset, jotka on nähty globalisaatioketjujen hyötyjinä ja puolustajina, ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä. Näitä monikansallisia yrityksiä kritisoidaan erityisesti siitä, ettei niiden vastuullisuus ole suhteessa niiden vaikutusvaltaan. (Niskala, ym. 2013: 10).

Yritykset toimivat hyvin dynaamisessa yritys ympäristössä, jossa asiakkaan tarpeiden, tuotannon kontrollin ja laadunhallinnan lisäksi yrityksen on pystyttävä uusiutumaan nopeasti ja tekemään strategisia päätöksiä ja yrityskulttuurin on oltava innovatiivista. (Stähle & Laento 2000: 18) Etenkin innovatiivisuutta ja kykyä uusiutua pidetään kilpailukykyisen yrityksen välttämättöminä voimavaroina. Lisäksi yrityksen tulee pystyä ennustamaan tulevaisuuden näkymiä sekä reagoimaan tarkoituksenmukaisesti ja nopeasti.

Edellä mainittuja yritystoiminnan lisääntyviin haasteisiin on pyritty ratkaisemaan yhä enenemissä määrin verkostomaisella toiminnalla. Hakanen ym. (2007: 44–45) määrittelee verkostoitumisen prosessiksi, jossa lisäarvoa tuottavaa toimintaa toteuttaa myös yhteistyöyritysten osaaminen, yrityksessä oleva tieto ja sen arvot. Verkostoitumisessa tärkeää on vuorovaikutteisuus ja luottamus. Verkostoituminen on molempia osapuolia kehittävää strategista kumppanuutta. (Hakanen & Laento 2007: 44–45) Yhteistyöstä haetaan kilpailuetuja yritystoimintaan ja yhteistyö kattaa usein perinteisen tuotantoyhteistyön lisäksi esimerkiksi tutkimus-, tuotekehitys- ja markkinointiyhteistyötä. (Niemelä 2002: 11) Lisäksi verkostoituminen luo viestintää ja



tiedonkulkua organisaatioiden välille sekä yhdistää erilaista asiantuntemusta. (Stähle & Laento 2000: 21)

Toivolan (2005: 14) mukaan yritys pyrkii useimmiten verkostoitumaan muodostamalla kumppanuussuhteita. Kumppanuussuhteiden avulla yritykset pyrkivät esimerkiksi saamaan aikaan kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppia, informaatiota, joustavuutta, reagointikykyä ja riskinjakoa. Kumppanuussuhteella saatetaan tavoitella myös toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämistä. Yritysten yksi tärkeimmistä syistä muodostaa kumppanuussuhde on hankkia asiakassuhde- ja markkinointiosaamista.

Kumppanuussuhteen sisältöä suunnitellaan yhdessä molempien sopimusosapuolten kanssa. Yhteistyön toimivuutta ajatellen keskeisimpinä tekijöinä ovat luottamus, joustavuus ja yhteiset arvot. (Toivola 2005: 15) Yritysten verkostomaista toimintatapaa voidaan kutsua mm. yritysysteistyöksi, kumppanuudeksi, allianssiksi, verkostoitumiseksi, toimittajaverkostoiksi, myyntiverkostoiksi (Hakanen ym. 2007: 40)

Yleisimmin verkostosuhteella tarkoitetaan organisaation tai yrityksen yhteistyötä yhden tai useamman muun organisaation tai yrityksen kanssa. Yhteistyö on luonteeltaan useimmiten pitkäaikaista, vuorovaikutteista, tavoitteellista ja luottamuksellista. (Hakanen ym 2007: 77). Kumppanuudella tarkoitetaan nimenomaan kahden organisaation tai yrityksen tiivistä ja vakiintunutta verkostosuhdetta, joka on useimmiten virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella. Kumppanuudet ovat luonteeltaan pitkäaikaisia, yhteisöllisiä, tietoisia sekä luottamukseen perustuvaa tavoitteellista yhteistyötä. (Hakanen ym. 2007: 77).

Verkostoituminen saa aikaan tutkimusten mukaan useita eri hyötyjä. Verkostoitumisen hyötyinä voidaan pitää sitä, että organisaatorajat haalentuvat, tuotteita ja palveluita toteutetaan yhteistyönä, tiedonkulku tehostuu ja asiantuntijuutta jaetaan. Lisäksi tutkimusten mukaan yhteistyö parantaa reagointivalmiutta, toteuttaa innovatiivisuutta, parantaa organisaatioiden uskottavuutta ja luo suuruusimagoa, kasvattaa mm. sosiaalista pääomaa, yhdistää markkinoita, nopeuttaa uusille markkinoille pääsyä, edistää uuden teknologian käyttöönottoa, yhdistää kyvykkyksiä ja taitoja, vauhdittaa markkinoita sekä

jakaa riskiä (Hakanen ym. 2007: 25–26). Verkostoitumisen hyödyt realisoituvat kumppanuussuhteessa, kun niitä hyödynnetään logistisiin, tuotannollisiin ja tuotekehitykseen liittyviin yhteistyökäytäntöihin. Kumppanuussuhteen avulla saadaan aikaan kasvua ja tehokkuutta, jotka taas johtavat useimmiten rahallisiin tuloksiin, kuten liikevaihdon kasvuun ja kustannustehokkuuteen. Näin ollen voidaankin ajatella, että verkostoitumisen perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kannattavuuden ja kilpailuaseman parantaminen. (Hakanen ym. 2007: 25–27)

Kumppanuussuhteiden lukuisista hyödyistä huolimatta saattaa yhteistyö aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan, kuten esimerkiksi mainehaittoja. (Juutinen 2016, 136). Organisaation tulee ennen yhteistyökumppanin valintaa, määrittellä tarkasti millaisia ominaisuuksia yhteistyöltä vaaditaan (Vakaslahti 2004: 64–65). Potentiaalisilla yhteistyökumppaneilla saattaa olla esimerkiksi sellaisia toimintaperiaatteita, jotka eivät vastaa yrityksen käsitystä eettisistä toimintatavoista (Juutinen 2016: 136). Abreu ym. (2009: 4908) mukaan kumppanuussuhteen menestymiseen tarvitaan yhteistä käsitystä päämäärästä, yhteisten käytäntöjen luomista, osapuolten keskinäistä luottamusta sekä vähintäänkin osittaista yhteisymmärrystä arvoista ja käytännöistä. Etenkin kahden tai useamman organisaation arvojen yhteensovittaminen nähdään suurimpana haasteena, jonka kumppanuussuhdetta suunnittelevat yritykset joutuvat kohtaamaan. (Abreu ym. 2009: 4908). Yhteistyökumppaniorganisaatioiden välille saattaa syntyä konflikteja, jos yhteistyökumppaniorganisaatioilla ei ole yhteistä linjausta. Yhteistyöprosesseissa arvojen yhteensovittaminen nähdään yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä onnistuneelle yhteistyölle. (Abreu 2009: 4908) Kujalan ja Kuvajan (2002, 100–101) mukaan kumppanuussuhteissa yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen ja yhteistyö on osa vastuullista liiketoimintaa.

## 2.2 Vastuullisuuden osa-alueet

Seuraavissa alaluvuissa määrittelen vastuullisuuden osa-alueita. Yritysvastuun kehityksessä on erityisesti 1990-luvulta lähtien panostettu yritysvastuun osa-alueiden tunnistamiseen, jaotteluun ja ryhmittelyyn, jonka seurauksena syntyi perustasoinen

yleisajattelu vastuullisuuden osa-alueista. Kestävän kehityksen määrittelystä juontunut vastuullisuuden osa-alueiden tarkastelu, on yksi yleisimmistä yritysvastuun toteutumisen tarkastelutavoista (Harmaala & Jallinoja 2012: 18).

Yritysten vastuullisuuden osa-alueet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen – sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen, kuten alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on esitetty. (Jussila 2010: 9, Ihlen, ym. 2014: 8)

**Taulukko 3.** Yritysten vastuullisuuden osa-alueet

<b>Yritysvastuu</b>		
<b>Taloudellinen vastuu</b>	<b>Sosiaalinen vastuu</b>	<b>Ympäristövastuu</b>
Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus	Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen	Vesien, ilman ja maaperän suojele
Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen	Tuotevastuu ja kuluttajansuoja	Ilmastonmuutoksen torjunta
Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttaminen: rahavirtavaikutukset ja välilliset vaikutukset	Hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa	Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen
	Ihmisoikeudet	Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö
	Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen	Vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta

Yllä olevassa taulukossa on esitelty vastuullisuuden osa-alueet sekä asioita, jotka lukeutuvat kuhunkin osa-alueeseen Jussilan (2010: 9) ja Ihlen, Bartlett & Mayn (2014: 8) teorian mukaisesti. Kunkin vastuullisuuden osa-alueen tarkempaa sisältöä tarkastellaan syvemmin seuraavaksi luvuissa 2.2.1, 2.2.2 ja 2.2.3.

### 2.2.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun osa-alueita voidaan pitää vastuullisen toiminnan perustana, johon muut vastuun osa-alueet tukeutuvat (Cornelissen 2011: 237). Yritystoiminnan on oltava mieluiten pitkällä aikavälillä kannattavaa, jotta yritys voi tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisesti paikallisesti sekä globaalisti ja näin ollen toteuttaa sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta. (Harmaala & Jallinoja 2012: 18) Jussila (2010: 15) jakaakin taloudellisen vastuun kahteen tarkasteltavaan kokonaisuuteen: toiminnasta syntyvien tuottojen jakautumiseen eri sidosryhmille sekä yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisiin toimintaedellytyksiin.

Taloudellinen vastuu sisältää riskienhallinnan. Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan yrityksen elinikä ja mahdollistamaan yrityksen toiminta myös tulevaisuudessa. Yrityksen tulee siis taloudellisia riskejä tarkasteltaessa huomioida merkittävät yhteiskuntaan vaikuttavat ilmiöt, kuten esimerkiksi ilmastonmuutoksen. (Jussila 2010: 60) Niskalan ym. (2013: 17) mukaan taloudellisen vastuun pääsisältöä ovat yritystoiminnan kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttaminen. Yrityksen tavoitteena tulisi olla eri sidosryhmien mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen hyötyminen yrityksen toiminnasta (Jussila 2010: 61). Taloudellinen vastuu siis liittyy siihen, miten yritystoiminnan tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja tämän sidosryhmien kesken. Tällaisia rahavirtavaikutuksia ovat mm. palkkojen maksu, ostot sekä verojen maksu yhteiskunnalle. Taloudelliseen vastuuseen luetaan myös sidosryhmiin kohdistuvat välilliset vaikutukset. (Niskala ym. 2013: 17)

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu se tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. Yritys vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan esimerkiksi ostojen, investointien ja erilaisten yhteishankkeiden, kuten koulujen tai satamien rakentamisen kautta ja samalla vaikuttaa merkittävästi paikallisten alueiden taloudellisiin vastuun edellytyksiin ja kilpailukykyyn. Kiteytettynä taloudellisen vastuun kantava yritys luo toiminnallaan taloudellista hyvinvointia tasapuolisesti siinä ympäristössä, jossa se toimii. (Harmaala & Jallinoja 2012: 19) Näin ollen yrityksen tulee myös ottaa huomioon

pitkän aikavälin ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit liiketoiminnalle (Niskala ym. 2013: 18).

Taloudellinen vastuu pohjautuu pitkälti maakohtaiseen lainsäädäntöön. Näin ollen yritys vastuun vähimmäistasona voidaan pitää lakien ja säädösten noudattamista. Noudattamalla jo pelkästään huolellisesti lakeja (esim. työnantajamaksut, verotus) ja valitsemalla, minkä maan lainsäädäntöä globaali yritys noudattaa, tehdään yrityksessä yritys vastuuta koskevia valintoja. (Harmaala & Jallinoja 2012: 19) Taloudellisen vastuun piiriin lukeutuu myös yrityksen liiketoiminnan vapaaehtoiset kulut, joilla tarkoitetaan kuluja. Vapaaehtoisilla kuluilla ei ole suoranaista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan tai menestykseen markkinoilla. Yleisimmin yrityksen vapaaehtoisista kuluista puhuttaessa, viitataan hyväntekeväisyyslahjoituksiin (Jussila 2010: 61–62).

Yritys voi myös taloudellisen vastuun avulla ottaa vapaaehtoisesti roolin kannettavakseen, vastatakseen sen toimintaympäristön sidosryhmien odotuksiin. Kuitenkin yritysten toiminnalla on erilaista painoarvoa paikallisesti kuin alueellisesti. Esimerkiksi tietyn paikkakunnan merkittävien työllistäjien ja yhteisöverojen maksajien vaikutus on suuri paikallisesti, vaikka maanlaajuisesti yhteiskunnalliset vaikutukset saattaisivatkin olla pienet. (Harmaala & Jallinoja 2012: 19)

Lainsäädännön lisäksi yrityksen taloudellisen vastuun toimintatapoja saatetaan määritellä esimerkiksi hallintoperiaatteissa (corporate governance), riskienhallinta- ja sijoitussuunnitelmissa, luotto-, hinnoittelu- ja ostopolitiikassa sekä sisäpiiriohjeistuksissa. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20) Yrityksen taloudellista vastuuta tarkasteltaessa, tulee samalla huomioida myös yrityksen taloudellista suhdetta eri sidosryhmien kanssa (Jussila 2010: 61). Sidosryhmät vaativat yritys vastuun arviointia ja kehittämistä varten yritysten toimivan avoimesti ja läpinäkyvästi ja viestivän sidosryhmille toiminnastaan. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20)

### 2.2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaaliseen vastuuseen luetaan sosiaaliset ongelmat, joka yrityksen tulee huomioida (Ihlen ym. 2014: 6–8). Sosiaalinen vastuu kohdistuu ensisijaisesti yritysten työntekijöihin, jotka ovat suorassa vaikutuksessa yrityksen toimintatapoihin. Länsimaalaisen yleisen näkemyksen mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu kattaa mm. henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen sisältäen työturvallisuuden sekä osaamisen kehittämisen yli lainsäädännön ja työehtosopimusten velvoitteiden. (Niskala ym. 2013: 17) Yrityksen toimintaa voi myös tarkkailla yhteiskunnan näkökulmasta, jossa yritys toimii alueellisena työllistämisen edistäjänä myös vähempiosaisille tai vaikeammin työllistyville kuten esimerkiksi syrjäytyneille ja maahanmuuttajille. Välillisesti yrityksen sosiaalinen toiminta voi kohdistua esimerkiksi yhteistyökumppaneihin, raaka-aineiden tuottajiin ja alihankkijoihin. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20)

Lakien noudattamisella tarkoitetaan sosiaaliseen vastuuseen viitaten yhteiskunnassa vallitsevien lakien ja säädösten mukaista toimintaa (Carroll 1991: 40–42). Yrityksellä voi sosiaalisen vastuun näkökulmasta olla hyvin erilaisia velvoitteita ja yhteiskunnallisia rooliodotuksia riippuen siitä, mihin maahan yritys rekisteröityy ja missä maassa se toimii. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20) Hyvinvointivaltioissa ihmis- ja työoikeuksista, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta on säädetty laissa monien muiden sosiaalisten velvoitteiden rinnalla. Lisäksi Pohjoismaissa työelämän pelisääntöistä neuvottelee yritysten lisäksi julkinen valta ja ammattiyhdistysliike. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20)

Asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna yrityksellä on suuri vastuu kuluttajansuojan kehittämisessä ja tuoteturvallisuuden varmistamisessa. Yritysvastuuseen lukeutuu myös hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen ja avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. (Niskala ym. 2013: 17) Käytännössä sosiaalinen vastuu näkyy mm. organisaation sopimus-, henkilöstö- ja koulutuspolitiikassa, laadunvalvonnassa, johtamis- ja ohjauskeinoissa sekä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Yritystoiminnan luonteesta riippuen toiminnalla voi olla suuri vaikutus myös lähialueiden asukkaiden elämään ympäristövaikutuksina. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20)

Sosiaaliseen vastuuseen lukeutuu perinteisen ajattelutavan mukaan myös tuotevastuu. Jussilan (2010: 112) mukaan tuotevastuu voidaankin nykyään erottaa omaksi vastuullisuusalueekseen, mutten koe erottelua relevantiksi tätä tutkimusta ajatellen. Tuotevastuulla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden käytön vaikutuksia asiakkaille. Huomion kohteena on silloin tuotteen tai palvelun terveystaikutukset, tuoteturvallisuus, palveluntarjoajan ammattitaito sekä tuoteohjeistukseen ja markkinointiin liittyvät seikat. Tuotevastuuseen luetaan myös kuluttajan- ja yksityisyydensuoja sekä tuotteiden ja palveluiden saatavuus. Yksityisyyden suojalla viitataan asiakkaan laissa ja asetuksissa säädettyyn oikeuteen vaikuttaa asiakkaasta kerättäviin tietoihin. Saatavuudella tarkoitetaan tuotteiden sekä palveluiden käytettävyyttä ja jakelukanavia. Näin ollen käytettävyyttä tarkastellessa tulee huomiota kiinnittää myös erikoisryhmien, kuten liikuntarajoitteisten, vanhusten ja lasten mahdollisuuksiin käyttää palveluita ja tuotteita. (Emt. 112–113)

Yrityksen tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään tuotteitaan ja toimintaansa mahdollisimman turvallisiksi. Näin ollen tuoteturvallisuuteen ajatellaan lukeutuvan myös tuotteiden ja palveluiden aiheuttamat tapaturmat ja terveydelliset haitat. (Jussila 2010: 112–113) Yritykset voivat toteuttaa tuotevastuuta esimerkiksi erilaisten laatu- ja turvallisuusjärjestelmien ja asiakaslähtöisen tuotekehityksen avulla. (Aaltonen et al 2004, 44, 48). Yrityksen tulee antaa tuotteen tai palvelun ostajalla riittävät ohjeet tuotteen käyttämiseen. Lisäksi tuotevastuun näkökulmasta tuotteita ja palveluita tulee markkinoida asiallisesti ja eettisesti.

### 2.2.3 Ympäristövastuu

Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen toimintaa ympäristöolosuhteiden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla, sillä yrityksellä ajatellaan olevan välitön vastuu sen itsensä aiheuttamista ympäristövaikutuksista. (Harmaala & Jallinoja 2012: 22) Ympäristövastuun yritystoiminnan keskeisiä kysymyksiä ovat säästäväinen ja tehokas luonnonvarojen käyttö, erityisesti vesien, ilman ja maaperän suojelu, ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden

turvaaminen sekä vastuu tuotteen koko elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta (Niskala ym. 2013: 18). Näin ollen myös yritysten ympäristövastuullisuuteen lukeutuvat mm. luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, vesien, ilman, maaperän suojeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö, jätteiden määrän vähentäminen ja kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta. Lisäksi yrityksen ympäristövastuu käsittää myös päästöjen vähentämisestä tuotteen ja sen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten hallintaan. (Harmaala ym. 2012: 22)

Lisäksi yritysten toimintojen ulkoistaminen ja verkottuminen on myös lisännyt yritysten välillisen ympäristövastuun merkitystä ulottamalla ympäristövastuun myös yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan. Yrityksen tulee ottaa ympäristönäkökohdat huomioon jo tuotetta tai tuotantoprosessia suunniteltaessa ja kehitettäessä sekä koko tuotantoketjun toiminnassa eri yhteiskumppaneiden kanssa. (Harmaala & Jallinoja 2012: 22)

Ympäristövastuullisen yrityksen tulee olla selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, tuntea toimintamaansa koskeva lainsäädäntö ja noudattaa sitä sekä tunnistaa muutostarpeet ja kehittää toimintaansa jatkuvasti entistä ympäristöystävälliseksi (Harmaala & Jallinoja 2012: 22). Käytännössä yrityksen ympäristövastuu ilmenee esimerkiksi toimistoympäristöjen, tuoteprosessien ja varsinaisten tuotteiden ja palvelujen kehityksessä sekä kiinteistöjen hallinnassa. Huomioimalla ympäristövastuullisia kysymyksiä voidaan samalla luoda taloudellisia säästöjä. Usein sanotaankin, että taloudellinen ja ekologinen tehokkuus ovat toisiaan tukevia tavoitteita, sillä rahaa säästyy samalla kun menetelmiä ja prosesseja kehitetään tehokkaammaksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019)

Lisäksi yhä useammin tuotteisiin liitetään palveluiden näkökulma sekä kierrätystoimintaan liittyviä ratkaisuja. Joidenkin yritysten erityisenä päämääränä on kehittää tekniikkaa ja ratkaisuja, jotka parantavat asiakkaan tuotantoprosessin ympäristösuorituskykyä, toiminnan tehokkuutta, raaka-aineiden jäljitettävyyden varmistamista sekä logistisen ketjun hallintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012: 22)



### 2.3 Vastuullisuus eläintarhoissa

Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi eläintarhaukseen voidaan liittää vielä omia vastuullisuuden kysymyksiä. Eläintarhoja kritisoidaan eläinten pitämisestä ihmisten viihdykkeenä, mutta toisaalta puolustetaan sen arvokkaan lajiensuojelutyön takia. Näin ollen eläintarhausta koskevat siis erityiskysymykset vastuullisuudesta, kuten eläinten eettinen kohtelu ja niiden hyvinvointi, lajiensuojelu- ja opetustyö sekä luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen tähtäävät perustehtävät. Ähtärin eläinpuiston verkkosivujen mukaan eläinpuisto toimii EAZA:n toimintaohjeiden mukaan ja eläinpuiston tärkein tehtävä on tarhaamalla pelastaa luonnosta häviämässä olevia uhanalaisia lajeja. (Ähtäri ZOO 2018b)

Eläintarhojen olemassaolo juontaa juurensa varhaishistoriaan ja yrityksiin kesyttää eläimiä. Hallitsijoiden valtaa kuvastivat laajat eläinkokoelmat mm. Egyptissä, antiikin Kreikassa ja Roomassa. Kuitenkin nykyajan eläintarhoissa on korostunut luonnonsuojelullinen merkitys, jossa eläintarhat jaetaan esimerkiksi vastuullisiin ja vastuuttomiin eläintarhoihin. Eläintarhan vastuullisuutta määritellään tarkastelemalla kuuluuko se maailmanlaajuiseen kattojärjestöön WAZA:an (eng. World association of Zoos and Aquaria) sekä Euroopan eläintarha- ja akvaariojärjestöön EAZA:an (eng. European Association of Zoos and Aquaria). Jotta WAZA:an ja EAZA:an pääsee jäseneksi, tulee eläintarhan täyttää tarkat kriteerit mm. eläinten hoitotavoista ja tilojen koosta, osallistua suojeluohjelmiin ja noudattaa järjestön eettisiä ohjeita. Jäsenten tulee myös täyttää henkilöstön osaamisen laatua koskevat vaatimukset ja noudattaa maan kansallista sekä kansainvälistä lainsäädäntöä. (EAZA 2019 a, WAZA 2019 a)

WAZA perustettiin vuonna 1935 ja sen toiminnan tarkoituksena on ohjata, kannustaa ja tukea akvaarioita ja eläintarhoja eläinten hyvinvoinnissa ja hoidossa sekä maailmanlaajuisessa luonnonsuojelussa ja ympäristökasvatuksessa. WAZA koostuu eri yhdistyksistä, kansallisista liitoista, eläintarhoista ja akvaarioista sekä muista eläinten kanssa toimivista organisaatioista, jotka ovat sitoutuneet eläinten hyvään hoitoon ja eläinlajien suojeluun maailmanlaajuisesti. WAZA:n toiminnassa on mukana myös villieläinasiantuntijoita, akateemikkoja sekä yliopistoja. (WAZA 2019b)

WAZA:n jäsenten tulee sitoutua noudattamaan WAZA:n eettisiä sääntöjä eläinten hyvinvoinnista (WAZA Code of Ethics and Animal Welfare). Näin ollen WAZA:n eettiset säännöt ohjaavat merkittävästi eläintarhojen ja akvaarioiden toimintaa, jos nämä haluavat profiloitua vastuulliseksi toimijaksi ja ennen kaikkea toimia vastuullisesti. WAZA eettisten säännösten eläinten hyvinvointia koskevia pääperiaatteita on kahdeksan. Ensimmäisen pääperiaatteen mukaan yhteisenä tavoitteena tulee olla lajien säilyttäminen ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Kaikki yksittäiseen eläimeen kohdistuvat toimet, kuten eutanasia tai ehkäisymenetelmät tulee toteuttaa edellä mainittua lajiensäilyttämisen periaatetta ajatellen. Kuitenkaan yksittäisen eläimen hyvinvointia ei tule vaarantaa. (WAZA 2019c)

Toiminnalla tulee edistää villieläinten suojelua, luonnon monimuotoisuutta sekä eläinten hyvinvointia mm. viestimällä yhteiskunnalle. Jäsenorganisaatioiden tulee myös tehdä yhteistyötä laajemmin muiden eläinsuojelutahojen kanssa mm. tutkimustyössä. Jäsenten tulee myös tehdä yhteistyötä hallitusten ja muiden samankaltaisten toimijoiden kanssa parantaakseen eläinten hyvinvointia koskevan lainsäädäntöä ja standardeja. Lisäksi tutkimukseen tulee kannustaa ja tutkimustuloksia tulee julkaista asianmukaisissa julkaisussa ja foorumeilla. Jäsenten tulee edistää eläintarhojen ja akvaarioiden julkisia koulutusohjelmia sekä kulttuurillista virkistystoimintaa. Jäsenten toiminnalla tulee myös pyrkiä saavuttamaan asteittain kaikki WAZA:n vahvistamat ammatilliset ohjeet. (WAZA 2019c) Jäsenten tulee kaikissa tapauksissa toimia paikallisten säännösten sekä kansallisten että kansainvälisten lakien puitteissa ja niiden tulee pyrkiä toimimaan parhaalla mahdollisilla tavoilla WAZA:n Code of Ethics and Animal Welfare tapasäännöstössä listatuilla toiminta-alueilla.

Edellä mainitun tapasäännösten voidaankin olettaa asettavan tarkat vaatimukset vastuullisesti toimiville eläintarhoille siitä, kuinka eläimiä tulee kohdella. Dokumentin mukaan WAZA:n jäsenten on noudatettava eläinten hyvinvoinnin korkeimpia vaatimuksia, henkilöstö tulee kouluttaa korkeimmalle mahdolliselle tasolle ja jäsenten tulee varmistaa, että kaikkia eläintarhassa olevia eläimiä kohdellaan äärimmäisen huolellisesti ja eläinten hyvinvoinnin on kaikessa toiminnassa oltava etusijalla. Kaikkia lainsäädännössä määrättyjä säädöksiä, jotka koskevat eläinten hyvinvointia tulee

kunnioittaa ja pitää eläinten hoidon vähimmäisvaatimuksina. Asianmukaisten kotieläintalouden käytäntöjen tulee olla käytössä ja eläinlääkärihoitoa tulee olla saatavilla. Jos eläimelle ei pystytä takaamaan kohtuullista elämänlaatua, tulee eläin lopettaa nopeasti ja ilman kärsimystä. (WAZA 2003)

WAZA:n tapasäännöstö määrittelee myös tarkat toimintapuitteet suoraan eläintarhaustoiminnalle. Tapasäännösten mukaan, mikäli villieläimiä pidetään eläintarhoissa esillä, tulee toiminnalla edistää suojelusanomaa tai olla muunlainen koulutusarvo. Lisäksi eläimen esittäminen ei saa vähentää eläimen luonnollista elinikää. Jos tarhaustoiminnassa ilmenee viitteitä siitä, että eläimen hyvinvointi on heikentynyt, tulee eläin lopettaa. Tapasäännösten mukaan tarhojen tulee olla sellaisia, että eläimellä on niissä riittävästi tilaa liikkua sille luonnonmukaisesti ominaisella tavalla ja tarhojen tulee sisältää riittävästi virikkeitä. Tapasäännösten kerrotaan keskittyvän ensisijaisesti villieläinten tarhaukseen ja akvaariotoimintaan, mutta se koskee myös lemmikkieläintarhausta. (WAZA 2003)

Tapasäännöstössä on myös erikseen säännelty tarhaustilojen vaatimuksista. Kaikkien tarhojen on oltava tilavuudeltaan sellaisia, että eläin pystyy liikkumaan niissä samalla tavalla kuin eläimen eläessä luonnossa. Eläimillä tulee myös olla tiloja, joihin ne voivat halutessaan vetäytyä pois katseilta. Eläimiä on myös aina suojattava sen hyvinvointia mahdollisesti vahingoittavilta tekijöiltä ja tarhaustoiminnassa on noudatettava asianmukaisia kasvatustandardeja. (Emt. 2003) Eläinten hankinnan tulee tapaohjeistuksen mukaan perustua pääasiassa ihmisten hoidossa syntyneisiin yksilöihin. Tietyissä poikkeustilanteissa myös luonnossa syntyneitä eläimiä voidaan tarhata. Ennen eläinten hankintaa eläintarhaan tulee toimijoiden pyytää lajikoordinaattoreiden neuvontaa.

WAZA:n tapasäännöstössä säädetään, että kaikkien eläintarhojen tulee aktiivisesti osallistua eläimiä koskevaan tutkimukseen sekä tieteelliseen toimintaan ja jakaa tietoa sidosryhmille. WAZA määrittelee sopiviksi tutkimusalueiksi esimerkiksi tarhauksen, eläinten hyvinvoinnin, hoitomenetelmät, ravitsemuksen, eläinlääkinnälliset menettelyt yms. Yksittäisen eläimen hyvinvoinnin sekä lajien ja biologisen monimuotoisuuden säilyttäminen tulee asettaa etusijalle aina ja sen tulee olla tärkeintä pohdittaessa

suoritettavan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta. Tapaohjeistuksessa on myös asetettu standardit eläinten vapauttamisesta luontoon. Niissä on toimittava IUCN ja SSC asiantuntijaryhmän ohjeiden mukaisesti ja eläimille on mm. tehtävä perusteellinen eläinlääkärin tutkimus ennen palauttamisoperaatiota. (Emt. 2003)

WAZA:n ja sen jäsenten tulee pyrkiä kaikin tavoin kannustamaan muita eläintarhoja ja akvaarioita parantamaan ja saavuttamaan eläintarhauksen ja akvaariotoiminnan asianmukaiset standardit. Muussa tapauksissa WAZA:n ja sen jäsenten tulee kannattaa näiden organisaatioiden toiminnan lopettamista. (Emt. 2003)

EAZA on vuonna 1992 perustettu kattojärjestö Euroopassa ja Lähi-idässä toimiville eläintarhoille ja akvaarioille. EAZA:n tehtävänä on helpottaa Euroopan eläintarhojen ja akvaarioiden välistä yhteistyötä koulutus-, tutkimus- ja luonnonsuojelullisten tavoitteiden saavuttamiseksi. EAZA:n jäsenet ovat velvollisia sitoutumaan kampanjoihin ja niiden tulee pyrkiä kaikin tavoin lisäämään sidosryhmiensä tietoisuutta teemavuoden aiheesta. Vuodesta 2016 EAZA on saanut Euroopan unionin Life-järjestön rahoitusta. EAZA on WAZA:n sekä kansainvälisen luonnonsuojeluliiton eli IUCN:n jäsen. (EAZA 2019b) IUCN:n (International Union for Conservation of Nature) on kansainvälinen luonnonvarojen suojelemista ja käyttöä ekologisesti kestävällä tavalla edistävä ympäristöjärjestö. IUCN jäseniä ovat valtiot sekä kansalaisjärjestöt ja järjestöön kuuluu myös yksityisiä asiantuntijoita ja vapaaehtoistoimijoita. IUCN:n aloitteesta on syntynyt merkittäviä eläimiä koskevia kansainvälisiä sopimuksia ja järjestö ylläpitää lajien uhanalaisuusluokitusta. (IUCN 2019)

EAZA:n alaisuudessa toimii myös EEP-ohjelma, jonka tarkoituksena on suojella uhanalaiseksi luokiteltua ja eläintarhoissa elävää eläinkantaa ja johon EAZA:n jäsenet ovat myös velvollisia sitoutumaan. Harvinaisista eläinlajeista pidetään kantakirjaa, jolla pyritään estämään se, että eläintarhoissa elävät lajit päätyisivät liialliseen sukusiitokseen. Kantakirja sisältää yli 250 lajia.

### 3 VASTUULLISUUSVIESTINNÄN ASEMA YRITYSVASTUUSTA VIESTIESSÄ

Tässä luvussa tarkastelen vastuullisuusviestinnän merkitystä, sen suhdetta yritysvastuuseen ja muihin viestinnän ja markkinoinnin osa-alueisiin sekä sen käytännön toteuttamista organisaatiossa. Aluksi kerron vastuullisuusviestinnästä ja sen luonteesta, minkä jälkeen syvennyn vastuullisuusviestinnän haasteisiin ja sen aiheuttamiin mahdollisiin negatiivisiin ilmiöihin. Lopuksi käsittelen vastuuviestinnän merkitystä sidosryhmiä kohtaan ja sidosryhmäajattelua. Tarkasteluni kohteena on vastuullisuusviestintä funktiona, miten sitä toteutetaan sekä millaisista eri näkökulmista sitä voidaan tarkastella.

#### 3.1 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan organisaation tapaa viestiä vastuullisen toiminnan vaikutuksista sidosryhmille ja yhteiskunnalle. (Ihlen, Bartlett & May 2014: 8). Pälli & Turunen (2011: 298) määrittelevät vastuullisuusviestinnän ensisijaiseksi tehtäväksi tiedonvälityksen, jolla pyritään oikeuttamaan toimintaa, sitouttamaan sekä rakentamaan yrityskuvaa. Vaikka keskusteluja käydäänkin siitä, hyötyvätkö yritykset todella yritysvastuusta, ilmenee kuitenkin yksimielisyyttä, että yritysvastuusta tulee viestiä (Schmeltz 2012).

Vastuullisuusviestintä on tärkeää, koska yrityksen vastuullisen toiminnan faktat ja teot eivät useinkaan näy sidosryhmille itsestään (Halme & Joutsenvirta 2011: 251). Myös Jussilan (2010: 136) mukaan yhteiskuntavastuun toteuttaminen on sidosryhmävuorovaikutusta, joka on taas pitkälti vuorovaikutteista viestintää. Ihlen, Bartlett & May (2014: 10) mukaan vastuullisuusviestinnällä onkin todella tärkeä rooli organisaation toteuttaessa yritysvastuuta. Yritysvastuullisuuden toteuttaminen on yleensä ulkopuolisille epäselvää, koska sidosryhmien on vaikea ymmärtää toimenpiteen merkitystä ilman kuvauksia ja perusteluja. Siksi jokaisen toimenpiteen yhteydessä tulee yrityksen viestiä toimenpiteen sisällöstä, merkityksistä ja erityisesti yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Jussila 2010: 136) Lisäksi Harmaala ja Jallinoja (2012: 162) toteavat, että

vastuullisuusviestintä voidaan nähdä jopa osana yrityksen markkinointiviestintää erityisesti silloin, kun siinä käytetään yritysvastuuseen liittyviä viestejä ja kieltä.

Suomen yrityskulttuurissa uskotaan osittain, että vastuullinen toiminta ja teot huomioidaan ilman panostusta viestintään. Kuitenkin brändi- ja mainejohtaminen tarvitsevat tuekseen vastuullisuusviestintää. (Halme & Joutsenvirta 2011: 251) Organisaation on vastuusta viestiessään tunnistettava ne tekijät, jotka ylittävät maine- ja markkinalähtöisen ajattelun. Länsimaisen kuluttajakansalaisen ja sijoittajan hyvältä ja vastuulliselta näyttävä teko voi olla ongelmallinen globaalin hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden edistämisen näkökulmasta. (Halme & Joutsenvirta 2011: 251) Vastuuviestintään liittyy yhä enemmän maine- ja brändijohtamisen ulottumattomissa olevia haasteita, kuten esimerkiksi tilanteita, joissa organisaatiota syytetään vastuuttomuudesta. (Halme & Joutsenvirta 2011: 251) Vastuullisuusviestinnän tärkeys korostuu erityisesti konfliktitilanteissa, joissa yritystä syytetään vastuuttomuudesta. (Halme & Joutsenvirta 2011: 246) Vastuullisuusviestintä voidaankin nähdä myös osana kriisiviestintää, jos yritys tavoittelee yritysvastuun ja siitä viestimisen avulla maineen ja imagon parantamista (Brennan, Merkl-Davies & Beelitz 2013: 665–666, Harmaala & Jallinoja 2012: 162). Niskalan ym. (2013: 81) mukaan sidosryhmävuorovaikutusta on hyvä hyödyntää myös osana yksittäisten konfliktien hallintaa. Kriisiviestintäsuunnitelmien yhteydessä yritysten tulisi erityisesti huomioida yhteiskuntavastuun eri osa-alueet, sillä esimerkiksi uutisia uusista irtisanomisista voidaan joissakin tapauksissa lieventää kuvauksilla toimenpiteen positiivisista vaikutuksista (Jussila 2010: 142).

Toinen vastuullisuusviestinnän erityispiirre on, että viestiessä on pystyttävä samanaikaisesti viestimään yksinkertaisesti, kerronnallisesti sekä herättämään mielenkiintoa. Samalla toimintoja täytyy myös osata perustella sekä tarjota tarvittaessa asiasta syvempää taustatietoa. (Jussila 2010: 137)

Halmen ja Joutsenvirran (2011: 262) mukaan vastuullisuusviestintä on yritysviestinnän muotona melko herkkä eikä edes totuudenmukaisella vastuullisuusviestinnällä pystytä välittömästi parantamaan yrityksen imagoa. Yritys ei siis automaattisesti paranna mainettaan, vaikka se mainostaisi itseään vastuullisena toimijana ja muista huolehtivana

yrityskansalaisena. Sidosryhmät ovat yhä enemmän kriittisempiä yrityksen raportoimia vastuullisia tekoja kohtaan ja näin ollen yritysten omia julkilausumia hyväksytään harvoin sellaisenaan. Yrityksen liiketoiminnan asiat voivat olla erinomaisesti hoidettu, mutta yritystä seuraavien sidosryhmien näkökulmasta yritys vastuutiedot eivät ole uskottavia taikka riittäviä (Niskala ym. 2013: 98). Myös kansalaisten kielteisiä reaktioita ja mainehaittoja saattaa syntyä, vaikka vastuuviestintä olisikin huomiota herättävää ja aidosti eettistä. Vastuullisuusviestinnällä on taipumus synnyttää epäilyjä erityisesti silloin, kun viestintä on monitulkintaista ja epämääräistä. Tästä syystä vastuullisuusviestinnän tulee olla ylitiöpositiivisuuden sijasta todella selkeää. (Halme & Joutsenvirta 2011: 262) Vastuullisuusviestinnän tulisikin ensisijaisesti nähdä keinona aiheuttaa vuorovaikutusta yrityksen ja kohderyhmän välillä esimerkiksi niin, että kohderyhmä kertoo odotuksistaan ja näkemyksistään. Lisäksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuusviestinnällä kertoa tulevaisuuden toimenpiteistään ja niihin liittyvistä sitoumuksista. (Jussila 2010: 139)

Yritysten kannattaakin viestiä vastuullisuudestaan sidosryhmilleen mahdollisimman ajoissa ja viestinnän tulee olla jatkuvaa yritys vastuun parantamista (Halme & Joutsenvirta 2011: 253–257). Myös Jussilan (2010: 140) mukaan yritys vastuuviestinnässä korostuu viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus, myös epäonnistumisien kohdalla. Jatkuva jo varhaisessa vaiheessa aloitettu viestintä edistää toiminnan läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta ja antaa sidosryhmille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan ennen kuin vahinkoa on aiheutunut. (Halme & Joutsenvirta 2011: 253–257). Vuorovaikutteisen viestinnän saavuttamiseksi, on suunnittelun ja tavoitteiden avoimuus tärkeää. Tällöin sidosryhmät voivat arvioida tavoitteita ja vaikuttaa suunnitteluprosessiin. Samalla suunnitteluprosessin julkisuus voi luoda organisaatiolle lisäkannustimen tavoitteiden toteuttamiseen. (Halme & Joutsenvirta 2011: 263) Edelläkävijäorganisaatiot käyvätkin vuoropuhelua erimielisten kansalaisjärjestöjen ja muiden osapuolten kanssa ennakkoidakseen potentiaaliset riskitekijät. (Halme & Joutsenvirta 2011: 253–257)

Yhä enenemissä määrin ihmiset ovat panneet toivonsa organisaatioihin, kun hallitukset ja muut julkiset organisaatiot eivät ole kyenneet vastaamaan ilmastonmuutoksen, ihmisoikeusrikosten ja köyhyyden tapaisiin globaaleihin ongelmiin. (Edelman 2008) Erityisesti suurilta yrityksiltä vaaditaan osallistumista globaalin yhteiskunnan luomiseen

vuorovaikutteisen sidosryhmien kanssa käytävän keskustelun kautta. Tällöin yrityksen on oltava valmiina keskustelemaan tavoitteistaan ja toimintatavoistaan. (Halme & Joutsenvirta 2011: 263) Vastakkaisesti yrityksillä ajatellaankin olevan yhteiskuntavastuun puitteissa loistava mahdollisuus toimia yhteiskunnallisten asioiden viestijöinä (Jussila 2010: 143).

Vastuullisuuden avainkysymyksissä yritysten sidosryhmät odottavat ennakoivaa toimintaa ja jopa johtajuutta eikä pelkkää riskienhallintaa (Edelman 2008). Sidosryhmien odotukset huomioivan yrityksen vastuullisuusviestintä, ei saa ainoastaan vastata sidosryhmien kysymyksiin ja vaateisiin, vaan sen on oltava todella molemmin puolin vuorovaikutteista. (Halme & Joutsenvirta 2011: 263)

### 3.2 Vastuullisuusviestinnän muodot

Vastuullisuusviestintää voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Vastuullisuusviestintää tulee suunnitella ja toteuttaa siten, että se tavoittaa oikeat kohderyhmät. Siksi oikean sisällön, viestintämenetelmän- ja välineiden sekä oikeiden viestintäkanavien suunnitteluun kannattaa panostaa. Yritysten tulee asettaa vastuullisuusviestinnälleen selkeät tavoitteet ja tuottaa näiden tavoitteiden pohjalta sidosryhmälähtöistä sisältöä oikeisiin viestintäkanaviin. Eri kohderyhmille sopivia vastuullisuusviestinnän kanavia on siis monia (Harmaala & Jallinoja 2012: 164). Kuritun (2018: 7) mukaan esimerkiksi yritysraportilla on merkittävä rooli yhtenä yritysten vastuullisuusviestinnän kanavana.

Yritysraportilla tarkoitetaan riittävän ja tasapainoisen kuvan antamista yrityksen vastuullisen toiminnan vaikutuksista ja yritysraportin tuloksista. Samalla yritysraportti voi toimia ohjenuorana yritysraportille ja yrityksen toimintaa tukevien tavoitteiden asettamiselle (Niskala ym. 2013: 99). Kuritun (2018: 7) mukaan yritysraportti viestii lukijalle relevanttia tietoa yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja aikaansaannoksista. Raportin hyötyjä ovat mm. maineen nousu, vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, riskienhallinta ja toiminnan kehityksen seuranta. (Kurittu 2018: 7)



Yritysvastuuraportin julkaiseminen osana yrityksen vastuullisuusviestintää on usein yritykselle strateginen päätös siinä samassa kuin reagointi kehitystrendeihin ja vastuullisuuteen (Niskala ym. 2013: 98).

Yritysvastuuraportointi on yksi keskeisimmistä keinoista rakentaa sidosryhmien ja yrityksen välistä luottamusta, sillä sen kautta on mahdollista viestiä suoraan sidosryhmille yrityksen liiketoiminnallisista riskeistä ja mahdollisuuksista sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun osa-alueilla. (Niskala ym. 2013: 99) Yritysvastuuraportti on yritykselle tehokas keino osoittaa kehitystä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueilla sekä tuoda esille yrityksen palveluiden ja tuotteiden merkitystä kestävästä kehityksen eteenpäin viemisessä (Niskala ym. 2013: 100). Samalla raportointiprosessin ohessa yleensä selviää mitä ja kuinka laajasti sidosryhmät haluavat yrityksen vastuullisuudesta tietää. (Niskala ym. 2013: 98).

Hyvä yritysvastuuraportti sisältää oleellista ja luotettavaa tietoa ja sen tulee olla helppolukuinen (Kurittu 2018: 154). Lisäksi yritysvastuuraportin teossa on tärkeää, että se vastaa nimenomaan tärkeimpien sidosryhmien tiedontarpeita. Yritysvastuuraporttia tehtäessä on siis huomioitava tiettyä sidosryhmää kiinnostavat asiat ja miten raportointi esitetään niin, että se palvelee kohdelukijaa parhaiten. (Emt.155)

Yritysvastuusta raportoidaan yleisemmin GRI-raportointiohjelmiston avulla. Myös muita raportointiohjelmistoja on olemassa ja yritys voi halutessaan hyödyntää myös niitä. Kuitenkin raportointiohjeistojen tavoitteena on varmistaa toiminnan mitattavuus ja vertailtavuus. Kun yritykset hyödyntävät samoja ohjelmistoja, ovat yrityksen toimenpiteet vertailukelpoisia. (Jussila 2010: 144)

Yritysvastuuraportoinnin etuja ovat erityisesti sen jatkuvuus ja johdonmukaisuus, yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden esille tuonti sekä se, että raportointi auttaa yritysjohtoa ja sidosryhmiä arvioimaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun vaikutuksia yrityksen arvoon. (Niskala ym. 2013: 99) Erityisesti pörssiyritysten näkökulmasta vastuuraportointi saattaa vaikuttaa osakkeen arvon vaihteluihin ja onnistuessaan merkitä pienempää sijoittamisriskiä, sillä usein vastuullisuus ajatellaan menestyvän yrityksen tunnusmerkiksi. (Emt. 100).

Vastuuviestinnän ei kuitenkaan tule olla vain vastuuraporteissa toteutettavana yksisuuntaista viestintää (Halme & Joutsenvirta 2011: 263). Myös Jussilan (2010: 137) mukaan yritys vastuuraportointi ei saisi olla yrityksen merkittävin vastuullisuuden viestintätoimenpide. Vastuuraportteja hyödyntävät lähinnä asiantuntijat, kuten tutkijat, toimittajat, viranomaiset ja analytytikot. Näin ollen vastuuraportit eivät tavoita kaikkia vastuullisuudesta kiinnostuneita sidosryhmiä ja siksi vastuullisuusviestintää tuleekin toteuttaa laajemmin, niin että se tavoittaa myös tavallisen kuluttajan. (Pälli & Turunen 2011: 267–282) Kuusman (2015: 162) mukaan yritys vastuuraportti tulee suunnata alaa seuraaville asiantuntijoille, kun taas muille kohderyhmille yritys vastuusta tulisi viestiä muita vaihtoehtoisia viestintäkanavia pitkin, kuten esimerkiksi mediassa.

Vastuuraporttien lisäksi organisaatiolla on siis olemassa monia eri keinoja ja kanavia viestiä vastuullisuudesta. Vastuullisuusviestintää toteutetaan perinteisesti verkkoviestintänä sekä mainonnassa (Kuusma 2015: 162). Lisäksi muita kanavia, joissa organisaatio voi toteuttaa vastuullisuusviestintää ovat yritys- ja palveluesitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tuotepakkaukset ja niiden ympäristöselonteot sekä mitä vaihtelevimmat sidosryhmäyhteistyön sekä julkisen keskustelun tilanteet. (Halme & Joutsenvirta 2011: 252) Yritys vastuusta voidaan myös viestiä esimerkiksi asiakastapaamisten yhteydessä (Jussila. 2010: 137). Myös Halme & Joutsenvirran (2011: 252) mukaan vastuullisuusviestintää on palveluiden ja tuotteiden sosiaalisesta- ja ympäristövastuullisuudesta kertominen asiakastilanteissa. Näin ollen onnistunut vastuullisuusviestintä vaatii viestinnän monipuolista hallintaa, systemaattista kehittämistä ja yhteistyötä markkinointi- ja viestintäfunktioiden sekä sidosryhmien välillä (Kuusma 2015: 162). Seuraavassa kappaleessa käyn läpi vastuullisuusviestinnän haasteita.

### 3.3 Vastuullisuusviestinnän haasteet

Yksi vastuuviestinnän suurimpiin haasteisiin lukeutuu uskottavuuden, selkeyden ja tunnetason vaikuttavuuden yhdistäminen. (Halme & Joutsenvirta 2011: 252) Lisäksi yrityksen vastuullisen toiminnan esille tuominen ihmisille on vaikeaa, sillä ihmisillä

kiinnostaa usein vain jokin tietty vastuullisuuden osa-alue kokonaisuuden sijaan. (Emt. 253)

Yrityksen viestintä on tällöin merkittävässä roolissa riippumatta siitä, suhtautuuko yritys vastuuseen kriittisesti tai ei. Onnistuneen ja oikeanlaisen viestinnän avulla yritys voi osoittaa sidosryhmille toimivansa vastuullisesti kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla ja vähentää samalla yrityksen toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä sekä suojella tai parantaa mainetta. (Ihlen ym. 2014: 11)

Vastuullisuusviestintää toteutettaessa tulee erityisesti ymmärtää, mitkä vastuullisuuden tekijät yrityksen liiketoiminnassa herättävät asiakkaiden, muiden sidosryhmien ja suuren yleisön kiinnostuksen. (Halme & Joutsenvirta 2011: 253) Huomionarvoista on myös se, että ne vastuullisuustekijät, joista yritys itse haluaisi viestiä, eivät välttämättä ole samoja kuin esimerkiksi kuluttajia ja kansalaisaktivistejä kiinnostavat asiat. Yritysten intressinä on usein kertoa liiketoiminnan positiivisesta kehityksestä ja vastuullisen toiminnan edistymisestä, jolloin tavoitteena on, että vastuuviestintä vaikuttaisi positiivisesti yrityksen maineeseen ja imagoon. (Emt. 253)

Huomioitavaa on, että yhteiskuntavastuusta viestimättä jättäminenkin voidaan tulkita eräänlaisena viestinä vastuuttomuudesta. Toisaalta, joskus viestintää ei tehdä leimautumisen takia. (Halme & Joutsenvirta 2011: 25 1) Ihlenin ym. (2014: 11) mukaan yrityksen kannattaa viestiä yhteiskuntavastuusta edes jollakin tapaa. Organisaation toimintatapojen, esimerkiksi ympäristöllisten ja sosiaalisten, tulisi ilmetä viestinnässä ja raportoinnissa ja organisaation tulee pyrkiä puhuttelevaan suhteita luovaan kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, etenkin ongelmatilanteissa (Waddock & Googins 2014: 41)

Halmen ja Joutsenvirran (2011: 259) mukaan yritys vastuuta ei ole olemassa ilman viestintää, jonka kautta vastuun olemassaolo juurikin näkyy sidosryhmille. Viestimättä jättäminen ei palvele siis yritystä eikä myöskään yhteiskuntaa. Näin ollen yritysten tulee viestiä vastuullisuudestaan jo varhaisessa vaiheessa, eikä vasta sitten, kun yritys on johdon mielestä saavuttanut erinomaisen vastuullisuuden tason. (Emt. 259)

Yrityksen niukka vastuullisuusviestintä voi luoda kuvan, että yrityksen vastuullinen toiminta on yhtä vähäistä kuin siitä viestiminen. Lisäksi vähäinen vastuullisuusviestintä saatetaan tulkita salailuksi. (Halme & Joutsenvirta 2011: 261) Viherpesu, valkopesu, sinipesu ja sanahelinä voidaan nähdä vastuuviestinnän vastakohtina (Elving ym. 2015: 113–121). Viherpesulla tarkoitetaan ristiriitaa yrityksen antamien ympäristöväättämien ja todellisten toimintojen välillä (Harmaala & Jallinoja 2012: 172). Valkopesu tarkoittaa asioiden kaunistelua ja sinipesulla ristiriitaa yrityksen itse määrittelemien vastuullisuuskriteerien ja todellisuuden välillä (Emt. 172 –173). Yrityksen vastuullisuusviestintä saattaa saada aikaan skeptistä suhtautumista ja sanojen ja tekojen yhteyden kyseenalaistamista. Lisäksi, jos vastuuviestintä koetaan olevan pelkkää PR:ää, saattaa se menettää uskottavuutensa. (Elving ym. 2015: 113–121)

### 3.4 Sidosryhmien merkitys vastuusta viestiessä

Sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan tapaa hahmottaa yrityksen toimintaa organisaation sekä sen sidosryhmien vuorovaikutussuhteiden ja intressien kautta. Sidosryhmien ymmärtäminen ohjaa organisaatioita päätöksenteossa sekä auttaa hallitsemaan riskejä mahdollisia konflikteja paremmin. Sidosryhmien intressit saattavat olla erilaisia, jolloin organisaation on ratkaistava minkä sidosryhmän intressit painavat eniten ja millaisia kompromisseja voidaan tehdä. (Niskala ym. 2013: 74–75) Yrityksen kannattaa hyödyntää sidosryhmien näkemyksiä integroitaessa yritysvastuuta liiketoimintaprosesseihin. Esimerkiksi operatiivisessa toiminnassa tulee ymmärtää liiketoiminnan vaikutukset paikallisiin yhteisöihin ja sidosryhmien näkemykset niistä. Sidosryhmien tietotarpeiden ymmärtäminen on tärkeää erityisesti ulkoista raportointia ja indikaattoreita kehitettäessä, jotta yrityksen yritysvastuuraportointi vastaa sidosryhmien odotuksiin. (Niskala ym. 2013: 81).

Vastuullisen toiminnan rakentaminen osaksi yrityksen toimintaa tulee olla jatkuvaa. Sidosryhmien aktiivinen informoiminen edistää toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Sidosryhmille tulee myös jatkuvasti viestiä yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista. Suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen, ei tarkoita sitä, että parannukset

vastuullisuudesta väitettäisiin jo tehdyksi tai että annettaisiin väärää tietoa. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä annetaan sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa jo varhaisessa vaiheessa, kun prosessi on vielä kesken eikä kaikkia päätöksiä ole lyöty vielä lukkoon. Näin ollen vastuullisen toiminnan ytimen muodostaa avoimuus, läpinäkyvyys ja kyky ottaa sidosryhmien näkemykset huomioon. (Halme & Joutsenvirta 2011: 260)

Avoin vuorovaikutus ja kommunikointi kilpailijoiden kanssa luetaan myös sidosryhmävuorovaikutukseen. Jussilan mukaan (2010: 37) kilpailevien yritysten ollessa tyytymättömiä, heidän kannatta antaa edelläkävijälle palautetta. Vastakkaisesti edelläkävijä yrityksen kannattaa ottaa vastaan palaute ja ottaa toiminnassaan huomioon kilpailijoiden esille nostamia tekijöitä. Jussila (2010: 37) toteaaakin, että yhteiskuntavastuun toteuttaminen on ensisijaisesti yhteistyötä kaikkien kanssa.

Tutkimusten mukaan sidosryhmät pitävät yritysten kanssa vastuuasioista kommunikointia vaikeana. Lisäksi he odottavat yrityksiltä erityisesti liiketoiminnan näkyvyyttä. (Edelman 2008) Vain harvat henkilöt tutustuvat yritysten vastuullisuustietoihin yrityksen verkkosivuilla. Lisäksi kansalaiset ja kuluttajat suhtautuvat usein hyvin varauksellisesti yritysten verkkosivuilla olevaan vastuullisuustietoon, sillä sitä saatetaan pitää kaunisteltuna tilannekuvailuna todellisuuteen verrattuna. (Halme & Joutsenvirta 2011: 261)

Myös yrityksen ulkopuolelta tuleva vastuullisuuskritiikki ja siitä aiheutuva konflikti voi toimia yrityksen vastuullisuuden kehityksen lähteenä, sillä taitava toimija osaa kääntää kritiikin edukseen. Silloin yrityksessä kiinnitetään huomiota johonkin uuteen vastuullisuusteemaan ja tehdään parannuksia ennen kilpailijoita. Joissakin yrityksissä toimintatapaa viedään vielä pidemmälle keskustelemalla ja tekemällä esimerkiksi kritiikin kohteena olevan tuotteen parissa kehitysyhteistyötä erimielisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäyhteistyö auttaa yritystä tunnistamaan heikkoja signaaleja tulevaisuuden vastuullisuuskysymyksistä. Edelläkävijäyritykset toimivat siis yksisuuntaisen viestinnän sijaan, keskustellen ja harkituissa kumppanuussuhteissa sidosryhmiensä kanssa, joiden avulla kehitetään yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. (Halme & Joutsenvirta 2011: 264)

Tulevaisuudessa yritysvastuu tulee Jussilan (2010:151) mukaan laajentumaan ja sen merkitys tulee entisestään kasvamaan siten, että jokainen yritys toteuttaa ja viestii vastuustaan jollakin tapaa. Yhteiskuntavastuun seuranta ja raportointi tulevat entisestään kehittymään vastaamaan sidosryhmien toiveita. (Jussilan 2010:152) Lisäksi yritykset tulevat entistä paremmin varautumaan ilmastonmuutoksen kaltaisiin ilmiöihin ja keskittymään oman toimialan hyvinvoinnin mittaamiseen. Vastuuviestinnän saralla ainakin raportoinnin visuaalinen esittäminen ja interaktiivisuus sekä reaaliaikaisuus tulevat entistäkin enemmän kasvamaan (Jussila 2010: 156 –157).

#### 4 VASTUULLISUUSODOTUKSET KUMPPANUUSSUHTEISSA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä vastaa pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksiin. Tutkimuksen aineisto koostuu viidestä Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaniorganisaatioiden edustajien haastatteluista. Pääyhteistyökumppaniorganisaatiot ovat itse saaneet vapaasti valita organisaatiostaan haastateltavan henkilön. Haastateltavaksi valikoitui kaikissa tapauksissa se henkilö, joka toimii Ähtärin eläinpuiston kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa. Aineiston analyysimenetelmänä käytän laadullista sisällönanalyysiä keskittyen haastatteluissa nousseihin teemoihin ja näkökulmiin yhteistyökumppanuussuhteista, vastuullisuusodotuksista kumppanuussuhteissa sekä vastuullisuusviestinnästä.

Tässä luvussa tarkastelen yhteistyökumppanuussuhteessa olevia vastuullisuusodotuksia Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden näkemysten kanssa. Aineistoa analysoitaessa tarkastellaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuun osa-alueisiin kuuluvia vastuullisuusodotuksia sekä nimenomaan Ähtärin eläinpuistoa koskevia erityisiä vastuullisuuskysymyksiä. Lisäksi tarkastellaan näiden odotusten pohjalta toteutettua vastuullisuusviestintää.

Tutkimuksen empiirinen osa on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa 4.1 käsitellään, sitä millaiseksi vastuullisuus mielletään pääyhteistyökumppaneiden mielestä ja millaisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneita kohtaan on. Kartoitan aluksi haastattelemiani organisaatioiden edustajien käsitystä vastuullisuudesta ja yritys vastuusta. Sen jälkeen tarkastelen haastattelemieni organisaatioiden edustajien vastuullisuusodotuksia yleisesti yhteistyökumppaneita kohtaan, jonka jälkeen syvennyn tarkastelemaan haastattelemieni organisaatioiden edustajien vastuullisuusodotuksia Ähtärin eläinpuistoa kohtaan.

Kappaleessa 4.2 käsitellään vastuullisuusviestinnän roolia pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotusten täyttämässä. Kappaleen alussa käsitellään vastuullisuusviestintää yleisesti, jonka jälkeen syvennyttään tarkastelemaan

pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusviestintää koskien nimenomaan yhteiskumppanuussuhdetta Ähtärin eläinpuiston kanssa.

#### 4.1 Yhteistyökumppaneiden näkemys vastuullisuudesta ja siihen liittyvät odotukset

##### 4.1.1 Vastuullisuuden määrittely

Vastuullisuuden moniselitteisyys kuuluu käsitteen luonteeseen. Sillä on todettu olevan ajassa ja paikassa, kulttuurillisesti ja maantieteellisesti muuttuva luonne ja näin ollen ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää siitä, minkälaista on vastuullinen toiminta (Mikkilä 2006: 417). Tämän takia tarkastellakseen yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksia, tulee ensin tarkastella kuinka he vastuullisuuden ja vastuullisen liiketoiminnan määrittelevät ja millaisessa roolissa se nähdään yhteistyökumppaniorganisaatioiden toiminnassa.

- (1) Vastuullisuus tarkoittaa meille monia asioita. (O4)

Esimerkin (1) mukaisesti kaikki haastateltavat organisaatiot kokivat vastuullisuuden tarkoittavan montaa asiaa. Kuten teoriassa on esitelty, näkemykset yritysvastuusta vaihtelevat ja määritelmiä on useita erilaisia (Joutsenvirta ym. 2011: 13). Vastuullisuuden käsitteen nähtiin ajan saatossa muuttuvaksi käsitteeksi, jonka merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti.

- (2) Vastuullisuus on aika iso möhkäle itseasiassa – kymmenen vuoden aikana oon kokenut monia eri muotoja, miten siitä puhutaan, esimerkiksi tällä hetkellä käytetään termiä kestävä kehitys, -- mut silloin, kun mä tulin taloon niin puhuttiin Corporate Social Responsibilitysta. (O5)

Esimerkin (2) mukaisesti vastuullisuudella koettiin olevan monia eri samaa tarkoittavaa tai lähellä olevaa käsitettä, joita on ollut tapana käyttää eri aikakausina. Vastuullisuus on



aluksi mielletty vahvasti ympäristöön ja sen suojeluun liittyviin aspekteihin, mutta vuosien saatossa siihen on vahvasti tullut mukaan myös sen sosiaalinen ulottuvuus. Aineistonkin perusteella vastuullisuus sekä yritysvastuu koettiin hyvin laaja-alaisina käsitteinä, joita ei voida määritellä yksiselitteisesti (Ihlen, Bartlett & May 2014: 6–8). Yritysvastuuseen viitataan lukuisin eri käsittein, joita ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuu, yhteiskunnallinen vastuu, yritysetiikka, yrityskansalaisuus, vastuullisuus, kestävä tai vastuullinen liiketoiminta (Rannikko & Lehtinen 2004: 20). Vastuullisuus ja yritysvastuu koettiin lähes samaa tarkoittavaksi käsitteeksi.

(3) siin on paljon osa-alueita. (O5)

Esimerkin (3) mukaisesti vastuullisuus koettiin kaikissa haastateltavissa organisaatioissa kattokäsitteeksi, jonka alle voidaan jaotella monia eri osa-alueita. Aineistoin yhteneväinen piirre vastuullisuuden käsitteen määrittelyssä oli sen kytkös taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen sekä toiminnan yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Näin ollen myös haastateltavien käsitys yritysten vastuullisuudesta tuki aiemmin teoriassa esitettyä väitettä, että yrityksen vastuullisuus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, miten organisaatiot hoitavat sen liiketoimintaan liitettäviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä seurauksia (Ihlen ym. 2014: 8). Vastuullisuuden koettiin olevan erittäin tärkeä osa yhteiskunnallista toimintaa ja liittyvän vahvasti organisaatiossa omaksuttuihin arvoihin.

(4) Se on myös laaja-alaista, mm. taloudellista, yhteiskunnallista, sosiaalista ja ympäristövastuuta. (O4)

Esimerkissä (4) vastuullisuus nähdään laaja-alaisena käsitteenä, joka pitää sisällään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. Tämä argumentti pitää sisällään myös organisaation vaikutukset yhteiskunnallisella tasolla. Toppisen (2013: 1) mukaan yritystoiminnan vastuullisuuteen kuuluu velvollisuus huomioida toiminnan vaikutukset ympäristöön, yhteiskuntaan ja sidostyhmiiin sekä pyrkimys minimoida organisaation

toiminnasta aiheutuvat haittavaikutukset. Vastuullisuus koettiin siis haastateltavissa organisaatioissa, että yritysten vastuullisuutta tulee tarkastella laaja-alaisesti kaikilta eri osa-alueilta.

Haastateltavat kokivat taloudellisen vastuun pohjautuvan ensisijaisesti lainsäädäntöön. Näin ollen yritysvastuun vähimmäistasona voidaan pitää lakien ja säädösten noudattamista. Noudattamalla jo pelkästään lakeja ja valitsemalla minkä maan lainsäädäntöä globaali yritys noudattaa, tehdään yrityksessä vastuullisuutta koskevia valintoja. (Harmaala & Jallinoja 2012: 19) Esimerkissä (5) haastateltavat organisaatiot näkevät vastuullisuuden alaisuuteen kuuluvan taloudellisen vastuun perustuvan kansallisen lainsäädäntöön ja organisaation liiketoimintaperiaatteisiin.

- (5) kunnioitetaan joka paikassa missä me ollaan lainsäädäntöä ja ns. lainsäädännön henkeä. (O2)

Vastuullisuuden nähtiin sisältävän organisaation ulkopuolelta tulevien arvojen noudattamisen. Esimerkiksi kansainvälisistä ihmisoikeussopimuksista tulevat arvot, kuten sanavapaus, joiden huomioimista sidosryhmät edellyttävät. Lainsäädännön lisäksi yrityksen taloudellisen vastuun toimintatapoja saatetaan määritellä hallintoperiaatteissa (corporate governance), riskienhallinta- ja sijoitussuunnitelmissa, luotto-, hinnoittelu- ja ostopolitiikassa sekä sisäpiiriohjeistuksissa. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20) Myös sisäpiiriohjeistuksissa määriteltävissä taloudellisen vastuun toimintatapojen nähtiin toteuttavan organisaatioiden vastuullisuutta. Esimerkin (6) mukaisesti Code of Ethics miellettiin vahvasti osaksi organisaation vastuullisuutta.

- (6) Code of Ethics on esimerkiksi yksi asia mikä koskee meitä. (O2)
- (7) toimialallemme on erittäin tärkeää vapaaseen yhteiskuntaan kuuluvan sanavapauden vastuullinen puolustaminen sekä mainonnan eettisyys. (O4)

Esimerkissä (7) vastuullisuuden nähtiin sisältävän organisaation ulkopuolelta tulevien arvojen noudattamisen. Esimerkissä (7) nousi esille vahvasti myös taloudelliseen

vastuuseen lukeutuvat, kansainvälisistä ihmisoikeussopimuksista juurensa juontavat arvot kuten esimerkiksi sananvapaus, joiden huomioimista ulkopuoliset sidosryhmät edellyttävät.

Taloudellisesti vastuullisen liiketoiminnan nähtiin myös pitävän sisällään yritystoiminnan kannattavuuden, kilpailukyvyn sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen. Yritystoiminnan on oltava mieluiten pitkällä aikavälillä kannattavaa, jotta yritys voi tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisesti paikallisesti sekä globaalisti ja näin ollen toteuttaa sosiaalista vastuuta sekä ympäristövastuuta. (Harmaala & Jallinoja 2012: 18) Vastuullisten arvojen toteuttaminen koettiin osaksi vastuullista liiketoimintaa, joka näkyy organisaation ulkopuolelle, kuten esimerkissä (8) ja (9) nostetaan esille.

- (8) liiketoiminnassa se näkyy – että tehdään vastuullista bisnestä. (O2)
- (9) Vastuullisuus on iso arvo – jokapäiväisessä tekemisessä, jotta voimme seistä sen perustekemisen takana. (O1)

Esimerkki (8) ja (9) mukaisesti arvojen noudattamisen näkyminen myös ulkopuolisille tahoille koettiin osaksi yrityksen vakuuttavuutta toimijana tietyllä alalla. Vastuullisuus liitettiin myös vahvasti pitkäjänteiseen ja luotettavaan toimintaan. Vastuullisen toiminnan nähtiin haastatteluissa luovan luotettavuutta organisaation ja sidosryhmien välille. Vastuullisuus liitettiin myös vahvasti pitkäjänteiseen tavoitteisiin tähtäävään toimintaan, kuten esimerkissä (10) todetaan.

- (10) kaikki mitä me tehdään, ne ei saa olla vaa pikavoittoja, vaan ne pitää, on kyse sitten liiketoiminnasta tai sitten ympäristövastuusta niitten pitää kestää. (O5)

Haastattelujen mukaan yrityksen sosiaalisen vastuullisuus liitettiin vahvasti organisaatioissa etukäteen määriteltäviin ja henkilöstön omaksumiin arvoihin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Sosiaalisen vastuun osa-alueista haastatteluissa

ilmenneitä vastuullisuutta kuvaavia toimintaa oli työntekijöiden hyvinvoinnin huomioon ottaminen, panostus työntekijöiden osaamiseen ja sen kasvattamiseen sekä työturvallisuus. Kuten teoriassa on esitelty, sosiaalinen vastuu kohdistuu ensisijaisesti yritysten työntekijöihin (Niskala ym. 2013: 17). Vastuullisuus koettiin myös osaksi työntekijöiden suhtautumista työhön: kuinka työntekijät asennoituvat työhönsä ja sitoutuvat työyhteisön tavoitteisiin. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (11):

- (11) Vastuullisuus on myös itseisarvo omaan työhön asennoitumiseen ja sen suorittamiseen sekä suhtautumiseen ja sitoutumiseen työyhteisöön. (O4)

Erityisesti haastattelujen mukaan vastuullisena työnantajana toimiminen, jossa syrjintä ja muu työntekijöiden kaltoin kohtelemine on kiellettyä, koettiin tärkeäksi ja osaksi vastuullista toimintaa. Esimerkkien (12) ja (13) mukaisesti erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnista ja kehityksestä huolehtiminen koettiin tärkeänä osana organisaatioiden vastuullisuutta.

- (12) halutaan olla vastuullinen työnantaja. (O2)
- (13) Työyhteisössämme on tärkeää, että meillä työskentelee ja työntekijöiksi valitaan ihmisiä heidän kykyjensä ja soveltuvuutensa perusteella sukupuoleen, ikään, uskoon, kansallisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai mahdolliseen työrajoitteeseen katsomatta. (O4)

Esimerkin (13) mukaisesti myös lakien ja säädösten noudattaminen koettiin tärkeäksi osaksi sosiaalista vastuuta. Lakien noudattamisella tarkoitetaan sosiaaliseen vastuuseen viitaten yhteiskunnassa vallitsevien lakien ja säädösten noudattamista sekä toimimista niiden mukaan (Carroll 1991: 40– 42). Esimerkissä (13) viitataan Suomea sitoviin kansainvälisten ihmisoikeuksiin ja tarkemmin ettei ketään saa syrjiä mm. sukupuolen, iän, uskonnon, kansallisuuden, seksuaaliseen suuntautumisen perusteella. Sosiaalinen vastuu liitettiin siis vahvasti yrityksen työntekijöiden huomioimiseen ja toisaalta myös työntekijöiden omaan suhtautumiseen työhönsä, muihin työntekijöihin ja organisaation sidosryhmiin.

Välillisellä yrityksen sosiaalisella toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, joka voi kohdistua esimerkiksi yhteistyökumppaneihin, raaka-aineiden tuottajiin ja alihankkijoihin. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20) Haastateltavat liittivät sosiaalisen vastuun myös vahvasti välillisiin toimijoihin, joihin yhteistyökumppanuussuhteet lukeutuvat. Vastuullisuuskysymykset liitettiin myös vahvasti yhteistyökumppanuussuhteisiin, sillä välillisten toimijoiden vastuuton toiminta saattaa aiheuttaa esimerkiksi mainehaittoja.

- (14) ja sitten maineenhallinta, tottakai se, että meillä on monipuolisia yhteistyökumppaneita -- semmoinen uskottavuus ja monipuolisuus ja monet äänet pitää päästä kuuluumaan ett semmoisia sopimuksia ei voida tehdä missä niitä rajoitetaan. (O1)

Esimerkin (14) mukaisesti yhteistyökumppaneiden valinta nähtiin osana maineenhallintaa, jossa tarkastelun kohteena on erityisesti oman toiminnan uskottavuus ja monipuolisuus. Esimerkin mukaisesti sellaisia sopimuksia ei voida tehdä, jotka vahingoittaisivat yrityksen uskottavuutta ja monipuolisuutta. Monipuolisuudella haastateltava viittaa tässä yhteydessä toiminnan puolueettomuuteen.

Vaikka vastuullisuus miellettiin kattokäsitteeksi, joka pitää sisällään useita eri vastuullisuuden osa-alueita, korostui vastuullisuudesta puhuttaessa erityisesti vastuullisuus käsitteen kytkös ympäristövastuun osa-alueihin. Kuten teoriassa on esitetty, ympäristövastuun yritystoiminnan keskeisiä kysymyksiä ovat säästäväinen ja tehokas luonnonvarojen käyttö, erityisesti vesien, ilman ja maaperän suojelu, ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä vastuu tuotteen koko elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta (Niskala ym. 2013: 18). Haastateltavissa organisaatioissa nähtiin ympäristökysymykset erityisen tärkeänä osana organisaation vastuullista toimintaa esimerkiksi päätöksentekoa ja organisaation strategiaa ja toimintatapoja, kuten alla olevissa esimerkeissä (15) ja (16) esitetään.

- (15) Jos ajatellaan päätöksentekoa ylipäätään, niin otetaan ihmisten vaikutukset ympäristöön liittyviin asioihin. (O2)

- (16) tietenkin se liittyy ympäristöasioihin aika pitkälti – että maailmaan jäisi mahdollisimman vähän jätettä meistä. (O3)

Esimerkin (15) ja (16) mukaisesti henkilöstön roolia yrityksen vastuullisuuteen tarkasteltiin myös siltä näkökulmalta, että millaiset vaikutukset organisaation henkilöstön toiminnalla on ympäristöön. Haastateltavat kertoivat ottavansa toiminnassaan huomioon myös henkilöstöistä aiheutuvat ympäristövaikutukset ja pyrkivänsä siihen, että henkilöstön ympäristövaikutukset olisivat mahdollisimman vähäiset. Näin ollen myös henkilöstön toiminnasta aiheutuvien jätteiden minimoiminen ja kierrätys koettiin tärkeäksi osaksi yritysten ympäristövastuuta.

#### 4.1.2 Vastuullisuusodotukset

Vastuullisuuden koettiin olevan tärkeässä roolissa yrityksen toiminnassa. Yrityksen toiminnan vastuullisuuteen liitettiin vahvasti myös yhteistyökumppanuudet. Erityisesti tarkasteltaessa haastateltavien organisaatioiden konkreettisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneitaan kohtaan taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristövastuun osa-alueet nousivat haastatteluissa esille. Yhteistyökumppanin vastuullinen toiminta määriteltiin luottamuksena siihen, että organisaatio toimii eettisesti oikein ja huomioi toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Luotettavuus nousikin yhdeksi isoimmaksi asiaksi, mitä yhteistyökumppanuuksilta odotetaan. Organisaatioiden toiminnan vastuullisuudella koettiin olevan entistä suurempi merkitys erityisesti tällä hetkellä, jolloin sen suosion ajatellaankin olevan suurimmillaan.

- (17) No tottakai on tärkeää. Tottakai ei voi lähteä mihin sattuu. (O3)
- (18) Tavoittemme on myös tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja tätä kautta ansaita oma elantomme, ja siksi yhteistyökumppaneiden valinnalla on merkitystä. (O4)

Esimerkin (17) ja (18) mukaisesti vastuullisuus miellettiin vahvasti osaksi kumppanuussuhteita. Vastuullisuus nähtiin yhtenä vaikuttavana taustatekijänä

yhteistyökumppanuuksien solmimisessa ja siinä, että toteutuuko yhteistyökumppanuussuhdetta ollenkaan. Mitä suurempi yritys tai mitä merkittävämpi sopimus liiketoiminnan kannalta, sitä tärkeämpinä vastuullisuuskysymykset nähtiin yhteistyökumppanuuksia solmittaessa. Kuten teoriassa on esitetty, kumppanuudella tarkoitetaan nimenomaan kahden organisaation tai yrityksen tiivistä ja vakiintunutta verkostosuhdetta, joka on useimmiten virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella (Hakanen ym. 2007: 77). Näin ollen haastateltavat kokivat, että yhteistyökumppanin vastuullisuuden merkitystä omalle yritystoiminnalle tulee tarkastella ensisijaisesti yhteistyökumppanin määritelmän ja yhteistyösopimuksen kautta, joka taas määrittää melko pitkälti yhteistyökumppanuusodotukset. Organisaation odotukset saattavat muodostua yhteistyökumppani sopimusten pohjalta.

- (19) yhteistyökumppanin määritelmä on aika tärkeä. Meillä on... jos ajattelee minkälaisia kumppanuuksia ylipäänsä on olemassa, jos lähtee ensiksi siitä liikkeelle. Ihan puhtaasti transaktionaalisia, vaihdannallisia kumppanuuksia on tällaisia perinteisiä asiakassuhteita hyvin usein, eli joku antaa rahaansa ja sä annat jotain vasten eli hyödykkeet vaihtaa paikkaa ja ne on sopimukseen perustuvia. Tällaisissa kumppanuuksissa me seurataan lakia aika tarkkaan sekä mainonnan ja eettisiä ohjeistuksia. Toimitaan siinä mielessä alan normien mukaisesti sekä lainsäädännön ohjaamana. (O2)

Esimerkissä (19) yhteistyökumppanuussuhteita arvioidessa tulee huomioida yhteistyökumppanuuden sisältö ja vaikutus omaan liiketoimintaan. Kumppanuussuhteissa painottuu taloudellisen vastuullisuuden osa-alueita, kuten esimerkiksi lainsäädännön ja muiden toiminnanohjeiden noudattaminen. Yhteistyökumppanin toiminnan vastuullisuuden tärkeys ilmeni mm. siten, että yhteistyökumppanin vastuullisuutta tarkasteltiin sisäisten ammattilaisten avulla sekä seuraamalla julkista keskustelua ja mediaa ennen yhteistyökumppanisopimuksen solmimista. Yhteistyökumppanin kokoluokka ja yhteistyökumppanuuden sopimustyyppi vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka laajaa vastuullisuutta yhteistyökumppanuussuhteen toiselta osapuolelta odotetaan.

- (20) Ett kyllä se arvioidaan sen kyseisen tahon kokoluokan ja merkityksen kannalta erikseen. -- Mutta sitten kun tehdään isompien kanssa diilejä, niin sitten varmasti mennään ihan meidän -- Code of Conduct asiakirjojen mukaan, että katsotaan tarkkaan sitten kaikki nää asiat erikseen. (O5)

Esimerkin (20) mukaisesti merkittävässä sopimuksissa yhteistyökumppaneiden vastuullisuutta saatetaan arvioida vakiintuneen organisaation toimintamallin mukaisesti esimerkiksi läpikäymällä, että täyttääkö yhteistyökumppaniorganisaatio sisäisen ohjeistuksen mukaiset vaatimukset.

Yhteistyökumppaniorganisaatioiden vastuullisuusodotusten koettiin koskettavan molempia osapuolia. Kahdessa haastateltavassa organisaatiossa on etukäteen laadittuja ohjeita siitä, kuinka itse organisaation, mutta myös välillisten toimijoiden tulee toimia. Solmiakseen yhteistyökumppanuussuhteen tulee myös vastakkaisen yhteistyökumppanin sitoutua toimintaohjeistuksissa esitettyihin arvoihin koko kumppanuussuhteen ajaksi ja viedä samanlaista vastuullisuusviestiä eteenpäin.

- (21) No meillä on ihan siis kirjojen kansiin ylös laitettu eettinen ohjeistus, joka koskee siis meidän yhteistyökumppaneitamme, tavarantoimittajia ja kaikkia eli jokainen, joka meidän kanssa lähtee bisnekseen niin sen pitää hyväksyä se, että meillä on tietyt ohjeet, ett me ei mennä sieltä mistä aita on matalin oli se sitten ympäristöasiat tai jotkut muut vaikka liiketoimintaan liittyvät asiat, että kyllä me halutaan, että meidän kumppanit on yhtä vastuullisia kuin me. (O5)

Esimerkissä (21) esitetään, kuinka yhteisten arvojen ja toimintaperiaateohjeistusten hyväksyminen on yksi yhteistyökumppanuussuhteiden solmimisen edellytyksistä ja näin ollen myös yhteistyökumppanin yksi vastuullisuusodotuksista vastakkaista sopimuksen osapuolta kohtaan. Kuten teoriassa on esitelty, kumppanuussuhteissa yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen ja yhteistyö on osa vastuullista liiketoimintaa (Kujalan & Kuvaja 2002, 100–101). Lisäksi myös käytännön toiminnoissa ympäristöasioiden huomioimista odotetaan yhteistyökumppaneilta.



Vastuullisuutta saatetaan arvioida organisaation vakiintuneen toimintamallin mukaisesti, esimerkiksi tarkastelemalla täyttääkö yhteistyökumppani organisaation sisäisen ohjeistuksen mukaiset vaatimukset. Solmiakseen yhteistyökumppanuussopimuksen tulee vastakkaisen sitoutua mm. toimintaohjeistuksissa esitettyihin arvoihin määrä-ajaksi ja toimia vähintään yhtä vastuullisesti.

Kumppanuussuhteiden lukuisista hyödyistä huolimatta, saattaa yhteistyö aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan, kuten esimerkiksi mainehaittoja. (Juutinen 2016, 136). Yhteistyökumppanin toiminnan vastuullisuus nähtiin kaikissa haastateltavissa organisaatioissa tärkeäksi erityisesti maineen, imagon, brändin, omien arvojen toteuttamisen sekä yrityksen riskienhallinnan takia.

- (22) Kaikkea noita, eli just se että yhteistyökumppanuuden pitää viedä positiivisesti eteenpäin myös meidän arvoja ja viestejä. (O1)

Esimerkissä (22) perustellaan, että yhteistyökumppanuus koettiin olevan tärkeässä roolissa vastakkaisen yhteistyökumppanin arvojen ja viestien eteenpäin viemisessä nimenomaan positiivisella tavalla. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että yhteistyökumppanin tulee vähintään noudattaa sellaisia arvoja, etteivät ne ole ristiriidassa vastakkaisen osapuolen arvojen kanssa. Arvojen ei siis välttämättä tarvitse olla täysin samoja, mutta ne eivät saa sopia toisiaan vastaan. Yhteistyökumppaniorganisaatioiden välille saattaa syntyä konflikteja, mikäli yhteistyökumppaniorganisaatioilla ei ole yhteistä linjausta ja vastakkaisesti yhteistyöprosessissa arvojen yhteensovittaminen nähdään yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä onnistuneelle yhteistyölle. (Abreu 2009: 4908) Yhteistyökumppaniorganisaatioiden arvojen ollessa täysinäisessä ristiriidassa keskenään yhteistyökumppanuus saattaa heikentää yrityksen toiminnan ja viestien uskottavuutta.

Vastuullisuuden merkitys erityisesti yrityksen maineen säilyttämiseksi ilmeni tutkittavien organisaatioiden toiminnassa eri tavoin. Tutkittavissa organisaatioissa mainetta punnittiin sitä heikentävän toiminnan vakavuudella. Toisaalta osassa tutkittavissa organisaatioissa nähtiin, että yhteistyökumppaneiden maineen kommentointi ja huomiointi ei lukeudu organisaation toimintatapoihin, niin kauan kuin mainetta vahingoittava toiminta ei ole

rikollista toimintaa. Kuitenkin arvioitaessa yhteistyökumppaneiden arvojen yhteensopivuutta sekä ristiriitaisuutta, tulee ottaa huomioon organisaation toimiala sekä rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana ja vaikutuksen mahdollistajana. Organisaatiossa myös nähtiin, että maineen arviointi ja maineen takia yhteistyökumppanuudesta kieltäytyminen saattaa olla omien arvojen vastaista toimintaa, niin kuin esimerkissä (23) nousee esille:

- (23) Sama asia otetaan vaikka joku poliittinen mainonta, ei me voida ruveta sanoo, jos me oltaisiin eri mieltä tai sanotaan, ett ei meillä ole mitään poliittista agenda olemassa, mutta jos leikitään näin, ett olisi jotain poliittisesti valtavirrasta kovin poikkeavia ajatuksia, niin kauan kuin se ei ole mitään siis rikollista, mitään vaikka kiihottamista. (O1)

Toisaalta yrityksen maine saattoi vaikuttaa merkittävästi yhteistyökumppanisopimuksen solmimiseen esimerkiksi valittaessa useasta täysin samanlaisesta kumppaniehdokkaasta. Esimerkin (24) mukaisesti kumppanuuden mahdolliset negatiiviset vaikutukset oman yrityksen liiketoimintaan, maineeseen yms. nähtiin myös vaikuttavana tekijänä yhteistyökumppanin mainetta arvioitaessa.

- (24) Tottakai me mietitään brändii ja imago ja mainetta, ja mikä on oikein ja mikä on väärin ja minkälaisia viestejä me lähetetään yhteiskuntaan kaikille suomalaisille yhteistyökumppaneita valitessa. (O2)

Haastattelujen mukaan mainetta arvioitaessa suurta painoa luo yhteiskumppanuussuhteen sopimuksen arvo ja merkitys liiketoimintaan. Mitä isompi vaikutus kumppanuudella oli organisaation liiketoimintaan sitä enemmän painoarvoa yhteistyökumppanin maineella nähtiin olevan.

- (25) No ei se varmaa ole ensimmäinen syy ett me valittaisiin kumppani, ett pelkästään sen takia, ett mikä on vastuullisin, mutta kyllä se sellainen ehto on että vaikka kaikki muu olisi kunnossa, mutta se yhtiön maine on epämääräinen ja on jopa ihan tiedossa, että se ei toimi aina vastuullisesti niin kyllä mä uskon, että se voi olla ratkaiseva tekijä sitten. (O5)

- (26) Kyllähän, sillä on sitten hirvee merkitys ett kenen kanssa me toimitaan. Tai jos meillä on jotain tavarantoimittajia siis IT järjestelmä, mitä ikinä, niin ne ihmiset jotka sitten oikeasti kilpailuttaa ja vastaa -- ohjaavana tekijänä on varmasti se, että täytyy olla maine ja vastuullisuus kunnossa tyyppisesti, että mitä kumppanimaiseksi se menee, sitä isompi rooli menee sille mitä yritys on. (O2)

Esimerkkien (25) ja (26) mukaisesti yrityksen vastuullisuus liitetään vahvasti maineenhallintaan. Vastuullinen liiketoiminta luo myös positiivista mainetta organisaatiolle ja vie positiivisia viestejä eteenpäin. Maine vastuullisena toimijana nähdään siis yhtenä tärkeänä edellytyksenä kumppanuussuhteen solmimiselle ja viestii samalla toimivasta yhteistyökumppanuussuhteesta.

- (27) No tietysti mahdollisimman luotettavia yhteistyökumppaneita haetaan. (O3)
- (28) että meidän yhteistyökumppanimme, ei sanele meille mitä me kirjoitetaan ja mitä me tehdään, vaan enemmänkin se on sellaista positiivishenkistä yhteistyötä siitä, miten me saadaan mahdollisimman laajasti. (O1)

Esimerkeissä yhteistyökumppanin vastuullisuus koettiin tärkeäksi myös luotettavuuden ja työn sujumuuden kannalta. Yhteistyökumppanuuden tulee olla luotettavaa ja siinä tulee olla selkeät toimintatavat. Yhteistyökumppanin vastuullisuus ja vastuullinen liiketoiminta nähtiin viestivän sidosryhmille luotettavuutta sekä yhteistyökumppanuuden sujumuutta ja vähentävän tällä tapaa myös mahdollisia yhteistyökumppanuudesta aiheutuvia riskejä.

Organisaation tulee ennen yhteistyökumppanin valintaa, määritellä tarkasti millaisia ominaisuuksia yhteistyöltä vaaditaan (Vakaslahti 2004: 64–65). Kuitenkin haastateltavat kokivat, että Suomen lainsäädäntö ja eettisen normisto ohjaa tehokkaasti organisaatioiden toimintaa. Lain puitteissa toimiva yhteistyökumppaniorganisaatio voidaan harvoin nähdä riskinä omalle liiketoiminnalle.

- (29) Jos ei se firma itsessään edusta jotain sellaista, ett me katsotaan, ett se on väärin. Oikeasti sitten vaikka rikollista, ett siinä on semmoinen riski, ett siinä on jotain sopimatonta tai muuta. Mut sit niin kuin sanoin lainsäädäntö ja alan eettinen normisto ohjaa myös aika paljon, ett ei mainonnassa meillä ei ole siellä mitään, tiettyyn aikaan lainsäädäntö estää, ett esimerkiksi alkoholilainsäädäntöä ei ole ennen kello kymmentä. Me ollaan säädetty se niin pitkälle muutenkin, ettei meidän tarvitse erikseen [miettiä] sitä nii. (O2)

Niin kuin esimerkissä (29) todetaan, että Suomen lainsäädännön mukaan toimivaa yritystä ei tarvitse kuitenkaan aina erikseen välttämättä arvioida riskinä omalle toiminnalle, sillä lainsäädäntö asettaa useimmiten raamit sille, miten vastuullinen organisaatio toimii. Näin ollen yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset liittyivät vahvasti taloudelliseen vastuuseen, joihin myös muut vastuullisuuden osa-alueet tukeutuvat (Cornelissen 2011: 237). Organisaatioissa nähtiin, että myös taloudellisesti vastuuton toiminta kuten esimerkiksi lahjonta, ei ole kannattavaa, tehokasta ja eikä se luo pitkällä tähtäimellä hyvinvointia yhteiskuntaan.

Lainsäädännön puitteissa toimivalta yritykseltä odotetaan myös, että yhteistyökumppanin liiketoiminta on kannattavaa ja organisaation toiminnassa huomioidaan myös lainsäädäntöön kirjatut sosiaalisen sekä ympäristövastuun osa-alueisiin kuuluvat vaatimukset. Edellä sanottu ilmenee alla olevasta esimerkistä (30):

- (30) ett kyllä myös se liiketaloudellinen vastuu on tietysti tärkeää. Ett nyt tällainen ihan kadunmiehen esimerkki ett, jos joku yhtiö tai yhteistyökumppani on tunnettu siitä, että raha-asiat ei oo kunnossa ja ei oo liiketoiminta-asioissa se luotettavin mahdollinen nii kyllä se on tärkeä asia silloin miettiä, että voiko sellaiseen yhtiöön tai tahon kanssa olla tekemisissä. (O5)

Jokaisen haastateltavan organisaation nähtiin tavoittelevan ensisijaisesti kannattavaa liiketoimintaa, jolloin myös yhteistyökumppanuuden tulee olla yhtä kannattavaa molemmille sopimusosapuolille. Yrityksen tavoitteena tulisi olla eri sidosryhmien mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen hyötyminen yrityksen toiminnasta (Jussila 2010: 61).

- (31) Meidän yks ajatus on, että me kasvatetaan liiketoimintaa esimerkiksi kumppanuuksien avulla. Niin kyllä kumppaneilla pitää olla silloin kyvykkyys tehdä se ja pitää olla ja meidän pitää pystyy luottaa, että se on pitkäjänteistä ja arvoa tuottavaa niin kyllähän se taloudellinen vastuu on silloin isossa kulmassa. (O2)

Esimerkin (31) mukaisesti myös haastateltavissa organisaatioissa koettiin, että yhteistyökumppanin yritystoiminnan on oltava pitkällä aikavälillä kannattavaa, jotta yritys voi tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisesti sekä paikallisesti että globaalisti ja näin ollen toteuttaa sosiaalista vastuuta sekä ympäristövastuuta.

Sosiaalisen vastuun osa-alueista haastatteluissa nousi esille erityisesti koskien työntekijöiden hyvinvointia, työturvallisuutta, henkilöstön hyvinvoinnin jatkuvaa edistämistä sisältäen osaamisen kehittämisen. Työntekijöiden hyvinvointi koettiin todella tärkeäksi yhteistyökumppaneiden vastuullisuutta tarkasteltaessa. Haastattelujen mukaan, henkilöstön hyvinvointiin liittyvien epäkohtien ilmeneminen jo sopimuksen solmimisvaiheessa saattaa johtaa siihen, ettei sopimusta solmita ollenkaan. Edellä mainittu ilmenee esimerkistä (32):

- (32) Sosiaalinen vastuu kyllä, olisi vaikea kuvitella, että esimerkiksi itse lähtisin tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa, josta tietäisin, että siellä on jotain ongelmia --isoja ongelmia esimerkiksi sosiaalisen vastuun sisällä. Esimerkiksi jotain ihan älyttömiä vääntöä, vaikka henkilöstön kanssa tai paljastuisi, että toimittaisiin todella väärin. (O2)

Sosiaalinen vastuu korostui koskien erityisesti yhteistyökumppanin hyviä toimintatapoja yritysverkossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa.

- (33) että onks se liiketoiminta eettistä, mitä siihen kuuluu, että onko esimerkiksi itsestäänselvät asiat vaikka lahjonta tällaiset asiat katsotaan, ettei ole siinä toimintatavoissa mitään ongelmia. (O5)

Esimerkin (33) mukaisesti yrityksen lainmukainen toiminta nähtiin myös ensiarvoisen tärkeänä yrityksen toimintatapoja tarkastellessa ja yhteistyökumppaneiden sosiaalisen vastuun odotukset kohdistuivat esimerkiksi lahjonnan, aseman ja vallan väärinkäytön, epäilyttävien transaktioiden yms. pois kitkemiseen yhteistyökumppanin toimintatavoista.

Yhteistyökumppaneihin kohdistuvat ympäristövastuullisuusodotukset koskivat pääasiassa säästäväistä ja tehokasta luonnonvarojen käyttöä, erityisesti vesien, ilman ja maaperän suojelua, ilmastonmuutoksen torjuntaa, luonnon monimuotoisuuden turvaamista sekä vastuuta tuotteen koko elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta. Yleisesti haastateltavat kokivat, että organisaatioiden yhteistyökumppaneiden odotuksiin lukeutuu se, että ympäristöasiat oli yleisellä tasolla hoidettu hyvin ja esimerkiksi organisaatiolla on tarvittavat luvat yms. muut dokumentoinnit olemassa ja organisaatio toimii lainsäädännön puitteissa.

- (34) mut mä oon ihan varma, että esimerkiksi täällä tiettyihin juttuihin liittyvät asiat mitä tääl on niin aivan pommin varmasti tolla on merkitystä. Me halutaan ett hiilijalanjälki ja ympäristövaikutukset ovat mahdollisimman pienet. Ihan pomminvarmasti vaikuttaa. (O2)
- (35) Ympäristövastuu joo kyllä, mutta sitten tietysti mä itte ainakin huomautan, jos mä huomaan jotakin, mikä mun mielestä on huonoa tai vois parantaa. (O3)

Esimerkkien (34) ja (35) mukaisesti yhteistyökumppanuuksissa koettiin myös, että yhteistyökumppaneiden ympäristövastuullisuusodotukset liittyivät myös siihen, että mikäli yhteistyökumppanin toiminnassa ympäristöä kohtaan havaitaan epäkohtia, on kumppaniorganisaatiolla mahdollisuus huomauttaa asiasta ja vaatia toimenpiteitä epäkohtiin puuttumisessa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että myös muut kuin lainsäädäntöön kirjatut ympäristövastuulliset toimet huomioidaan yhteistyökumppanuussuhteissa. Kuitenkin kaikissa haastateltavissa organisaatioissa yhteistyökumppaneiden ympäristövastuullisten toimien arviointi koettiin hankalaksi. Kahdessa eri haastatteluissa nousi esille, se etteivät yhteistyökumppaneiden edustajat toisaalta koe olevansa oikeutettuja arvostelemaan yhteistyökumppaniorganisaation ympäristövastuullisuutta.

- (36) Ett jos me lähetään sponsoroimaan nyt vaikka jotain urheilijaa niin en mä usko, että me käydään läpi kaikkia hänen pankkiasioita tai jotain tai onko hän hoitanut jätteiden lajittelun kotonaan ettei me tällaiselle tasolle lähdetä, mutta jonkinlainen yleiseen ammattitaitoon ja kokemukseen perustuvaa arviota tietysti tehdään. (O5)

Esimerkissä (36) nostetaan esille ettei ympäristövastuuseen kuuluvien käytännön toimien arviointia aina tarvita, kuten esimerkiksi eläinten kohtelu ja jätteiden lajittelua. Erityisesti yhteistyökumppaniorganisaation kritisointi oman organisaation maineen parantamiseksi nähtiin negatiivisena ja tarpeettomana toimintana. Kuitenkin haastateltavissa organisaatioissa koettiin myös, että yhteistyökumppaniyritys ei saa tehdä ympäristöä kohtaan sellaisia tahallisesti vastuuttomia toimia, jotka aiheuttaisivat tahallisesti vakavaa haittaa ympäristölle ja olisivat laittomia. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkissä (37):

- (37) Mut sit kumppanipuolella niin kyll mä uskon ett ei me ihan älyttömästi haluta toimii sellaisten toimijoitten kanssa jotka nyt tieten tahtoen tekee jotain esim. ympäristöön liittyviä – – kyll mä uskon ett siihen vakavasti suhtauduttaisiin. (O2)

Erityisesti tahallinen vastuuttomuus ja välinpitämättömyys ympäristöä kohtaan nähtiin olevan merkittävässä asemassa yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisessa ja saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa kumppanuussuhteen purkamiseen. Alla olevan esimerkin (38) mukaisesti yhteiskumppaneilta odotetaan, etteivät nämä tahallisesti aiheuta vakavaa haittaa ympäristölle.

- (38) se riippuu ett mikä se keissi on, ett jos joku toimis tuottamuksellisesti tosi väärin, kantaa ottamatta, ett tulisko siitä kohu tai ei, mut jos me tiedettäis, ett joku toimii siis oikeasti tuottamuksellisesti väärin, eli siis härskisti tekis jotain todellakin eettisesti väärin nii vaikee mun on kuvitella ett ett se ei vaikuttaisi mitenkään miten me suhtauduttaisiin tällaiseen toimijaan. (O2)

Esimerkissä (38) kerrotaan että tuottamuksellinen ja tahallinen toiminta erityisesti eettisesti väärin johtaa todennäköisesti erityisiin toimiin kumppanuussuhteessa.

#### 4.1.3 Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan

Tässä kappaleessa esittelen Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden haastatteluissa esiin nousseita vastuullisuusodotuksia, joita yhteistyökumppanit kokevat Ähtärin eläinpuistoa ja sen toimintaa kohtaan. Jaottelin haastatteluaineistossa ilmenneet vastuullisuusodotukset taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuun alakohtiin (Ks. Taulukko 4.). Lisäksi nostan esille myös vastuullisuusodotuksia, jotka koskevat nimenomaan eläinten tarhausta. Haastatteluiden perusteella Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppanien vastuullisuusodotukset muodostuivat taloudellisista ja sosiaalisista vastuullisuusodotuksista, mutta erityisesti ympäristövastuun osa-alueisiin kuuluvasta vastuullisuudesta. Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi eläintarhaukseen voidaan liittää vielä omia vastuullisuuden kysymyksiä. Eläintarhan vastuullisuus määritellään tarkastelemalla sitä, että kuuluuko maailmanlaajuiseen kattojärjestöön WAZAan (eng. Word association of Zoos and Aquaria) sekä Euroopan eläintarha- ja akvaariojärjestöön EAZAan (eng. European Association of Zoos and Aquaria). Jotta WAZA:aan ja EAZA:aan pääsee jäseneksi, tulee eläintarhan täyttää tarkat kriteerit mm. eläinten hoidosta ja tilojen koosta, osallistua suojeluohjelmiin sekä noudattaa järjestön eettisiä ohjeita. Jäsenten tulee myös täyttää henkilöstön osaamisen laatua koskevat velvoitteet ja noudattaa toimintamaata velvoittavaa kansallisia sekä kansainvälistä lainsäädäntöä. (EAZA 2019 a, WAZA 2019a)

Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden taloudelliset vastuullisuusodotukset kohdistuivat kannattavuuden, kilpailukyvyn ja toiminnan tehokkuuden ylläpitoon, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttamiseen ja toiminnan merkitykseen alueellisella tasolla sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamiseen ja lakien ja säädösten noudattamiseen. Sosiaaliset vastuullisuusodotukset muodostuivat henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen huolenpidosta, hyvistä toimintatavoista yritysverkostossa



sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa sekä yleishyödyllisten toimintojen tukemisesta. Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan kohdistuivat erityisesti ympäristövastuun osa-alueisiin. Haastateltavat pitivät erityisesti tärkeänä toimintaa uhanalaisten eläinten säilyttämisen puolesta ja toimintaa luonnon monimuotoisuuden edistämisen puolesta. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että Ähtärin eläinpuiston toiminnassa huomioidaan luonnonvarojen tehokas ja säästävä käyttö, otetaan vastuuta tuotteen elinkaaresta ja arvoketjusta, tehdään toimia ilmastonmuutoksen torjumiseksi. Myös eläintarhaustoiminnan läpinäkyvyys ja tiedonjako koettiin tärkeäksi osaksi Ähtärin eläinpuiston vastuullisuutta. Taulukossa 4 on esiteltynä haastatteluissa ilmenneet vastuullisuusodotukset jaoteltuna taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen.

**Taulukko 4.** Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan jaoteltuna taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueisiin

<b>Taloudelliset vastuullisuusodotukset</b>	<b>Sosiaaliset vastuullisuusodotukset</b>	<b>Ympäristö- vastuullisuusodotukset</b>
Kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus	Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen	Eläinten hyvinvoinnin takaaminen ja huolenpito
Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttaminen	Hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa	Toiminta uhanalaisten eläinten säilyttämisen puolesta
Merkitys alueen kehitykseen	Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen	Luonnon monimuotoisuuden edistäminen
Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen		Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö
Lakien ja säädösten noudattaminen		Vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta
		Ilmastonmuutoksen torjunta
		Eläintarhaustoiminnan läpinäkyvyys ja tiedonjako

Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden taloudelliset vastuullisuusodotukset kohdistuivat kannattavuuden, kilpailukyvyn ja toiminnan tehokkuuden ylläpitoon, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttamiseen ja toiminnan merkitykseen alueellisella tasolla sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamiseen. Taloudellisen vastuun osa-alueista haastatteluissa nousi esille kannattavuus, kilpailukyky ja toiminnan tehokkuus. Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppanien mielestä on tärkeää, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa erityisesti pitkällä tähtäimellä. Huomioitavaa on kuitenkin, että haastateltavat kokivat toiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä tärkeämpänä sen, että eläinten hyvinvointi asetetaan etusijalle. Kuten teoriassa on esitelty, WAZA:n jäsenten on noudatettava eläinten hyvinvoinnin korkeimpia vaatimuksia, henkilöstö tulee kouluttaa korkeimmalle mahdolliselle tasolle ja jäsenten tulee varmistaa, että kaikkia heidän hoidossansa olevia eläimiä kohdellaan äärimmäisen huolellisesti ja eläinten hyvinvoinnin on kaikessa toiminnassa oltava tärkeintä (WAZA Code of Ethics and Animal Welfare 2003). Haastatteluissa nousikin esille käsite ”vastuullinen business”, jolla viitattiin toimintaan, jossa etusijalla ovat eläimet ja sen jälkeen vasta tuotto. Ähtärin eläinpuisto nähtiin tärkeänä toimijana Ähtärin kaupungille ja sen lähi-alueille sekä koko Suomen eläintarhaustoiminnalle ja Suomen kotimaanmatkailulle.

Ähtärin eläinpuiston nähtiin luovan alueellista kehitystä ja investointeja, sillä se luo työpaikkoja sekä tuo alueelle asiakkaita. Ähtärin eläinpuiston nähtiin houkuttelevan ihmisiä vierailemaan Etelä-Pohjanmaalle. Haastateltavien odotuksiin siis lukeutuu myös se, että Ähtärin eläinpuisto luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. Myös omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen nousi esille haastatteluissa. Yhteistyökumppaneiden odotuksiin lukeutui myös se, että Ähtärin eläinpuiston tulee vastata omistajien tuotto-odotuksiin mm. koska se on lainarahoilla toteutettu. Lisäksi Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksiin lukeutui lakien ja säädösten noudattaminen. Kuten teoriassa on esitetty jäsenten tulee kaikissa tapauksissa toimia paikallisten säännösten, kansallisten ja kansainvälisten lakien puitteista ja niiden tulee pyrkiä toimimaan parhaalla mahdollisilla tavoilla WAZA:n Code of Ethics and Animal Welfare tapasäännöstössä listatuilla toiminta-alueilla (WAZA 2019 b). Ähtärin eläinpuiston tulee toimia Suomen lakien mukaisesti ja noudattaa erityisesti eläinten tarhaukseen liittyviä säännöksiä ja eettisiä ohjeistuksia. Erityisesti eettisten

ohjeistuksien noudattamatta jättäminen nähtiin riskinä yhteistyökumppanuudelle. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (39):

- (39) Tietysti, kun eläinpuistosta on kyse, sanotaan nyt, jos media selvittäisi, että siellä rikotaan törkeästi jotain hyviä eettisiä ohjeita, miten eläimiä pitää pitää. (O5)

Haastateltavien mukaan erityisesti sosiaaliset vastuullisuusodotukset muodostuivat henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen huolenpidosta, hyvistä toimintatavoista yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa sekä yleishyödyllisten toimintojen tukemisesta. Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset kohdistuivat työntekijöiden hyvinvointiin. Haastatteluissa ei noussut esille henkilöstön osaaminen, vaikka WAZA:n Code of Ethics and Animal Welfare (2003) ohjeistuksen mukaan henkilöstö tulee kouluttaa korkeimmalle mahdolliselle tasolle. Pääyhteistyökumppanit odottavat Ähtärin eläinpuistolta hyviä toimintatapoja yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. Erityisesti haastatteluissa nousi esille yhteisten sopimusten noudattaminen, yhteisten arvojen toteuttaminen sekä vuorovaikutus.

Ympäristövastuun osa-alueista haastateltavat pitivät erityisesti tärkeänä eläinten hyvinvoinnista huolehtimista ja toimintaa uhanalaisten eläinten säilyttämisen puolesta sekä toimintaa luonnon monimuotoisuuden edistämisen puolesta. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että Ähtärin eläinpuiston toiminnassa huomioidaan luonnonvarojen tehokas ja säästävä käyttö, otetaan vastuuta tuotteen elinkaaresta ja arvoketjusta, tehdään toimia ilmastonmuutoksen torjumiseksi.

Ensimmäisen pääperiaatteen mukaisesti yhteisenä tavoitteena tulee olla lajien säilyttäminen ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen (WAZA 2019b). Haastatteluissa ilmeni myös, että eläinten hyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi yhteistyökumppaneilla oli vastuullisuusodotuksia erityisesti Ähtärin eläinpuiston toiminnan ympäristövaikutuksiin ja luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen. Ähtärin eläinpuisto viestii itse sivuillaan, että eläinlajien suojelutyötä pidetään tärkeä osana eläintarhojen toimintaa. Luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen lukeutuu

uhanalaisten eläinten ylläpito sekä niiden perimän säilyttäminen. Eläintarhojen yhteistyöllä on pystytty ylläpitämään suuri määrä lajeja, jotka olisivat muuten jo kuolleet sukupuuttoon. Eläinten olosuhteiden odotetaan olevan maailman huippuluokkaa, tilojen tilavia sekä hoito asianmukaista. Ähtärin eläinpuiston ympäristövastuullisuus, joka ilmenee jo eläinpuiston omissa arvoissa sekä josta viestitään, koettiin siis myös hyvin tärkeäksi yhteistyökumppaneiden taholta. Kaikki yksittäiseen eläimeen kohdistuvat toimet, kuten eutanasia tai ehkäisymenetelmät tulee toteuttaa edellä mainittua lajien säilyttämisen periaatetta ajatellen (WAZA 2019b). Yhteistyökumppaneiden mielestä toimintaa tulee tarkastella nimenomaan eläinten hyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (40):

- (40) No tietysti, kun kyse on eläinpuistosta, niin siinähan esimerkiksi tärkein asia on mitä esimerkiksi näen jonkun Ähtäriin liittyvän asian on se miten eläimiä kohdellaan, ett onko se sen kestävän kehityksen kannalta ok juttu. (O5)

Erityisesti pandojen olosuhteet nousivat haastatteluissa esille. Haastattelujen mukaan yksi odotuksista on, että pandoista pidetään hyvää huolta ja ne eivät elä kärsimyksessä. Pandojen kuitenkin koettiin elävän hyvissä olosuhteissa tavalla, jotka täyttävät yhteistyökumppaneiden odotukset.

Haastattelujen perusteella Ähtärin eläinpuiston toiminnan nähtiin perustuvan vahvasti uhanalaisten eläinten vaalimiseen. Suojelutyöstä huolimatta, eläintarhojen nähtiin olevan myös kiistanalaisia paikkoja, sillä on myös ihmisiä, jotka ajattelevat, että eläimiä ei saisi missään tapauksessa pitää vangittuina. Ähtärin eläinpuiston koettiin vastaavan hyvin eläintarhoja vastustavien tahojen väitteisiin, juuri sillä, että eläimiä pidetään hyvissä olosuhteissa, niillä on paljon tilaa liikkua ja myös samalla viestivän lajien säilyttämistyön puolesta tehokkaasti.

- (41) Ähtärissä on satsattu uhanalaisten eläinten säilyttämisen puolesta. (O4)

Kuten esimerkiksi (41) näkyy Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneilla on käsitys ja ymmärrys siitä kuinka tarhaustoiminnalla suojellaan uhanalaisia lajeja.

Haastatteluissa nousi esille, että Ähtärin eläinpuiston toiminnalla on myös tärkeä viestintäarvo ihmisille ja muille eläintarhaustoimijoille, siitä miten vangittuja eläimiä tulee kohdella. Lisäksi Ähtärin eläinpuiston nähtiin olevan loistava matkailukohde Suomen sisäisen matkailun kehittämiseksi ja matkailun kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi. Kuten teoriassa on esitetty, ympäristövastuu käsittää myös päästöjen vähentämisen. (Harmaala & Jallinoja 2012: 22)

- (42) Ähtäri Zoo on hyvä lähimatkailukohde, nyt kun lentämisen vähentämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (O4)

Esimerkin (42) mukaisesti haastatteluissa nousi esille, että matkustaminen junalla tai autolla Suomen sisällä tuottaa vähemmän hiilidioksidipäästöjä ilmakehään kuin ulkomaille lentäminen. Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen lukeutuu ympäristövastuun osa-alueisiin.

## 4.2 Vastuullisuusviestintä yhteistyökumppanuussuhteissa

### 4.2.1 Vastuullisuusviestintä

Halme & Joutsenvirta (2011: 251) mukaan vastuullisuusviestintä on tärkeää, koska yrityksen vastuullisen toiminnan faktat ja teot eivät useinkaan näy sidosryhmille itsestään (Halme & Joutsenvirta 2011: 251). Toisaalta Suomen yrityskulttuurissa uskotaan osittain, että vastuullinen toiminta ja teot huomioidaan ilman panostusta viestintään. Myös haastatteluissa nousi esille vastuullisuusviestinnän toteuttamisen negatiiviset puolet. Yrityksen liiketoiminnan tulee olla vastuullista ja avaamalla prosesseja ja tekemällä toimintaa läpinäkyväksi tehdään vastuullisuusviestintää.

- (43) Mä ehkä ite ajattelen näin, että vastuullisuus ei oo asia mist sun täytyy kertoa joka paikkaan. Riittää, että sä toimit vastuullisesti. (O2)

Esimerkin (43) mukaisesti vastuullisuusviestinnästä puhuttaessa tulisi organisaation keskittyä itse liiketoiminnan vastuullisuuteen ja yrityksen vastuulliseen toimintaan, jotka itsessään mm. tuloksien valossa viestii vastuullisuudestaan. Yritysten ei nähty pystyvän automaattisesti parantamaan mainettaan tai brändikuvaansa, vaikka se viestisi tehokkaasti olevansa vastuullinen toimija. Kuten teoriassa on esitetty, myös sidosryhmien nähdään olevan yhä enemmän kriittisempiä yrityksen raportoimia vastuullisia tekoja kohtaan ja näin ollen yritysten omia julkilausumia hyväksytään harvoin sellaisenaan. Viherpesu, valkopesu, sinipesu ja sanahelinä voidaan nähdä vastuuviestinnän vastakohtina (Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen & Thomson 2015: 113-121). Moni haastateltavista koki, että vastuullisuusviestintä saattaa helposti kääntyä yritystä vastaan, aiheuttaa vastareaktioita tai vaikuttaa viherpesulta.

- (44) Vastuullisuusviestintä on kanssa vähän sellaista, että jos sitä tungetaan ihmisten kurkusta alas niin sitten voi tulla tällainen torjuntareaktio. (O5)

Esimerkissä (44) tuodaan esille, että vääränlainen vastuullisuusviestintä saattaa aiheuttaa organisaatiolle jopa vakavia haittoja, saada ihmisiä kääntymään organisaatiota vastaan sekä vaikuttamaan esimerkiksi sanahelinältä. Haastatteluissa nousi esille, ettei viestintää kannata toteuttaa vastuullisuusaspekti edellä vaan enemmän liiketoiminnan kannattavuuden eli taloudellisen vastuun näkökulmasta. Kuten teoriassa on aiemmin esitetty, viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus tulisi olla lähtökohta kaikessa organisaation toiminnassa, myös epäonnistumisien kohdalla. Vastuuviestintä tulee ensisijaisesti nähdä keinona synnyttää vuorovaikutusta yrityksen ja kohderyhmän välillä esimerkiksi niin, että kohderyhmä kertoo odotuksistaan ja näkemyksistään. (Jussila 2010: 139–140) Avoin keskustelu sidosryhmien kanssa koettiin olevan tärkeässä asemassa ja uskottava vastuullisuusviestinnän koettiin olevan vuorovaikutteista.

## (45) Viestinnän osalta kannattaa mieluummin kysyä kuin kertoa. (O2)

Esimerkin (45) mukaisesti myös haastateltavissa organisaatioissa koettiin, että sidosryhmät tulee ottaa huomioon organisaation vastuusta viestiessä. Myös Jussilan (2010: 136) mukaan yhteiskuntavastuun toteuttaminen on sidosryhmävuorovaikutusta, joka on taas pitkälti vuorovaikutteista viestintää. Yksisuuntaisen viestinnän sijasta, vastuuviestinnän nähdään olevan parhaimmillaan vuorovaikutteista, jopa kysyvää. Tällöin sidosryhmät voivat arvioida tavoitteita ja vaikuttaa suunnitteluprosessiin. Samalla suunnitteluprosessin julkisuus voi luoda organisaatiolle lisäkannustimen tavoitteiden toteuttamiseen.

Kuten teoriassa on aiemmin esitelty vastuuraporttien lisäksi organisaatiolla on olemassa monia eri keinoja ja kanavia viestiä organisaation vastuullisuudesta. Esimerkiksi kanavia, joissa organisaatio voi toteuttaa vastuullisuusviestintää ovat yritys- ja palveluesitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tuotepakkaukset ja niiden ympäristöselonteot sekä mitä vaihtelevimmat sidosryhmäyhteistyö- ja julkisen keskustelun tilanteet. Vastuullisuusviestintänä pidetään myös palveluiden ja tuotteiden sosiaalisesta ja ympäristövastuullisuudesta kertomista asiakastilanteissa. (Halme & Joutsenvirta 2011: 252) Verkkosivut, sähköpostiviestit, uutiskirje, sosiaalisen median kanavat sekä kasvokkaisviestintä yhteistapaamisten kautta koettiin aineiston perusteella hyvänä kanavana kertoa organisaation vastuullisuudesta. Haastateltavat kokivat, että olennaista verkkosivuilla tapahtuvassa vastuullisuusviestinnässä on se, että tietoa löytyy tarvittaessa helposti ja se vastaa yleisimpiin sidosryhmien kysymyksiin, perustelee toimintaansa ja kertoo yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista.

- (46) Niin se, että se koko verkkosivu kirkuisi vastuullisuutta heti siinä etusivulla pelkästään jo lähinnä niin se ihminen vois kokea, ettei tää oo sitä mitä hän tuli kattoo. (O5)
- (47) Ett se on tärkeätä, että se löytyy helposti, mutta se ei välttämättä ihan saa olla se ainoa asia, mitä sieltä [verkkosivuilta] vastaan tulee. Sellainen balanssi pitää olla sielläkin. (O5)

Esimerkkien (46) ja (47) mukaisesti olennaista on, että tieto on helposti verkkosivuilta luettavissa, mutta organisaation ei tule oikeuttaa toimintaansa vastuullisuusaspektiin nojaten heti kotisivujen etusivulta lähtien. Tiedotteet, sähköpostiviestit sekä säännöllisin väliajoin julkaistava uutiskirje nähtiin hyvänä kanavana viestiä organisaation vastuullisuudesta erityisesti yhteistyökumppaneille. Kuten teoriassa on aikaisemmin esitetty sidosryhmille tulee myös jatkuvasti viestiä yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista. (Halme & Joutsenvirta 2011: 260) Haastatteluissa nousikin vahvasti esille viestinnän suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (48) :

- (48) No kyllä tällaiset uutiskirjeet kertoo mitä siellä tapahtuu, -- mitä suunnitelmia, mitä on tapahtumassa. Mä tykkäisin, että se tulisi sähköpostilla. (O3)

Esimerkin (48) mukaisesti yhteistyökumppaniorganisaatiot haluavat tietää ajankohtaisista asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Esimerkiksi sopivaksi viestintäkanavaksi koettiin sähköpostilla lähetettävä uutiskirje.

- (49) Se voi olla ihan sellainen, että lähettää yhteistyökumppaneille viestiä, että hei meillä on tällainen uusi juttu, että jos haluatte jakaa omissa kanavissa niin kiva. Ei sen tarvitse olla sen massiivisempi, kuhan tulee vaan se tieto, että tässä olisi nyt se meille tärkeä asia ja kun te olette meidän yhteistyökumppani niin haluaisitteko tekin olla mukana kertomassa. (O5)

Esimerkin (49) mukaisesti yhteistyökumppaniorganisaatiot haluavat kuulla uusista tavoitteista viestinnässä, kuten esimerkiksi sosiaalisen median kampanjoista ja tehdä niiden parissa yhteistyötä.

Vastuullisesti toimivassa yrityksessä annetaan sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa jo varhaisessa vaiheessa, kun prosessi on vielä kesken eikä kaikkia päätöksiä ole lyöty lukkoon (Halme & Joutsenvirta 2011: 260). Aineiston perusteella erityisesti yhteistyö uusien asioiden viestimisessä ja toiminnan kehityksestä sosiaalisen median kanavissa koettiin kiinnostavaksi. Haastateltavien mukaan kampanjoista kertominen ja



yhteistyökumppaneilta kysyminen, että haluavatko he viedä samaa viestiä eteenpäin, nähtiin positiivisena asiana. Yhteistyökumppanuussuhteissa toivottiin yhteistä viestinnän suunnittelua ja toteutusta niin kuin alla olevasta esimerkistä (50) ilmenee:

- (50) Ett kyll mä lähtisin vaikka johonkin pieneen instakamppikkseen. Ja tottakai suunnitellusti, ett mitään ei kannata tehdä tosta vaa ett ainakin jollainlailla suunnitellaan ett mitä tehdään yhdessä. (O5)

Esimerkin (50) mukaisesti yhteistyökumppanit toivoivat esimerkiksi suunniteltua kampanjayhteistyötä sosiaalisen median kanavissa. Suunnitellulla tarkoitettiin pitkäaikaisempaa ja säännöllistä yhteistyötä, muttei kuitenkaan niin, että kampanjat kestäisivät usean vuoden ajan.

Yleisesti sosiaalisen median hyödyntäminen vastuullisuudesta viestiessä aiheutti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Yksi vastuullisuusviestinnän suurimpiin haasteisiin lukeutuu uskottavuuden, selkeyden ja tunnetason vaikuttavuuden yhdistäminen. (Halme & Joutsenvirta 2011: 252) Osa haastateltavista kokivat sosiaalisen median hyväksi kanavaksi viestiä organisaation toiminnasta ja erityisesti vastuullisuudesta. Sen koettiin olevan luotettava väylä käydä avointa keskustelua ja saada aikaan vuorovaikutusta sidosryhmien välille. Toisaalta osassa haastateltavista organisaatioissa taas koettiin, ettei sosiaalinen media ole vakuuttava alusta viestiä organisaation vastuullisuudesta sidosryhmille ja etenkin yhteistyökumppaneille.

- (51) Sen sijaan someen en kiinnitä huomiota, siellä valitettavasti keskustelu ei yleensä täytä vastuullisuuden kriteerejä. – – Kyll sieltä vastuu on niin, ku kaukana Nykäsen Matin terveet elämäntavat. (O4)

Kahden haastateltavan mielestä sosiaalinen media ei ole uskottava eikä otollinen kanava yhteistyökumppanuussuhteiden väliselle vastuullisuusviestinnälle. Esimerkissä (51) haastateltavan mukaan sosiaalisen median kanavat eivät täytä vastuullisuuden kriteereitä ja siksi niitä ei koeta luotettavana kanavana. Toisaalta osassa haastatteluissa nousi esille erityisesti Facebook ja Instagram, jotka toimivat haastateltavien mukaan hyvinä kanavina

viestiä vastuullisuudesta. Tosin Facebookin suosion koettiin olevan laskussa. Sen sijaan Twitter nähtiin enemmänkin politiikkojen ja päättäjien kanavana, joka ei sovellu vastuullisuudesta viestimiseen yhteistyökumppanuussuhteissa.

Haastateltavien mukaan mikäli organisaatio viestii vastuullisuudesta sosiaalisessa mediassa, on erityisen tärkeää, että viestintä toteutetaan vuorovaikutteisesti. Organisaation tulee pystyä uskottavasti, henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti vastaamaan julkaisujen saamiin kommentteihin.

- (52) Jos ne eivät vastaa, niin pitäisi vastata, koska se on kumminkin sellainen, että pelataan tunteella aika paljon, joko positiivisella tai sit epäilyksen tai negatiivisuuden [tunteella], niin se, että niihin vastaisi, niin varmasti vie vastuullisuuskysymyksiä eteenpäin ja ei aina samalla sabluunalla vaan mahdollisimman henkilökohtaisesti. (O1)
- (53) Vuorovaikutus on ehdottomasti tärkeää, kun muuten siitä tulee sellainen olo, että meillekin saneltaisiin, mitä meidän pitää tehdä ja toiste päin sitten. Tykitetään jotain omaa agenda ja sit ei kuunnella kansan ääntä hyvässä ja pahassa. (O2)

Niin kuin esimerkistä (52) ja (53) ilmenee, reagointi sosiaalisessa mediassa saamiin kommentteihin koetaan tärkeäksi. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa sosiaalisen median välityksellä koettiin erittäin tärkeänä. Reagoinnin tulee olla mahdollisimman henkilökohtaista, eikä toistaa vain vakiintunutta kaavaa. Sidoryhmien ymmärtäminen ohjaa organisaatioita päätöksenteossa sekä auttaa hallitsemaan riskejä mahdollisissa konfliktitilanteissa paremmin (Niskala ym. 2013: 74–75). Sidoryhmien sosiaalisessa mediassa julki tuomat mielipiteet on hyvä ottaa huomioon myös vastuullisuuskysymyksiä pohdittaessa ja niistä viestiessä. Näin ollen vastuullisen toiminnan ytimen muodostaa avoimuus, läpinäkyvyys ja kyky ottaa sidoryhmien näkemykset huomioon. (Halme & Joutsenvirta 2011: 260) Haastattelujen perusteella erityisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuvan vastuullisuusviestinnän tulee olla mahdollisimman vuorovaikutteista ja ylläpitää sidoryhmien välistä keskustelua niin positiivisissa ja negatiivisissa asioissa. Sosiaalinen media nähtiin myös hyvänä kanavana huomioida epäkohtia ja viestiä niistä eteenpäin.

Raportoinnin lisäksi yhteiskuntavastuusta tulee viestiä asiakasviestinnän yhteydessä (Jussila. 2010: 137). Yhteistapaamisilla nähtiin olevan merkittävä rooli organisaation viestiessään vastuullisuudestaan. Tapaamisissa esitellään toimintaan, keskustellaan ajankohtaisista asioista sekä viedään esimerkiksi tehdaskierrokselle, jossa vierailijat saavat itse omin silmin nähdä kuinka organisaatio toimii käytännössä. Sidosryhmien odotuksia huomioivan yrityksen vastuuviestintä, ei saa ainoastaan vastata sidosryhmien kysymyksiin ja vaateisiin, vaan sen on oltava todella vuorovaikutteista. (Halme & Joutsenvirta 2011: 263) Haastateltavat kokivat, että vastuullisviestintä on tehokkaimmillaan silloin, kun sen näkee omin silmin. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (54):

- (54) Mun täytyy ite saada tietää ja nähdä konkreettisesti. Mä en välttämättä heti usko, mitä joku sanoo. (O3)

Lisäksi omien vierailujen yhteistyökumppaniorganisaatioon sekä säännöllisten tapaamisten yhteyshenkilöiden kanssa koettiin luovan luottamusta ja avointa vuorovaikutusta yhteistyökumppaneiden välille sekä muodostavan käsitystä organisaation vastuusta. Edellä mainittu ilmenee esimerkistä (55) ja (56):

- (55) Olen myös käynyt [vierailut yrityksessä] monet kerrat ja käsitykseni vastuullisuudesta on muodostunut sitäkin kautta. (O4)
- (56) kyll mä oon ite ymmärtänyt, että hyvässä sponssisuhteessa säännölliset tapaamiset vaikka kerran vuodessa olisi ihan hyvä juttu. (O5)

Esimerkkien (55) ja (56) mukaisesti säännöllisten yhteistapaamisten nähtiin myös merkittävästi vahvistava yhteistyökumppaneiden vuorovaikutusta. Kuten teoriassa on esitetty Edelmanin (2008) mukaan sidosryhmät odottavat yrityksiltä erityisesti liiketoiminnan näkyvyyttä. Tapaamisten tulisi olla säännöllisiä ja kattaa seuraavaan tapaamiskertaan mahdolliset ajatukset tulevasta toiminnasta ja siitä miten organisaatiota kehitetään. Tapaamisten myötä yhteistyökumppaniorganisaatioiden yhteishenkilöihin,

mikä helpotti kynnystä lähestyä tarvittaessa sekä avointa kommunikaatiota ja siten edisti myös merkittävästi yhteistyökumppanuussuhdetta. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä annetaan sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa jo varhaisessa vaiheessa, kun prosessi on vielä kesken eikä kaikkia päätöksiä ole lyöty vielä lukkoon (Halme & Joutsenvirta 2011: 260). Toimivan yhteistyökumppanuussuhteen nähtiinkin muodostuvan vuorovaikutteisuudesta ja avoimesta kommunikaatiosta, niin kuin alla olevasta esimerkistä (57) ja (58) ilmenee.

(57) vuorovaikutteisuus, että se toimii se yhteistyösuhde ja avoin kommunikaatio. (O2)

(58) Et ihan ihmisten välinen yhteys siin on tärkeä. (O5)

Haastattelujen perusteella yhteistyötapaamiset ja niiden kautta tapahtuva kasvokkainviestintä vahvisti luontevaa ihmisten välistä yhteyttä, jolloin asiointi ongelmatilanteissa on helpompaa.

(59) Se on tosi tärkeää, että meillä on suorat kontaktit sekä johtoon että suoritettavaan portaaseen. (O1)

Esimerkin (59) mukaisesti yhteistapaamisten kautta luotiin yhteyksiä johtoon ja suoritettavaan portaaseen, jolloin myös avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus lisääntyi. Yritysvastuuseen lukeutuu myös hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen ja avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. (Niskala ym. 2013: 17) Haastatteluista ilmeni, että vaikka yhteistapaamiset ja vierailut organisaatioon nähtiin tehokkaan keinona viestiä organisaation vastuullisuudesta. Silti yhteistapaamisten koettiin harvoin olevan hyvä väylä käydä avointa keskustelua asiakkaan toimintatavoista, vaikka niissä havaittaisiin epäkohtia. Kuitenkin havaittiin, että ns. yritysmaailmassa pientä arvoa omaaviin epävastuullisiin tekoihin harvoin puututaan. Tällainen edellä mainittu pieneksi asiaksi miellettiin esimerkiksi roskien lajittelu ja materiaalien ekologisuus.

Yhteistapaamisia tehokkaampana keinona viestiä niin positiivisista, että negatiivista asioista nähtiin olevan kahdenkeskeiset keskustelut organisaation edustajien kesken.

- (60) Kumppanitapaamisten lisäksi, varmaan kannattaisi one-to-one keskustelua ylläpitää -- just nyt ei puhuta konkreettisesti tästä vuodesta vaan yhteistyöstä. Tällaista keskustelua varmaan kannattaisi aktivoida. (O2)

Esimerkin (60) mukaisesti yhteistapaamisten lisäksi on hyvä, että organisaatio järjestää myös kahdenkeskeisiä keskustelutilaisuuksia, jossa keskustelua käydään nimenomaan organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Yhteistyöstä keskusteltaessa tulee organisaatiossa nostaa nimenomaan esille yhteistyön arvo organisaatioita kohtaan. Minkälaista lisäarvoa saadaan puolin ja toisin ja onko se liiketaloudellisesti kannattavaa. Lisäksi keskustelun aiheiksi tulisi nostaa myös kehityskohteet ja yhteiset suuntaviivat.

Aineiston perusteella mielikuva organisaation vastuullisuudesta rakentui lisäksi osittain myös uutisoinnin pohjalta.

- (61) Lisäksi taustoitan muilla tavoin, esimerkiksi yleisen uutisoinnin tai mediaseurannan avulla. (O4)

Esimerkin (61) mukaisesti uutisointi nähtiin vaikuttavana tekijänä organisaation vastuullisuusmielikuvaa pohdittaessa. Lisäksi yhteistyökumppanuuksista tehdään mediaseurantaa, jossa avainsanojen avulla kerätään säännöllisin väliajoin kaikki tietyt avainsanat sisältävät artikkelit. Mediaseurannassa tarkastellaan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia uutisia, kommentoinnin sävyä sekä uutisoinnin teemoja. Reaaliaikainen mediaseuranta antaa kattavan ja ajantasaisen kuvan yrityksen saamasta medianäkyvyydestä sekä toimitetussa että sosiaalisessa mediassa. Raportin avulla on mahdollista nähdä, mitä yrityksestä juuri tällä hetkellä puhutaan ja millaiset tahot käyvät keskustelua.

Haastatteluista nousi myös esille, että vastuullisuusviestinnän saralla on tärkeää, että organisaatio saa mediassa omat näkökantansa esille. Media koettiin kriittiseksi ja

haastatteluissa nousi esille, että usein uutiskynnyksen ylittämiseen jutuissa vaaditaan kriittistä tai täysin uutta näkökantaa. Uutisoinnin pohjalta todettiin syntyvän julkista keskustelua, joka vaikuttaa myös mielikuvaan organisaation vastuullisuudesta. Edelläkävijäyritykset toimivat siis yksisuuntaisen viestinnän sijaan, keskustellen ja harkituissa kumppanuussuhteissa sidosryhmiensä kanssa, joiden avulla kehitetään yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. (Halme & Joutsenvirta 2011: 264)

#### 4.2.2 Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä

Yleisesti tarkasteltuna kaikki haastateltavat kokivat Ähtärin toimivan vastuullisesti erityisesti niillä vastuun osa-alueilla, joita yhteistyökumppanit arvostavat ja joihin heidän vastuullisuusodotuksensa kohdentuvat. Luvussa 4.1 mainittujen vastuullisuusodotusten lisäksi, erityisesti Ähtärin eläinpuistoa kohtaan olevat vastuullisuusodotukset koskivat ns. erityisiä vastuukysymyksiä eli eläinten kohtelua. Tämä ilmenee esimerkistä (62).

- (62) Mun mielestä siihen liittyy nimenomaan erityisiä vastuukysymyksiä, että eläinten hyvinvointi otetaan huomioon ja se, erityisesti huomioon ja, että katsotaan sitä sen eläinten kannalta, eikä minkään muun kannalta. (O3)

Esimerkin (62) mukaisesti haastateltavat kokivat, että Ähtärin eläinpuiston kaikessa toiminnassa on asetettava eläin etusijalle. Ähtärin tulee kaikessa toiminnassaan ottaa ensisijaisesti eläimen hyvinvointi huomioon. Yhteistyökumppanit pitivät tärkeänä, että toimintaa tehdään eläinten ehdoilla. Eläinten hyvinvoinnista oli haastateltavien mukaan viestitty hyvin eivätkä haastateltavat kokeneet, että eläinten asianmukaista huolenpitoa pitäisi epäillä. Tämä ilmenee alla olevasta esimerkistä (63).

- (63) Mulla on semmoinen kuva siitä, mitä on päässyt tutustumaan, että ei tarvitse olla hirveen huolissaan siitä. (O2)

Esimerkin (63) mukaisesti haastateltavilla oli positiivinen käsitys eläinten olosuhteista. Haastateltavat kokivat, että eläinten hyvinvointi asetetaan etusijalle ja eläinten olosuhteista viestitään jatkuvasti. Viestintää pohdittaessa, eläinten hoidosta ja niihin liittyvästä toiminnasta tulee viestiä monipuolisesti. Esimerkiksi pandojen Suomeen tuomiseen liittyi paljon vastuullisuuskysymyksiä. Mediassa kyseenalaistettiin ja kritisoitiin, että onko ylipäätään tarvetta tuoda pandoja Suomeen. Yhteistyökumppaneiden mukaan Ähtärin eläinpuisto on viestinyt tehokkaasti esimerkiksi pandojen Suomeen tuonnin taustalla olevista syistä ja seurauksista. Tämä ilmenee esimerkistä (64).

- (64) ett viestii ett he halua edistää tälläistä luonnon monimuotoisuutta, ihmisten ymmärrystä luonnosta, eläimistä ja varmaan siinä mielessä sitä ohjaa sillä tavalla pehmeät kivat arvot, se on se kuva mikä mulle siitä on tullu ja tottakai ett toi pandakeissikin nii sää voit nähdä siinä bisneskeissin ja vetonaulakeissin, mut sit jos mä oon oikein ymmärtäny niin se idea oon siinä, että pitäis saada ne pikkupallerot lisääntyy ku niit ei liikaa tääl oo niit pandoi. Ne on kiinan valtion, ymmärtääkseni, koordinoimia hankkeita kuitenkin kaikki, ja pointti on ett niist pandoista pidetään huolta ja yritetään saada lisääntyy ja tota ja ku ne on vähän herkkii tyypei sen suhteen käsittääkseni ja tota ihan konkreettinen tommonen kulma siel on tietty ja koko sitten suomalainen luonto ja muutakin ett.

Esimerkin (64) mukaisesti Ähtärin eläinpuiston tulee viestiä niistä syistä, miksi eläimiä pidetään eläinpuistossa ja mitä hyvää tarhaustoiminnalla voidaan saada aikaan liiketoiminnallisten hyötyjen lisäksi. Kuten teoriassa on aiemmin esitetty, yritysten tulee pyrkiä vastuullisuusviestinnällään kertomaan tulevaisuuden toimenpiteistään ja niihin liittyvistä sitoumuksista (Jussila 2010: 139). Lisäksi yritysvastuusta viestiessä on pystyttävä samanaikaisesti viestimään yksinkertaisesti ja kerronnallisesti sekä herättämään mielenkiintoa, mutta myös perustelevaan tarkasti toimintoja sekä tarjoamaan tarvittaessa taustatietoa asiasta. (Emt. 137)

Kuten teoriassa on esitetty sidosryhmät ovat yhä enemmän kriittisempiä yrityksen raportoimia vastuullisia tekoja kohtaan ja näin ollen yritysten omia julkilausumia hyväksytään harvoin sellaisenaan. Onnistunut vastuullisuusviestintä vaatii viestinnän

systemaattista kehittämistä ja yhteistyötä markkinointi- ja viestintäfunktioiden kanssa (Kuisma 2015: 162). Yhteistyökumppanit toivoivat Ähtärin eläinpuistolta kokonaisvaltaista ja ennen kaikkea säännöllistä viestintää. Haastattelujen mukaan yhteistyökumppanit toivoivat, että heidän yhteyshenkilönsä tietäisivät ns. syy ja seuraussuhteista eli mitä Ähtärin eläinpuistossa juuri nyt tapahtuu tai tulee tapahtumaan ja miksi. Tämä ilmenee esimerkistä (65).

- (65) Tai pelkästään heidän eläinpuistostansa vaan kokonaisuudesta, mitä se on se verkosto Euroopassa, minkä takia eläimiä pidetään eläinpuistossa, ja minkä takia pandat ja näin. Tavallaan se on odotus ja erittäin hyvä asia, että vastuullisuudesta viestitään myös meille päin ja se että pystymme itse punnitsemaan lähdettä ja uskottavuutta, mutta se että oletetaan että meillä kerrotaan niistä asioista, vaikka emme itse osaa kysyä niistä. Yhteistyökumppanuuteen kuuluu, että meidät pidetään ajan tasalla. (O1)

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että monimuotoisuus sekä eläinten suojelutyöhön liittyvä opettaminen ja viestintä koettiin yhdeksi Ähtärin eläinpuiston päätehtävistä, jolloin myös toiminnan odotetaan olevan tavoitetta edistävää. WAZA:n (2019 b) ohjeistuksen mukaisesti jäsenten tulee edistää eläintarhojen ja akvaarioiden julkisia koulutusohjelmia sekä kulttuurillista virkistystoimintaa. Eläintarha pyrkii tarjoamaan ihmisille mahdollisuuden tutustua luonnon monimuotoisuuteen ja erilaisiin eläinlajeihin. Sidosryhmäviestintä nähtiin tärkeänä osana yrityksen vastuullisuutta sekä yhteistyökumppanuuksia. Kaikki yhteistyökumppanit olivat yhtä mieltä siitä, että Ähtärin eläinpuisto on viestinyt eläinten hyvinvoinnista tehokkaasti myös yhteistyökumppaneille ja vastannut median asettamiin haasteisiin.

- (66) Tavallaan se on odotus ja erittäin hyvä asia, että vastuullisuudesta viestitään myös meille päin ja se, että pystytään itse punnitsemaan lähdettä ja uskottavuutta, -- se, että meille päin kerrotaan niistä asioista vaikka emme itse osaa kysyä niistä. (O1)

Esimerkin (66) mukaisesti yhteistyökumppaneiden odotuksiin lukeutuu myös Ähtärin eläinpuiston oma-aloitteinen vastuullisuusviestintä. Vuorovaikutteinen, säännöllinen ja



avoin viestintä koettiin tärkeäksi osaksi yhteistyökumppanuuksia. Kuten teoriassa on esitetty, toiminnalla tulee edistää villieläinten suojelua, luonnon monimuotoisuutta sekä eläinten hyvinvointia mm. viestimällä yhteiskunnalle (WAZA 2019b). Myös eläintarhaustoiminnan läpinäkyvyys ja tiedonjako koettiin tärkeäksi osaksi Ähtärin eläinpuiston vastuullisuutta.

#### 4.3 Yhteenveto

Tässä luvussa esittelen yhteenvedon analyysini tuloksista. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneiden kokemuksia Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tämän tutkimuksen tavoite jaettiin kahteen osakysymykseen: millaisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuistoa kohtaan ja millaisia näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi analyysi jaoteltiin kahteen eri pääluokkaan. Ensimmäisessä pääluvussa tarkasteltiin yhteistyökumppaneiden näkemystä vastuullisuudesta sekä vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Toisessa pääluvussa tarkasteltiin vastuullisuusviestintää yhteistyökumppanuussuhteissa.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, että millaisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuistoa kohtaan. Kaikki haastateltavat kokivat vastuullisuuden ja yritys vastuun laaja-alaisena käsitteenä, joka omaa monta samaa tai merkitykseltään samankaltaista käsitettä, kuten esimerkiksi yritys vastuun. Vastuullisuus käsitteenä koettiin ajan saatossa muuttuvaksi käsitteeksi, jonka merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Vastuullisuus miellettiin ns. kattokäsitteeksi, jonka alle miellettiin taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuullinen toiminta sekä yrityksen toiminnan vaikutukset yhteiskunnallisella tasolla.

Haastattelujen mukaan yrityksen taloudellisen vastuullisuuden vähimmäistasona pidettiin lakien ja säädösten noudattamista. Lisäksi taloudelliseen vastuuseen liitettiin mukaan mm. hallintoperiaatteet ja sisäpiiriohjeistukset. Vastuullisuuden nähtiin sisältävän organisaation ulkopuolelta tulevien arvojen noudattamisen esimerkiksi kansainvälisistä

ihmisoikeussopimuksista tulevat arvot, kuten sanavapaus, joiden huomioimista sidosryhmät edellyttävät. Taloudellisesti vastuullisen liiketoiminnan nähtiin myös pitävän sisällään yritystoiminnan kannattavuuden, kilpailukyvyn sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen. Vastuullisuus liitettiin myös vahvasti pitkäjänteiseen ja luotettavaan toimintaan.

Aineiston mukaan yrityksen sosiaalinen vastuullisuus liitettiin vahvasti organisaatioissa etukäteen määriteltyihin ja henkilöstön omaksumiin arvoihin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Haastatteluissa sosiaalista vastuullisuutta kuvattiin myös toimintana, jossa otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi ja panostetaan työntekijöiden osaamisen kasvattamiseen sekä työturvallisuuteen. Sosiaalinen vastuullisuus liitettiin siis vahvasti yrityksen työntekijöiden huomioimiseen ja toisaalta myös työntekijöiden omaan suhtautumiseen työhönsä, muihin työntekijöihin ja organisaation sidosryhmiin. Haastateltavat liittivät sosiaalisen vastuun myös vahvasti välillisiin toimijoihin eli sidosryhmiin, joihin yhteistyökumppanuussuhteet lukeutuvat.

Haastatteluissa korostui erityisesti vastuullisuuden kytkös ympäristövastuuseen. Haastateltavat kokivat ympäristökysymykset erityisen tärkeänä osana organisaatioiden vastuullista toimintaa esimerkiksi päätöksiä, strategiaa ja toimintatapoja pohdittaessa. Myös henkilöstön toiminnasta aiheutuvien jätteiden minimoiminen ja kierrätys koettiin tärkeäksi osaksi yritysten ympäristövastuuta.

Vastuullisuuden koettiin olevan tärkeässä roolissa yrityksen toiminnassa. Yrityksen toiminnan vastuullisuuteen liitettiin vahvasti myös yhteistyökumppanuudet. Yhteistyökumppanin vastuullinen toiminta määriteltiin luottamuksena siihen, että organisaatio toimii eettisesti oikein ja huomioi toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Luotettavuus nousikin yhdeksi isoimmaksi asiaksi, mitä yhteistyökumppanuuksilta odotetaan.

Haastateltavat kokivat, että yhteistyökumppanin vastuullisuuden merkitystä omalle yritystoiminnalle tulee tarkastella ensisijaisesti yhteistyökumppanin määritelmän ja yhteistyösopimuksen kautta, jotka taas määrittävät melko pitkälti yhteistyökumppanuusodotukset.

Yhteistyökumppaneita saatetaan tarkastella seuraamalla julkista keskustelua ja mediaa ennen varsinaisen sopimuksen solmimista tai tehtäessä valintaa kahdesta yhtä potentiaalisesta yhteistyökumppanista. Esimerkiksi yhteistyökumppanin vastuuton toimintaa saattaa aiheuttaa omalle yritykselle mainehaittoja ja siksi myös yhteistyökumppanien vastuullinen toiminta koettiin tärkeäksi. Huomionarvoista on, että vaikka kumppanuussuhteen solmimisessa mainehaitat koettiin riskinä, haastatteluissa nousi myös esille se, ettei yhteistyökumppaneiden maineen kommentointi ja huomiointi lukeudu toimintatapoihin, niin kauan kuin vahingollinen toiminta ei ole rikollista toimintaa. Kumppanuuden välittömät ja välilliset vaikutukset omaan liiketoimintaan koettiin tärkeäksi tekijäksi yhteistyökumppanien vastuullisuudotuksia muodostaessa. Huomioitavaa on, että yhteistyökumppanin kokoluokka ja yhteistyösopimuksen tyyppi vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka laajaa ja millaista vastuullisuutta kumppanilta odotetaan.

Vastuullisuutta saatetaan arvioida organisaation vakiintuneen toimintamallin mukaisesti esimerkiksi tarkastelemalla täyttääkö yhteistyökumppani organisaation sisäisen ohjeistuksen mukaiset vaatimukset. Solmiakseen yhteistyökumppanuussopimuksen tulee sopimusosapuolina olevien organisaatioiden sitoutua mm. tietyksi määrä-ajaksi toimintaohjeistuksissa esitettyihin arvoihin ja toimia vähintään yhtä vastuullisesti. Yhteistyökumppanuuksilta odotettiin myös samankaltaisten arvojen ja viestien eteenpäin vientiä. Yhteistyökumppanilta siis odotetaan, että arvot ovat samankaltaisia tai vähimmäisvaatimuksena pidettiin sitä, etteivät ne saa olla ristiriidassa oman organisaation arvojen kanssa.

Kuten edellä on mainittu, yhteistyökumppanin vastuullinen toiminta määriteltiin pitkälti luottamuksena siihen, että organisaatio toimii eettisesti oikein ja huomioi toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Myös kumppanuussuhteissa vähimmäisodotukset kohdistuivat lainsäädännön ja muiden toimintaohjeiden noudattamiseen. Kuitenkin yhteistyökumppanuussuhteissa korostui luottamus hyviin toimintatapoihin lähiyhteisössä, yhteistyöhön, toiminnan kannattavuuteen, sopimuksen noudattamiseen sekä toiminnan vaikutusten taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövastuullisten tekijöiden huomioiminen yhteiskunnallisella tasolla. Erityisesti

haastatteluissa nousi esille työntekijöiden hyvinvointi, joka koettiin tärkeäksi yhteistyökumppaneiden vastuullisuutta tarkasteltaessa.

Yleisesti ympäristövastuun saralla haastateltavat kokivat, että on tärkeää, että yrityksen ympäristöasiat on yleisellä tasolla hoidettu hyvin ja organisaatiolla on kaikki tarvittavat ympäristöluvut. Merkittäviksi ympäristöasioiksi määriteltiin sellaiset tahalliset vastuuttomat toimet, jotka aiheuttavat vakavaa haittaa ympäristölle ja ovat mm. lainvastaisia. Erityisesti ympäristöasioiden tahallinen vakava laiminlyönti nähtiin merkittävässä asemassa yhteistyökumppanuuksissa ja tällainen toiminta saattaa haastattelujen mukaan johtaa pahimmassa tapauksessa jopa kumppanuussopimuksen purkamiseen. Jätteiden lajittelu yms. koettiin vähemmän merkitykselliseksi yhteistyökumppanuuksien vastuullisuutta tarkasteltaessa.

Näin ollen organisaatioiden vastuullisuusodotukset yhteistyökumppaniyrityksiä kohtaan ovat, että yritys toimii lain puitteissa, pitää hyvää huolta henkilöstöstään ja ettei yritys tahallaan toiminnallaan aiheuta vakavaa haittaa ympäristölle. Yritysten vastuullisuusodotusten voidaan siis sanoa muodostuvan niin taloudellisesta, sosiaalisesta sekä ympäristövastuun osa-alueista.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppanien vastuullisuusodotukset nimenomaan Ähtärin eläinpuistoa kohtaan muodostuivat niin taloudellisista, sosiaalisista, mutta erityisesti ympäristövastuun osa-alueisiin lukeutuviin vastuullisuusodotuksiin ja nimenomaan eläinten tarhausta koskeviin erityiskysymyksiin. Haastateltavat kokivat, että tärkeintä Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudessa on, että eläinten hyvinvointi asetetaan etusijalle. Lajien monimuotoisuus sekä eläinten suojelutyöhön liittyvä opettaminen ja viestintä koettiin yhdeksi Ähtärin eläinpuiston päätehtävistä, jolloin myös toiminnan odotetaan olevan tavoitetta edistävää. Myös eläintarhaustoiminnan läpinäkyvyys ja tiedonjako koettiin tärkeäksi osaksi Ähtärin eläinpuiston vastuullisuutta.

Ähtärin eläinpuiston pääyhteistyökumppaneiden taloudelliset vastuullisuusodotukset kohdistuivat kannattavuuden, kilpailukyvyn ja toiminnantehokkuuden ylläpitoon, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin toteuttamiseen ja toiminnan merkitykseen

alueellisella tasolla sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaamiseen ja lakien ja säädösten noudattamiseen. Sosiaaliset vastuullisuusodotukset muodostuivat henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen huolenpidosta, hyvistä toimintatavoista yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa sekä yleishyödyllisten toimintojen tukemisesta. Pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan kohdistuivat erityisesti ympäristövastuun osa-alueisiin. Haastateltavat pitivät erityisesti tärkeänä toimintaa uhanalaisten eläinten säilyttämisen puolesta ja toimintaa luonnon monimuotoisuuden edistämisen puolesta. Haastatteluissa ei suoraan noussut esille, että Ähtärin eläinpuistolta odotettaisiin vesien, ilman ja maaperän suojelua, mutta toisaalta Ähtärin eläinpuistolta odotettiin ekologista toimintaa, jolla voidaan myös viitata vesien, ilman ja maaperän suojeluun

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, että millaisia näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä. Yrityksen tarkoituksellinen vastuullisuusviestintä, jossa päämääränä nähtiin olevan vain organisaation vastuullisuuden korostaminen, nähtiin aineiston perusteella toisarvoisena. Moni haastateltavista koki, että vastuullisuusviestintä saattaa helposti kääntyä yritystä vastaan, aiheuttaa vastareaktioita tai vaikuttaa viherpesulta. Haastatteluissa nousi esille, ettei viestintää kannata toteuttaa vastuullisuusaspekti edellä vaan enemmän liiketoiminnan kannattavuuden eli taloudellisen vastuun näkökulmasta. Avoimen keskustelun sidosryhmien kanssa koettiin olevan tärkeässä asemassa ja uskottavan vastuullisuusviestinnän koettiin olevan vuorovaikutteista. Verkkosivut, sähköpostiviestit, uutiskirje, sosiaalisen median kanavat sekä kasvokkaisviestintä yhteistapaamisten kautta nähtiin hyvänä kanavana kertoa organisaation vastuullisuudesta. Olennaista verkkosivuilla tapahtuvassa vastuullisuusviestinnässä nähtiin olevan se, että tietoa löytyy tarvittaessa helposti ja se vastaa yleisimpiin sidosryhmien kysymyksiin, perustelee toimintaansa ja kertoo yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. Sosiaalisen median hyödyntäminen vastuullisuudesta viestiessä aiheutti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Haastattelujen perusteella erityisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuvan vastuullisuusviestinnän tulee olla mahdollisimman vuorovaikutteista ja ylläpitää sidosryhmien välistä keskustelua niin positiivisissa ja negatiivisissa asioissa. Yhteistapaamisilla nähtiin olevan merkittävä rooli organisaation viestiessään

kumppaneilleen vastuullisuudestaan. Haastateltavat kokivat, että vastuullisviestintä on tehokkaimmillaan silloin, kun vastuullista toimintaa ja konkreettisia tekoja näkee omin silmin.

Yhteistyökumppanuussuhteissa erityisesti yhteistyö uusien asioiden viestimisessä ja toiminnan kehityksestä sosiaalisen median kanavissa koettiin kiinnostavaksi. Lisäksi omat vierailut yhteistyökumppanien luona sekä säännöllisten tapaamisten koettiin luovan luottamusta ja avointa vuorovaikutusta yhteistyökumppaneiden välille sekä muodostavan käsitystä organisaation vastuusta. Yhteistapaamisten lisäksi on hyvä, että organisaatio järjestää myös kahdenkeskeisiä keskustelutilaisuuksia, jossa keskustelua käydään nimenomaan organisaatioiden välisestä yhteistyöstä.

Aineiston perusteella mielikuva organisaation vastuullisuudesta rakentui lisäksi osittain myös uutisoinnin pohjalta. Haastatteluista nousi myös esille, että vastuullisuusviestinnän saralla on tärkeää, että organisaatio saa mediassa omat näkökantansa esille.

Haastateltavat kokivat, että Ähtärin eläinpuisto on viestinyt tehokkaasti ja uskottavasti vastuullisuudestaan. Yhteistyökumppanit pitivät tärkeänä, että toimintaa tehdään eläinten ehdoilla. Eläinten hyvinvoinnista oli haastateltavien mukaan viestitty hyvin eivät haastateltavat kokeneet, että eläinten asianmukaista huolenpitoa pitäisi epäillä. Viestintää pohdittaessa tuli esille, että eläinten hoidosta ja niihin liittyvästä toiminnasta tulee viestiä monipuolisesti. Yhteistyökumppaneiden haastatteluissa koettiin, että eläinpuistojen tulee viestiä tehokkaasti eläinten hyvinvointisuuden lisäksi myös syy ja seuraussuhteista. Edellä mainittuihin syy- ja seuraussuhteilla tarkoitetaan sitä, että haastateltavien mukaan Ähtärin eläinpuiston tulee viestiä niistä syistä, miksi eläimiä pidetään eläinpuistossa, mitä hyvää tarhaustoiminnalla voidaan saada aikaan liiketoiminnallisten hyötyjen lisäksi.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

Nykyään ihmiset tekevät kulutuspäätöksiään yhä useammin vastuullisuuden perusteella. Maine vastuullisena toimijana vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Yksikin vastuuton teko saattaa saada aikaa mediakohun ja vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan, kun ihmiset eivät halua enää tukea mediassa vastuuttomaksi kritisoitua yritystä. Näin ollen yritysten vastuullisuuden tarkastelu eri näkökulmista on elintärkeää mahdollisten riskitekijöiden ennakoinniseksi ja liiketoiminnan parantamiseksi. Yritysten kannattaakin huomioida kaikessa toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövuustuullisuuden osa-alueisiin kuuluvia aspekteja ja kehittää toimintaansa entistä vastuullisemmaksi. Yritys voi kehittää toimintaansa esimerkiksi kuuntelemalla sidosryhmiään ja kehittämällä yritystoimintaansa sidosryhmien toiveiden mukaiseksi. Monet kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että vastuullinen, sidosryhmät monipuolisesti huomioiva johtaminen tuottaa mm. taloudellisesti parempia tuloksia (Kujala 2014: 10).

Mielestäni Ähtärin eläinpuisto oli mielenkiintoinen tutkimuskohde nimenomaan sen vastuullisuuden näkökulmasta, sillä eläinpuiston toimintaa oli mediassa kritisoitu voimakkaasti vastuuttomaksi. Ähtärin eläinpuisto kuitenkin itse kertoo toimivansa vastuullisesti EAZA:n toimintaperiaatteiden mukaisesti ja eläinpuiston tavoitteena on profiloituminen vastuulliseksi eläinpuistoksi, jossa tavoitteena on rakentaa eläimille tilavat ja luonnolliset elinolosuhteet, lisätä eläinlajien ja luonnon tuntemusta, säilyttää lajien monimuotoisuus sekä jakaa tietoa lajien säilyttämisestä (Ähtäri Zoo 2018b). Halusin selvittää millaisia Ähtärin eläinpuiston sidosryhmien vastuullisuusodotukset Ähtärin eläinpuistoa kohtaan ovat ja kuinka hyvin näihin vastuullisuusodotuksiin voidaan vastata vastuullisuusviestinnällä. Rajatakseni tutkimusta päätin tarkastella vain Ähtärin eläinpuiston yhtä sidosryhmää eli pääyhteistyökumppanuuksia, sillä kumppanien vastuullisuusodotuksia eläinpuistoja kohtaan ei ole tutkittu koskaan aiemmin. Tutkimuksen taustalla oli myös epäily siitä, ettei Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneiden kritiikki eläinpuiston toimintaa kohtaan ole sama kuin mitä mediassa on esitetty.

Tutkimuksessa keskityttiin vastuullisuuden ja sen pohjalta toteutuvan vastuullisuusviestinnän laaja-alaiseen kartoittamiseen yhteistyökumppanuussuhteissa kahden tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuksessa tarkasteltiin millaisia vastuullisuusodotuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuistoa kohtaan ja millaisia näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyökumppaneilla on Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestinnästä.

Vastuullisuutta tarkasteltiin eri vastuullisuuden osa-alueiden eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun sekä eläintarhauksen erityiskysymysten kautta. Lisäksi tutkimuksessa huomioitiin sidosryhmäajattelu sekä kumppanuussuhdetyypit ja merkitys yritysten yhteistyölle. Tutkimuksessa korostui vastuullisuuden ja yritysvastuun käsitteiden laaja-alaisuus. Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden ja yritysvastuun nähtiin sisältävän mm. taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristövastuun ja yrityksen toiminnan vaikutukset yhteiskunnallisella tasolla.

Haastattelujen mukaan yrityksen taloudellisen vastuullisuuden vähimmäistasona pidettiin lakien ja säädösten noudattamista. Haastatteluissa sosiaalinen vastuullisuus liitettiin vahvasti työntekijöiden huomioimiseen ja heitä koskeviin asioihin sekä muiden sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden huomioimiseen. Haastateltavat kokivat ympäristökysymykset erityisen tärkeänä osana organisaatioiden vastuullista toimintaa esimerkiksi päätöksiä, strategiaa ja toimintatapoja pohdittaessa.

Vastuullisuus koettiin olevan tärkeässä roolissa jokaisen nykymaailmassa toimivan yrityksen toiminnassa. Yrityksen toiminnan vastuullisuuteen liitettiin vahvasti myös yhteistyökumppanuudet. Yhteistyökumppanin vastuullinen toiminta määriteltiin luottamuksena siihen, että organisaatio toimii eettisesti oikein ja huomioi toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista havaita, ettei toiminnan läpinäkyvyys korostunut haastatteluissa, kun haastattelussa puhuttiin yleisesti yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksista. Kuitenkin Ähtärin eläinpuiston vastuullista toimintaa tarkastellessa se kuului yhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksiin.



Yritysten vastuullisuusodotusten voidaan sanoa yleisesti muodostuvan niin taloudellisesta, sosiaalisesta sekä ympäristövastuun osa-alueista. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli, että haastattelujen perusteella yleisesti organisaatioiden vastuullisuusodotukset yhteistyökumppaniyrityksiä kohtaan ovat, että yritys toimii lain puitteissa, pitää hyvää huolta henkilöstöstään eikä se toiminnallaan tahallaan aiheuta vakavaa haittaa ympäristölle. Luottamus nousikin yhdeksi isoimmaksi asiaksi, jota yhteistyökumppanuussuhteelta odotetaan. Lisäksi myös samankaltaisten arvojen noudattaminen ja toiminnan pitkäjänteisyys nousivat haastatteluissa vahvasti esille. Tutkimus herätti ajattelemaan, että entä jos organisaatiot alkaisivat vaatimaan toisilta organisaatioilta vihreämpää toimintaa esimerkiksi kierrätystä ja jätteiden lajittelua, konkreettisia tekoja työntekijöiden hyvinvoinnin puolesta tai vastuuraportin toteuttamista? Voisivatko jo vastuulliset organisaatiot luoda tällä tapaa painetta muille yrityksille parantaa toimintaansa entistä vastuullisemmaksi?

Haastateltavat kokivat, että tärkeintä Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudessa on, että eläinten hyvinvointi asetetaan etusijalle. Oli mielenkiintoista havaita, että yhteistyökumppaneiden odotukset olivat myös sopusoinnussa WAZA:n eettisen ohjeistuksen kanssa eikä haastatteluissa noussut esille samoja asioita, joista Ähtärin eläinpuistoa oltiin mediassa kritisoitu. Lajien monimuotoisuus sekä eläinten suojelutyöhön liittyvä opettaminen ja viestintä koettiin yhdeksi Ähtärin eläinpuiston päätehtävistä, jolloin myös toiminnan odotetaan olevan tavoitetta edistävää. Myös eläintarhaustoiminnan läpinäkyvyys ja tiedonjako koettiin tärkeäksi osaksi Ähtärin eläinpuiston vastuullisuutta.

Haastatteluissa nousi esille, ettei viestintää kannata toteuttaa vastuullisuusaspekti edellä vaan enemmän liiketoiminnan kannattavuuden eli taloudellisen vastuun näkökulmasta. Avoin keskustelu sidosryhmien kanssa koettiin olevan tärkeässä asemassa ja uskottava vastuullisuusviestinnän koettiin olevan vuorovaikutteista. Yhteistapahtumat, kahdenkeskeiset tapaamiset sekä muut vierailut organisaatiossa koettiin tehokkaimpana tapana viestiä vastuullisuudestaan. Oli mielenkiintoista havaita, että yhteistyökumppaneiden käsitykset Ähtärin eläinpuistosta olivat muodostuneet vahvasti yhteistapaamisten kautta eikä esimerkiksi mediassa julkaistujen artikkeleiden kautta.

Näin ollen Ähtärin eläinpuisto oli itse onnistunut viestimään suoraan kohderyhmälleen vastuullisuudestaan. Haastateltavat kokivat myös, että Ähtärin eläinpuisto on viestinyt tehokkaasti ja uskottavasti vastuullisuudestaan. Yhteistyökumppanit pitivät tärkeänä, että toimintaa tehdään eläinten ehdoilla ja siitä viestitään myös ulospäin. Eläinten hyvinvoinnista oli haastateltavien mukaan viestitty hyvin eivät haastateltavat kokeneet, että eläinten asianmukaista huolenpitoa pitäisi epäillä.

Tutkimusta olisikin mielenkiintoista jatkaa tarkastellen muiden eläinpuistojen, kuten esimerkiksi Korkeasaaren toimintaa yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Tutkimusta voitaisiin myös laajentaa Suomen ulkopuolelle ja tarkastella siellä esimerkiksi sitä, että löytyykö yhteistyökumppanuussuhteissa samankaltaisuuksia. Toinen mielenkiintoinen tutkimusongelmana olisi tutkia vastuullisuusviestinnän toteutumista niin, että tarkastelee Ähtärin eläinpuiston sosiaalisen median kanavien julkaisuja, jotka koskevat vastuullisuutta. Kolmantena olisi mielenkiintoista tutkia sitä miten Ähtärin eläinpuiston asiakkaat kokevat Ähtärin eläinpuiston vastuullisuuden ja miten he muodostavat siitä käsityksensä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.
- Abreu, Antonio, Patricia Macedo & Luis Camarinha-Matos (2009). Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks. *International Journal of Productive Research Volume 46: 5*, 4907–4934.
- Anttila, Pirkko (1996). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, tiede ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Teoksessa: Raija Järvinen (toim.). *Yhteiskuntavastuu*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 17–59.
- Argenti, Paul (2009). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill Education.
- Asiakastieto (2018) *MTV OY*. [Lainattu 4.12.2018].  
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/mtv-oy/26181911/taloustiedot>
- Bauer Media (2018). *Yritys*. [Lainattu 4.12.2018]. <https://www.bauermedia.fi/yritys>.
- Brennan, Niamh M., Doris M. Merkl-Davies & Annika Beelitz (2013). Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualizing Verbal Interaction Between Organizations and Their Audiences. *Journal of Business Ethics* 115: 4, 665–679.
- Brønn, Peggy Simcic & Albana Belliu Vrioni (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising* 20: 207–222.
- Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34: 4, 39–48.
- Cornelissen, Joep (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Cornelissen, Joep (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. Lontoo: Sage Publications.
- Devinney, Timothy M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*. 23: 2, 44–56.

- EAZA (2019a). *EAZA MEMBERSHIP*. [Lainattu 15.10.2019].  
<https://www.eaza.net/members/eaza-membership/>
- EAZA (2019b). *ABOUT US*. [Lainattu 15.10.2019]. <https://www.eaza.net/about-us/>
- Ecofurn (2019a). *Yhteystiedot*. [Lainattu 15.10.2019]. <http://ecofurn.eu/fi/yhteystiedot/>
- Ecofurn (2019b). *Nordic Design From Nordic Forests*. [Lainattu 4.12.2018].  
<http://ecofurn.eu/fi/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2019). *Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä*. [Lainattu 18.09.2019]. <https://ek.fi/mita-temme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- Elving, Wim J.L., Ursa Golob, Klement Podnar, Anne Ellerup-Nielsen & Christa Thomson (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal* 20: 2, 118–127.
- Finder (2018). *Ähtärin eläinpuisto*. [Lainattu 4.12.2018].  
<https://www.finder.fi/EI%C3%A4intarha/%C3%84ht%C3%A4rin+el%C3%A4inpuisto/%C3%84ht%C3%A4ri/yhteystiedot/186026>
- Finder (2018b). *Bauer Media Oy*. [Lainattu 4.12.2018].  
[https://www.finder.fi/Mainosmediat/Bauer+Media+Oy/Helsinki/yhteystiedot/323047?fbclid=IwAR2qe7s7V32CpNPVMI77TAVhC5vdEjL-4ZVJn\\_7AW2DdyOEANYL-fDNMppM](https://www.finder.fi/Mainosmediat/Bauer+Media+Oy/Helsinki/yhteystiedot/323047?fbclid=IwAR2qe7s7V32CpNPVMI77TAVhC5vdEjL-4ZVJn_7AW2DdyOEANYL-fDNMppM)
- Forsman, Tommi (2018). Ähtärin eläinpuisto vaikeuksissa: Pandat rokottivat kassaa, yhtiö pyytää kaupungilta pääomitusta. *MTV Uutiset*. [Lainattu 4.12.2018]  
[https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ahtarin-elainpuisto-vaikeuksissa-pandat-rokottivat-kassaa-yhtio-pyytaa-kaupungilta-paaomitusta/6901994?fbclid=IwAR1hZFFVwwXP8gIPMF6aTWbgE26SF\\_-F3n0HGLC90gMhckvXLRiqJ7ok6N8#gs.Jcbfkcw](https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ahtarin-elainpuisto-vaikeuksissa-pandat-rokottivat-kassaa-yhtio-pyytaa-kaupungilta-paaomitusta/6901994?fbclid=IwAR1hZFFVwwXP8gIPMF6aTWbgE26SF_-F3n0HGLC90gMhckvXLRiqJ7ok6N8#gs.Jcbfkcw)
- Freeman, R. Edward & John McVea (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper No. 01–02. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hakanen, Matti, Upi Heinonen & Petri Sipilä (2007). *Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Halme, Minna & Maria Joutsenvirta (2011). Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa: Jalas, Mikko, Jukka Mäkinen, Maria Joutsenvirta & Minna Halme (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Oy, 251–266.

- Harmaala Minna-Maarit & Niina Jallinoja (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy .
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hjerppe, Cecilia (2019). *Vastuullisen organisaation ja kuluttajan identiteetin rakentuminen. Tarkastelussa vaateyritys Lindexin vastuuviestintä*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Högmander, Jutta & Vesa Vanhalakka (2018). Ähtärin pandat: Lumi ja Pyry ovat nyt Suomessa – Lue tästä kaikki, mitä sinun pitää pandoista tietää. *Aamulehti* [Lainattu 23.9.2018]. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/ahtarin-pandat-lumi-ja-pyry-ovat-nyt-suomessa-lue-tasta-kaikki-mita-sinun-pitaa-pandoista-tietaa-200675330/>
- Ihlen, Øyvind, Jennifer L. Bartlett & Steve May (2014). Corporate Social Responsibility and Communication. Teoksessa: Ihlen, Øyvind, Jennifer L. Bartlett & Steve May (toim.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester: John Wiley & Sons. 3–22.
- IUCN (2019). *About*. [Lainattu 15.10.2019]. <https://www.iucn.org/about/>
- Jussila, Markku (2010). *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juutinen, Sirpa (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki: Talentum Media.
- Kauhanen, Anna-Liina (2017). Hartaasti odotetut pandat saapuvat lauantaina Berliinin eläintarhaan – Meng Mengille ja Jiao Qingille toivotaan jälkikasvua. *HS*. [27.11.2018]. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005266507.html>
- Kotler, Philip & Nancy Lee (2005). *Corporate social responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kuisma, Mika & Armi Temmes (2011). Yritysten vastuuraportointi. Teoksessa: Jalas, Mikko, Jukka Mäkinen, Maria Joutsenvirta & Minna Halme (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Oy. 267–282.
- Kuisma, Jouko (2015). *Mainetta ja tulosta - Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä*. Helsinki: St-Akatemia Oy.
- Kujala, Johanna & Sari Kuvaja (2002). *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kehittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Kurittu, Kaisa (2018). *Yritysvastuuraportointi*. Helsinki: Alma Talent.

- Kuvaja, Sari & Karoliina Malmelin (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.
- Kujala, Johanna (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka* 6: 1, 6–16. <https://ebenet-fi-bin.directo.fi/@Bin/f74988e7892beb426ac23e2929750a6d/1574705757/application/pdf/170959/yritysetiikka-2014-01.pdf>
- Lehtinen, Lea (2018). Sähköpostikeskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto. [Lainattu 1.1.2019]
- Lee, Min-Dong Paul (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10:1, 53–73.
- Lumi ja Pyry (2018). *Ähtärin pandat Lumi ja Pyry*. [Lainattu 25.10.2018] <https://lumijapyry.fi/artikkeli/mtv-seuraa-pandojen-elamaa-24-7-seuraa-taaltainutlaatuista-pandakameraa/6771026?fbclid=IwAR2FIPasTOcIneirfkRs4dG3wbGaeVU6OuOk1xwfZtv9MKTK0IozxmNFFvE>
- Mattila, Sini (2017). *Vastuullisuusviestintää elintarvikealalla. Tarkastelussa Atrian Twitter*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Mediahub (2018). *Mediahub on yksi Suomen suurimmista tuotantoyhtiöistä*. [Lainattu 25.10.2018]. <https://www.mediahub.fi/yritys>
- Meyer, John & Brian Rowan (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology* 83: 2, 340–363.
- Mikkilä, Mirja (2006). Vastuullisuuden monet kasvot: maailmanlaajuisen metsäteollisuuden hyväksyttävyyden erilaisissa yhteiskunnissa. *Metsätieteen aikakauskirja* 3, 416–419.
- MTV Uutiset (2019). *MTV info*. [Lainattu 4.12.2018]. [https://www.mtvuutiset.fi/yritys?fbclid=IwAR0uRGK9EWGW6cOM\\_lmZHi4iRoSqI7M91yGXX6rpc7CY3PjN3unmvS-jAcY](https://www.mtvuutiset.fi/yritys?fbclid=IwAR0uRGK9EWGW6cOM_lmZHi4iRoSqI7M91yGXX6rpc7CY3PjN3unmvS-jAcY)
- Niemelä, Seppo (2002). *Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan ABC*. Helsinki: Edita.
- Niskala, Mikael, Tomi Pajunen & Kaisa Tarna-Mani (2013). *Yhteiskuntavastuun raportointi: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Helsinki: KHT-Media Oy.

- Norman, Wayne & Chris MacDonald (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly* 14: 2, 243–262.
- Nuotio, Tanja (2017). Pelastavatko pandat Ähtäriin? – Kriisikunta toivoo pariskunnan tuovan kaupunkiin miljoonia euroja. *Aamulehti*. [Lainattu 27.11.2018]. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/kriisikunnaksi-vajonnut-ahtari-toivoo-pandapariskunnan-tuovan-kaupunkiin-miljoonia-euroja-200319389>
- Patentti- ja rekisterihallitus ja verohallinto (2018). *Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Ähtäriin Eläinpuisto Oy*. [Lainattu 4.12.2018]. <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=86908&tarkiste=39A754735C9F663A5210196D866E3430CD83B34A>
- Pälli, Pekka & Jenni Turunen (2011). *Vastuutekstien monet merkitykset. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Tallinna: HYY Yhtymä.
- Rannikko, Pertti & Ari Lehtinen (2004). Metsät ja yhteiskunta – lähtökohtia ja avainkäsitteitä. Teoksessa: Ari Lehtinen ja Pertti Rannikko (toim.). *Leipäpuusta arvopaperia. Vastuun ja oikeudenmukaisuuden haasteet metsäpolitiikassa*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Metsälehti. 9–24.
- Schmeltz, Lisa (2012). *Conflicting Values in Discourses of Social Responsibility. Essays on Consumer-Oriented CSR Communication*. PhD Thesis. Department of Business Communication. Aarhus University.
- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WS Bookwell.
- Svendsen, Ann (1998). *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Talvio, Cai & Mikko Välimaa (2004). *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tankkunen, Juho (2018). Huolettaako eläinturismin eettisyys? Matkailun asiantuntijat vinkkaavat, miten tunnistat vastuullisen matkakohteen. *Yle*. [Lainattu 27.11.2018]. <https://yle.fi/uutiset/3-10334396>
- Toivola, Tuija (2005). *Yrittäjäyys verkostotaloudessa – yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Vaasa: Oy Fram.
- Tulokas, Elisa (2018). *Metsäyhtiöiden vastuullisuuden teemat ja legitimaatiostrategiat LinkedInissä*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Vakaslahti, Pasi (2004). *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- WAZA (2019a). *FIND A ZOO OR AQUARIUM*. [Lainattu 15.10.2019].  
<https://www.waza.org/members/find-a-waza-zoo-or-aquarium/>
- WAZA (2019b). *ABOUT WAZA*. [Lainattu 15.10.2019]. <https://www.waza.org/about-waza/>
- WAZA (2019c). *ANIMAL WELFARE*. [Lainattu 15.10.2019].  
<https://www.waza.org/priorities/animal-welfare/>
- WAZA (2003). *WAZA CODE OF ETHICS AND ANIMAL WELFARE*. [Lainattu 15.10.2019]. <https://www.waza.org/wp-content/uploads/2019/05/WAZA-Code-of-Ethics.pdf>
- WWF (2019). *Isopanda*. [Lainattu 15.10.2019]. <https://wwf.fi/elainlajit/isopanda/>
- Ylä-Anttila, Aleks (2019). MTV ja Mediahub yhdistyvät – "Päällä on positiivinen viire". *Markkinointi ja mainonta*. [Lainattu 22.5.2019].  
<https://www.marmai.fi/uutiset/mtv-ja-mediahub-yhdistyvat-paalla-on-positiivinen-vire/6f9c6b79-bf8e-3498-9a91-e3b45ec4927e>
- Ähtäri Zoo (2018 a). *Made in Ähtäri. Ähtärin kaupungin elinvoimaohjelma 2016-2020*. [Lainattu 4.12.2018].  
<https://www.ahtari.fi/kaupunki/templates/ahtari/images/PDF-tiedostot/elinvoimaohjelma.pdf>
- Ähtäri Zoo (2018b). *Ähtäri Zoo*. [Lainattu 25.10.2018].  
<https://www.ahtarizoo.fi/index.php/fi/zoo/suojelutyo>
- Ähtäri Zoo (2018c). *Päyhteistyökumppanit*. [Lainattu 25.12.2018].  
<https://www.ahtarizoo.fi/index.php/fi/yhteistyokumppanit>
- Ähtäri Zoo (2019d). *Ajankohtaista*. [Lainattu 16.9.2019].  
<https://www.ahtarizoo.fi/index.php/fi/ajankohtaista/391-kaevijoeiden-suositteleman-aehtaeri-zoon-tilinpaaetoos-2018>
- Vilka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Waddock, Sandra & Bradley K. Googins (2014). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. Teoksessa: Ihlen, Øyvind, Jennifer L. Bartlett & Steve May (toim.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester: John Wiley & Sons. 23–43



## LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**HAASTATTELURUNKO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Julia Ruotsi

**xx.01.2019**

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Organisaatioidenviestintä**Pro gradu –tutkielma:**

Tutkielman nimi: Yhteistyökumppaneiden kokemukset eläinpuistojen vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tarkastelussa Ähtärin eläinpuisto.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä vastaa, sen sidosryhmiin lukeutuvien pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksiin ja miten vastuullisuusodotuksiin vastaavaa vastuullisuusviestintää voitaisiin kehittää.

Tarkastelen tutkielmassani sitä, millaisia vastuullisuusodotuksia sidosryhmät asettavat Ähtärin eläinpuiston vastuullisuustoiminnalle, miten Ähtärin eläinpuisto toteuttaa vastuullisuusviestintää ja miten Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä vastaa jo nyt sidosryhmien vastuullisuusodotuksiin. Tutkimuksen teoreettinen pääpaino on yritys vastuun osa-alueissa ja vastuullisuusviestinnässä sekä sidosryhmäajattelussa ja sen myötä yhteistyökumppanuussuhteissa.

Tutkimuksessa tutkitaan yritys vastuuta ja vastuullisuusviestintää teemahaastatteluiden kautta, ja haastatteluiden vastaukset analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimusongelmaa lähestytään Ähtärin eläinpuiston yhteistyöorganisaatioiden kautta.

Tutkimukseen haastatellaan viiden eri Ähtärin eläinpuiston yhteistyöorganisaation edustajaa. Teemahaastattelurungon kysymykset on jaoteltu neljään teemaosioon.

Tummennetut kysymykset ovat avainkysymyksiä ja ne pyritään käymään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Sisennetyt kysymykset tarkentavat avainkysymyksiä ja ne käydään läpi haastattelutilanteen mukaan.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot, yritys, haastateltavan nimi, nimike ja vastuualue (työtehtävän kuvaus)

### Taustaa:

- **Mitä vastuullisuus tarkoittaa teille? Mitä yritysvastuu tarkoittaa teille?**
- **Missä määrin pohditte yrityksessänne vastuullisuutta? Millaisessa roolissa se on yrityksenne toiminnan kannalta?**

Onko vastuullisuus tärkeää esimerkiksi maineen, imagon tai brändin takia? Omien arvojen toteuttamisen takia? Työnantajamielikuvan takia? Luodakseen strategisia etuja? Yrityksen riskienhallinnan takia?

- **Millaista kumppanuutta teillä on Ähtärin kanssa? Voitko kuvailla? Millaista toimintaa tai yhteistyötä siihen kuuluu?**

-

### Tutkimuskysymys 1: Odotukset

- **Kun valitsette yhteistyökumppaneita, miten tärkeitä vastuukysymykset ja kumppanin vastuullisuus (tai maine vastuullisena toimijana) ovat teille? Arvioitteko yhteistyökumppaneita tältä kannalta? (Miten?)**
- **Miksi kumppanien vastuullisuus on tärkeää / ei ole tärkeää teille?**  
Onko vastuullisuus tärkeää esimerkiksi maineen, imagon tai brändin takia? Omien arvojen toteuttamisen takia? Työnantajakuvaan takia? Luodakseen strategisia etuja? Yrityksen riskienhallinnan takia?
- **Millaista vastuullisuutta odotatte yhteistyökumppaneiltanne?**  
Taloudellinen vastuu? Sosiaalinen vastuu? Ympäristövastuu?

- **Millaisia odotuksia teillä on Ähtärin toiminnan vastuullisuutta kohtaan? Liittykö mielestänne eläinpuiston toimintaan jotain erityisiä vastuukysymyksiä?**

### **Tutkimuskysymys 2: Vastuuviestinnän toteutuminen tällä hetkellä**

- **Millainen kuva teillä on Ähtärin eläinpuiston vastuullisuudesta?**  
Taloudellinen vastuu? Sosiaalinen vastuu? Ympäristövastuu?
- **Millä perusteella muodostatte käsityksenne? Seuraatteko Ähtärin viestintää tai julkista keskustelua yms.?**  
Missä kanavissa? Facebook, Instagram, yleinen uutisointi, tarkemman mediaseurannan avulla?
- **Miten Ähtäri mielestänne viestii vastuullisuuskysymyksistä? Onko toiminnan vastuullisuutta helppo arvioida? Onko tietoa saatavilla tarpeeksi? Onko viestintä vuorovaikutteista? Koetteko että teidän on helppoa viestiä omista toiveistanne ja näkemyksistänne vastuukysymyksissä? Onko vuorovaikutus mielestänne tärkeää?**
- **Ajatellaan, että jos kokisitte jotain ongelmaa tai riskiä kumppanin toimintatavoissa tai niiden vastuullisuudessa. Millaisia toimintavaihtoehtoja tällaisessa tilanteessa voisi olla?**  
Koetteko että teillä on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiänne esiin, keskustella ja etsiä yhdessä ratkaisuja? Onko tällaisia tilanteita ollut?
- **Yleisemmin sidosryhmäviestinnästä: Millaista viestintää teidän ja Ähtärin välillä on? Kuvailisitko sitä vuorovaikutteiseksi?**

### **Tutkimuskysymys 3: Kehitysideoita**

- **Millaista viestintää toivoisitte yhteistyökumppanien kanssa? Miten sitä voisi parantaa?**  
Viestimällä useammin? Viestimällä suunnitellusti? Minkä kanavan kautta? Viestimällä selkeämmin?

- **Entä erityisesti Ähtärin eläinpuiston kanssa? Voisitteko antaa konkreettisia kehitysehdotuksia?**

Viestimällä useammin? Viestimällä suunnitellusti? Minkä kanavan kautta? Viestimällä selkeämmin?

Liite 2. Alustava teemahaastattelukutsu

**Hei,**

**Olen Julia Ruotsi ja teen tällä hetkellä pro gradu –tutkielmaa Vaasan yliopistossa aiheenani ”Yhteistyökumppaneiden kokemukset eläinpuistojen vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tarkastelussa Ähtärin eläinpuisto”.**

**Otin teihin yhteyttä, sillä lähestyn aihetta Ähtärin eläinpuiston yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä vastaa pääyhteistyökumppaneiden vastuullisuusodotuksiin ja miten vastuullisuusodotuksiin vastaavaa vastuullisuusviestintää voitaisiin kehittää.**

**Voisinko haastatella sinua yhteistyökumppanuuksista helmikuussa?**

**Olisi hienoa, jos voisitte olla mukana, sillä aihe on erittäin tärkeä yhteistyö kumppanuussuhteiden yhä enemmän korostuessa yritysvastuusta puhuttaessa ja aihetta on tutkittu tästä näkökulmasta melko vähän.**

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa helmikuun aikana. Uskoisin haastatteluun menevän noin 30 minuuttia. Haastateltavan asiantuntijan voitte valita harkintanne mukaan. Tutkimukseni kannalta relevanteinta, jos henkilöllä olisi työtaustaa yhteistyöstä Ähtärin eläinpuiston kanssa sekä/tai viestinnästä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa organisaatiot merkitään anonyymeinä (O1, O2, O3, O4 ja O5), sillä asiantuntijoiden ja organisaatioiden erottelu ei ole tutkimuksen kannalta relevanttia. Olen tehnyt haastattelua varten teemarungon, jonka lähetän etukäteen.

Tarkastelen tutkielmassani sitä, millaisia vastuullisuusodotuksia sidosryhmät asettavat Ähtärin eläinpuiston vastuullisuustoiminnalle, miten Ähtärin eläinpuisto toteuttaa

vastuullisuusviestintää ja miten Ähtärin eläinpuiston vastuullisuusviestintä vastaa jo nyt sidosryhmien vastuullisuusodotuksiin.

Tutkielma toteutetaan Ähtärin eläinpuiston toimeksi antamana. Gradua ei julkaista saataville digitaalisessa muodossa. Kerron gradustani mielelläni vielä lisää, jos kaipaatte lisätietoja!

Ystävällisin terveisin,

Julia Ruotsi

0400974953

