

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
Yritysten ympäristöjohtaminen

## **KOHTI YHTEISEN ARVON TUOTTAMISTA?**

**K-kauppiaiden ja S-ryhmän marketpäälliköiden  
näkemyksiä vastuullisuudesta**

Pro Gradu-tutkielma

Tiina Kähö

Joulukuu 2012

Ohjaaja: Professori Hanna-Leena Pesonen

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä:**

Tiina Kähö

**Työn nimi:**

KOHTI YHTEISEN ARVON TUOTTAMISTA? K-kauppiaiden ja S-ryhmän marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta

**Oppiaine:**

Yritysten ympäristöjohtamisen maisteriohjelma

**Työn laji:**

Pro Gradu

**Aika:**

Joulukuu 2012

**Sivumäärä:**

64

**Tiivistelmä:**

Tässä työssä tarkastellaan päivittäistavarakaupan vastuullisuutta Porterin ja Kramerin (2011) Shared Value (Suom. yhteisen arvon tuottaminen) -mallin kautta. Tutkimuksen kohteena on kaksi Suomen suurinta päivittäistavaraketjua, Kesko ja S-ryhmä. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, onko liiketoimintamallilla (osakeyhtiö/kauppiasmalli, osuuskunta) merkitystä vastuullisuuden näkökulmasta. K-kauppiaiden ja S-ryhmän marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta tarkastellaan käyttäen apuna yhteisen arvon tuottamisen mallissa esitettyä kolmea strategista lähestymistapaa.

Mallin perusajatuksena on yhdistää yrityksen taloudellinen menestys yhteisölliseen kehitykseen. Kirjallisuuden perusteella voidaan nähdä, että malli sisältää samoja elementtejä kuin mitä vastuullisesta liiketoiminnasta on kirjallisuudessa aiemminkin esitetty. Yritysvastuun tyypittelyn näkökulmasta malli voidaan nähdä *innovatiivisen vastuullisuuden* muotona, jossa yrityksen tavoitteena on hyödyttää ympäristöä tavalla, joka on myös järkevää liiketoimintaa (Halme ja Laurila, 2009). Yhteisen arvon tuottamisen mallin mukaan toimivien yritysten toimintaa käytännössä ei ollut mahdollista arvioida, sillä tutkimustietoa ei ole vielä saatavilla.

Empiirinen osa tehtiin haastattelututkimuksena kymmenessä pääkaupunkiseudun marketissa (viisi kummastakin ketjusta). Keskeiset erot vastuullisuuden toimeenpanossa liittyivät ketjujen eri toimintatapoihin ja liiketoimintamalleihin, vaikkakin erot olivat pieniä. Eri kokoisten markettien välillä ei ollut merkittäviä eroja. Tutkimus osoitti vastuullisuuden olevan ajankohtainen teema suomalaisessa päivittäistavarakaupassa, vaikkakin esitetyt strategiset lähestymistavat jäivät hieman kaukaisiksi haastateltavien asemasta ja vastuista johtuen. Ketjujen toiminta näyttäytyi suurelta osin ns. *integroituna vastuullisuutena*, jossa olemassa olevaa liiketoimintaa muutetaan, jotta tuotteiden ja tuotannon vaikutukset ympäristöön olisivat myönteisempiä (Halme ja Laurila, 2009). Vastuullisuus nähtiin kuitenkin yhtenä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuutena päivittäistavarakaupassa.

**Avainsanat:** Yhteisen arvon tuottaminen, vastuullisuus, yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, yhteiskuntavastuu, liiketoimintamallit, osuustoiminta

**Säilytyspaikka:** Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	
Tiina Kähö	
<b>Title:</b>	
TOWARDS CREATING SHARED VALUE? K-retailers and S Group's market managers views about corporate responsibility	
<b>Dicipline:</b>	<b>Level:</b>
Masters Programme in Corporate Environmental Management	Master's Thesis
<b>Date:</b> December 2012	<b>Pages:</b> 64
<b>Abstract:</b>	
<p>The study examines corporate responsibility in Finnish retail through the lens of Creating Shared Value concept, CSV (Porter &amp; Kramer, 2011). The studied companies are Kesko and S Group, which are the two biggest retail powerhouses in Finland. The study examines the views of retailers (Kesko) and market managers (S Group) about corporate responsibility. It also compares the two different business models (limited company/retailer model, cooperative) from the perspective of corporate responsibility by using three strategic approaches presented in CSV.</p> <p>Creating Shared Value is a management principle that seeks opportunity for business in solving social and environmental problems. The concept includes many similar elements that have been presented in the corporate responsibility literature before. In the light of different types of corporate responsibility, Creating Shared Value can be seen as a type of <i>Innovative Responsibility</i>, where emphasis is on developing new business models for solving social and environmental problems (Halme &amp; Laurila, 2009). Since the concept is so new, it was not possible to study practical implementations of CSV in companies, as there are no scientific studies available yet.</p> <p>The empirical part was carried out in 10 supermarkets in Helsinki region (five in both chains). The main findings were that some differences can be found in the views and approaches to corporate responsibility between the two chains and their business models, but the differences are not big. Differences related to the size of the store could not be found. It can be seen that corporate responsibility is a current topic in Finnish retail, although the three strategic approaches presented in CSV were not fully applicable in this study. The operations in both chains can be seen as <i>Integrated Responsibility</i>, where the emphasis is on conducting existing business operations more responsibly (Halme &amp; Laurila, 2009). However, corporate responsibility was seen as a business opportunity in the future in both chains.</p>	
<b>Key words:</b> Creating Shared Value, CSV, Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility, Business models, Cooperatives	
<b>Repository:</b> University of Jyväskylä / School of Business and Economics	

# SISÄLTÖ

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Yhteisen arvon tuottamisen malli.....	8
2.1	Tausta.....	8
2.2	Mallin sisältö.....	9
2.3	Kolme strategista lähestymistapaa yhteisen arvon tuottamiseen.....	13
2.3.1	Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi .....	13
2.3.2	Arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu.....	13
2.3.3	Paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen .....	15
3	Vastuullinen liiketoiminta .....	19
3.1	Yrityksen tarkoitus.....	19
3.2	Vastuullisen liiketoiminnan eri vaiheita.....	20
3.3	Vastuullisuus ja yritysten kilpailukyky .....	23
3.4	Vastuullisuuden tyypittelyä.....	25
4	S-ryhmän ja Keskon esittelyä .....	27
4.1	Osuustoiminta .....	27
4.2	S-ryhmän toimintamalli .....	29
4.2.1	Marketpäälliköt .....	31
4.2.2	S-ryhmän vastuullisuus .....	31
4.3	Kesko.....	33
4.3.1	Kauppiasmalli .....	33
4.3.2	Keskon vastuullisuus .....	34
4.4	Liiketoimintamallien keskeisiä eroavaisuuksia.....	37
5	Tutkimuksen toteutus .....	39
5.1	Tutkimuksen kohdejoukko.....	39
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	40
5.3	Haastattelujen toteutus .....	41
5.4	Tutkimusaineiston analyysi .....	42
5.5	Teemahaastattelujen luotettavuus.....	43
6	Tutkimustulokset .....	46
6.1	Kauppiaiden ja marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta.....	46
6.2	Liiketoimintamallin merkitys.....	52
6.3	Yhteisen arvon tuottaminen päivittäistavara-kaupassa.....	56
6.3.1	Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi .....	56
6.3.2	Arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu.....	57
6.3.3	Paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen .....	58
7	Johtopäätökset .....	60
7.1	Tulosten luotettavuus ja yleistettävyyys .....	62
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	63
8	Lähteet .....	65
	LIITE 1: Haastattelurunko .....	69

# 1 JOHDANTO

*”Tarvitsemme vallankumousta. Vallankumouksellista ajattelua. Vallankumouksellista toimintaa. ...On helppo puhua ”kestävästä kehityksestä”, mutta sen toteuttaminen vaatii valmiutta muuttaa talousmalleja, elämäntapaa, sosiaalista järjestelmää ja poliittista elämää perin pohjin.”*

Edellä mainitut, varsin voimakkaat sanat lausui YK:n pääsihteeri Ban Ki-Moon vuonna 2011 maailman talousfoorumin kokouksessa Davosissa. (Maailman Tila 2012) YK:n pääsihteerin lausuma kuvaa hyvin miten monimutkaisten ja laajojen kysymysten äärellä olemme, kun pohdimme maapallon tulevaisuutta kestävän kehityksen näkökulmasta. Yritysten näkökulmasta voimme kysyä mikä on niiden rooli yhteiskunnassa ja mikä on niiden kyky ja halu luoda yhteistä hyvinvointia? Näitä kysymyksiä ovat pohtineet useat talous- ja yhteiskuntatieteilijät viime vuosikymmeninä ja keskustelu vastuullisesta liiketoiminnasta käy yhä vilkkaana (mm. Buchholz 2009, Juholin, 2004, Juutinen, 2011, Martin ym. 2009, Porritt, 2005, White ja Baraldi, 2011). Yhä enenevässä määrin tutkijat ja talousvaikeuttajat ovat yksimielisiä siitä, että yritysten muotoja ja tavoitteita tulee muuttaa merkittävästi, jotta maapallolla pystyttäisiin elämään kestävästi myös tulevaisuudessa (mm. White ja Baraldi, 2011).

Makrotasolla ratkaisuksi on esitetty taloudellisen kasvun ”irtikytkemistä” fyysisten suoritteiden ja ympäristövaikutusten kasvusta (mm. Unep, 2011, WBCSD, 2011). Kuitenkin tämän irtikytkennän mittakaava on niin suuri, että sen realistisesta onnistumisesta on esitetty runsaasti kritiikkiä. Yhdeksi ratkaisuksi onkin esitetty koko talouskasvuun perustuvan järjestelmän kyseenalaistamista ja uuden kohtuutalouden (englanniksi Degrowth) rakentamista (mm. Fournier, 2008, Jackson, 2011).

Mikrotasolla yritysten rooli suhteessa ympärivään yhteiskuntaan on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta miten se muuttuu jatkossa? Useat tutkijat ovat esittäneet, että tulevaisuudessa vastuullisuus tulee kytkeytymään yhä vahvemmin yritysten ydinliiketoimintaan, mutta varsinaista empiiristä näyttöä tällaisista yrityksistä on vielä varsin vähän. Vaikka keskustelu ja tutkimus yrityksen liiketoiminnan ja vastuullisuuden yhteenkytkennästä on ollut vilkasta, on konkreettisia malleja yritystoiminnan uudistamisesta esitetty toistaiseksi vielä vähän. Yksi viime aikaisista yrityksistä konkretisoida uutta kestävämpää liiketoimintamallia on yhdysvaltalaisen professoreiden Michael Porterin ja Mark Kramerin vuonna 2011 lanseeraama yhteisen arvon tuottamisen malli, englanniksi Creating Shared Value. Mallille ei ole virallista suomenkielistä käännöstä, mutta siitä on käytetty yleisemmin käännöksiä ”jaetun arvon malli” ja ”yhteisen arvon tuottamisen malli”. Tässä tutkimuksessa käytetään jälkimmäistä. Porterin ja Kramerin (2011) malli on saanut runsaasti huomiota ja kritiikkiä osakseen, sillä mallissa haetaan uutta lähestymistapaa kestävämmälle kapitalismille sekä kannustetaan yrityksiä miettimään uudelleen tuotteitaan, toimitusketjujaan sekä verkostojaan suuremman yhteiskunnallisen ja liiketaloudellisen arvon muodostamiseksi.

Yhteisen arvon tuottamisen mallissa vastuullisuus on olennainen osa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä markkinoilla. Yhteisen arvon mallin lopputuloksena syntyy Porterin ja Kramerin (2011) mukaan tilanne, jossa yrityksen liiketoiminta tai arvo kasvaa, samalla kun yhteiskunnan olot paranevat tai esimerkiksi eriarvoisuus vähenee. Mallin taustalla he ehdottavat, että yritysten tulisi ottaa vahvempi rooli murroksessa, jossa yritykset ja yhteiskunta linkitetään tiiviimmin takaisin yhteen. Heidän mukaansa uusi suunta on jo viriämässä, mutta siitä puuttuu vielä yhteinen kehys, jota yritykset voisivat globaalisti noudattaa. Heidän mukaansa yhteisen arvon luominen ei ole varsinaisesti yhteiskuntavastuuta, hyväntekeväisyyttä tai kestävästä kehitystä, mutta uusi tapa saavuttaa menestystä. Ehdotettu toimintamalli on Porterin ja Kramerin (2011) mukaan seuraava suuri muutos globaalissa liiketoiminta-ajattelussa.

Porterin ja Kramerin (2011) esitys toimi lähtökohtana tälle tutkimukselle saaden minut pohtimaan onko siinä kysymys vain yhdestä uudesta yhteiskuntavastuun tai sidosryhmäteorian tulkinnasta? Koska yhteisen arvon mallista on olemassa vielä vähän käytännön kokemusta, tarkentui tutkimuksen näkökulma nykyisten ns. perinteistä yhteiskuntavastuuta harjoittavien yritysten tutkimiseen. Tutkimuksen lähtökohdaksi muodostui voisiko eri liiketoimintamalleilla toimivista yrityksistä löytää eroja vastuullisuuden näkökulmasta ja peilata niitä tuoreeseen yhteisen arvon tuottamisen malliin. Tutkittaviksi yrityksiksi valitsin Suomessa näkyvässä roolissa toimivat päivittäistavarakaupan yritykset S-ryhmän ja Keskon, joiden toiminta perustuu kahteen eri liiketoimintamalliin: osuustoimintamalliin ja kauppiasmalliin (osakeyhtiö).

Suomessa kaupan vastuullisuustutkimusta on tehty melko runsaasti, mutta useimmiten sen näkökulmana ovat olleet kuluttajat tai vastuullisuuden raportointi. Sen sijaan yritysmuotojen tai liiketoimintamallien roolia ja merkitystä vastuullisuuden näkökulmasta on tietojeni mukaan tutkittu vielä vähän. Tuominen ym. (2008) on tarkastellut eri organisaatiotyyppisiä yhteiskuntavastuuraportoinnissa suomalaisessa metsäteollisuudessa, Jussila ym. (2007) on tarkastellut asiakasomisteisia yrityksiä alueellisen vastuullisuuden näkökulmasta, ja Uski ym. (2007) on tutkinut sosiaalista vastuullisuutta S-ryhmässä. Lisäksi kaupan vastuullisuudesta on tehty useita opinnäytetöitä (mm. Kovanen, 2006, Laitinen, 2010). Päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemyksiä vastuullisuudesta ei kuitenkaan ole tietojeni mukaan aiemmin tutkittu (Elina Holamo, yksityinen sähköposti 24.10.2012).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan Keskoa ja S-ryhmää vastuullisuuden näkökulmasta käyttäen teoreettisena pohjana Porterin ja Kramerin (2011) yhteisen arvon tuottamisen mallia. Tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, onko Keskon ja S-ryhmän liiketoimintamalleissa (osakeyhtiö/kauppiasmalli ja osuuskuntamalli) löydettävissä eroja vastuullisuuden ja yhteisen arvon tuottamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa peilataan yhteisen arvon tuottamisen mallia vastuullisuutta käsittelevään kirjallisuuteen. Empiirisessä osassa tarkastel-

laan Keskon ja S-ryhmän päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemyksiä vastuullisuudesta. Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin haastattelututkimuksena kymmenessä pääkaupunkiseudun marketissa.

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää mikä on päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemys yhteiskuntavastuusta ja mikä on heidän suhteensa sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön. Tutkimuksen toinen pääkysymys oli tarkastella mikä painoarvo liiketoimintamuodolla on käytännön vastuullisuustoiminnassa ja voidaanko yritysten välillä löytää eroja. Haastattelujen avulla tarkasteltiin myös kauppiaiden (Kesko) ja marketpäälliköiden (S-ryhmä) käsityksiä vastuullisuuden kehittymisestä Porterin ja Kramerin (2011) esittämän yhteisen arvon tuottamisen mallin kolmen lähestymistavan avulla. Tutkimuksen on tarkoitus vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kauppiaat ja marketpäälliköt näkevät vastuullisuuden ja mikä on heidän suhteensa sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön?
2. Mikä merkitys liiketoimintamallilla on vastuullisuuden näkökulmasta?
3. Onko yhteisen arvon tuottamisen mallille tunnistettavissa mahdollisuuksia päivittäistavarakaupassa?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu siten, että se jakaantuu kahteen pääosaan, teoriaosaan (luvut 2-4) sekä empiiriseen osaan (luvut 5 ja 6) Teoriaosan pohjan muodostaa kirjallisuustutkimus, jossa esitellään ensin tutkimuksen teoreettisena pohjana toimiva yhteisen arvon tuottamisen malli. Kirjallisuusosion toisessa osassa peilataan yhteisen arvon tuottamisen mallia vastuullista liiketoimintaa käsittelevän kirjallisuuden valossa. Näkökulmina toimivat yrityksen tarkoitus, vastuullisen liiketoiminnan ja yhteiskuntavastuun keskeiset kehitysvaiheet, vastuullisuuden liittyminen yrityksen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn sekä vastuullisuuden tyypittely. Kirjallisuusosion kolmannessa osassa esitellään tutkimuksen kohteena olevat yritykset sekä niiden perustana toimivat yritysmuodot ja liiketoimintamallit. Keskon ja S-ryhmän vastuullisuutta käsitellään yrityksistä julkisesti saatavilla olevan vastuullisuusraportointiaineiston ja www-sivujen avulla. Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään haastattelujen toteuttaminen, tutkimusaineisto, menetelmät, aineiston analyysi sekä tulokset. Tutkimuksen viimeisen osan muodostaa luku 7, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä ehdotus jatkotutkimuskohteiksi.

## 2 YHTEISEN ARVON TUOTTAMISEN MALLI

### 2.1 Tausta

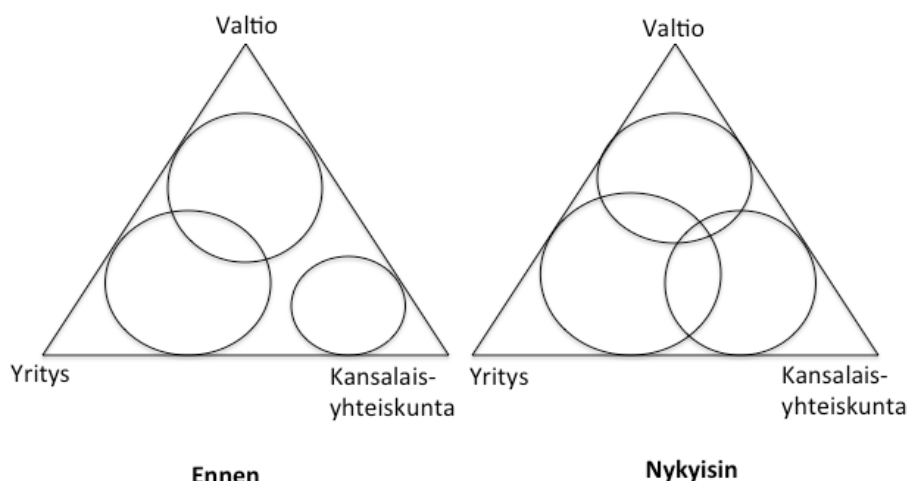
Yritysten yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta ja yritys­vastuu ovat tämän päivän yritysten laajasti käyttämiä käsitteitä. Niitä käytetään synonyymeinä kuvaamaan yrityksen toimintaa ja sen erilaisia vastuita yhteiskunnassa. Yritysten yhteiskuntavastuulle ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää, mutta Euroopassa erääksi yhteisesti hyväksytyksi standardiksi voidaan katsoa Euroopan komission määritelmä, jonka mukaan: ”Yhteiskuntavastuu on sitä, että yrityksen sisällyttävät vapaaehtoisesti yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä näkökohtia liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa” (Euroopan komissio, 2012). Komission määritelmään sisältyy kaksi oleellista rajausta, joista ensimmäinen liittyy yritysten vapaaehtoiseen toimintaan erotuksena lakien ja taloudellisten syiden aiheuttamiin toimiin. Toinen ero liittyy hyväntekeväisyyteen, sillä lahjoitukset eivät yksin tee yrityksestä vastuullista.

Juutisen (2011) mukaan yritys­vastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Yrityksen tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamalla sekä samalla minimoida kyseisistä vaikutuksista liiketoiminnalle aiheutuvat riskit. Juutinen (2011) korostaa, että yritys­vastuu on nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta, eli erilaiset hyväntekeväisyystyyppiset toiminnat eivät hänen mukaansa ole yritys­vastuuta.

Kuten johdannossa todettiin, mm. globalisaatio on muuttanut yritysten ja yhteiskunnan voimasuhteita siten, että monikansallisilla yrityksillä on yhä enemmän vaikutusvaltaa suhteessa perinteisiin valtioihin ja yritysten ja yhteiskunnan välisistä suhteista käydään yhä enemmän keskustelua. Schrerer ja Smid (2000) toteavat, että samanaikaisesti kun yritysten valta on kasvanut, myös erilaiset globaalit voittoa tavoittelemattomat järjestöt, kuten YK, ovat epäonnistuneet yrityksissä luoda yrityksiiä sitovia sosiaalisia ja ympäristöstandardeja (Scherer ja Smid, 2000).

Myös van Marrewijk (2003) toteaa yhteiskunnan ja yritysten roolien ja työn­jaon olevan entistä monisyisempää ja yritysten merkitys sosiaalisten ja ympäristöllisten asioihin on kasvanut entisestään. Yhteiskunta sysää erilaisia ympäristöllisiä ja sosiaalisia ongelmia yritysten ratkaistavaksi entistä enemmän ja niiltä odotetaan uudenlaisia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin (Burke ja Logsdon, 1996, van Marrewijk, 2003).





Kuva 1 Valtion, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan suhteen muutos (van Marrewijk, 2003).

Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan myös yritykset itse ovat entistä enemmän kiinnostuneita sosiaalisen ja ympäristövastuun sekä taloudellisen menestymisen yhteydestä. Kuitenkin on kuitenkin olemassa vain vähän systemaattista tutkimustietoa minkälaisilla liiketoimintamalleilla ja -muodoilla on ollut todellista vaikutusta (Halme ja Laurila, 2009).

Liiketoimintamalli on käsitteenä hajanainen. Pulkkinen ym. (2005) mukaan sitä käytetään muun muassa liiketoiminnan joidenkin piirteiden kuvaamiseen ja se onkin yksinkertaistettu kuvaus siitä, mikä on yrityksen tarjoama, kenelle tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu (Pulkkinen ym. 2005).

## 2.2 Mallin sisältö

Yhdysvaltalainen talousprofessori Michael Porter ja yhteiskuntavastuun tutkija, professori Mark Kramer esittivät vuonna 2011 ajatuksen, jonka mukaan kapitalismi tulisi uudelleen määrittää vapauttaen samalla uusi kasvun ja innovaatioiden aalto. Yritysten harjoittama lyhyen tähtäimen voiton tavoittelu on tehty planeetan ja ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella ja tilanne on kestävä (Porter ja Kramer, 2011). Heidän kritiikkinsä pohjautuu siihen, että vaikka yritykset yhä enemmän vannovat yhteiskuntavastuun nimeen, sitä enemmän niitä syytetään yhteiskunnan ongelmista. Yritysten legitimeetti on alimmillaan vuosikymmeniin ja tämä ajaa valtioiden päättäjiä sellaisiin poliittisiin toimenpiteisiin, jotka haittaavat yritysten kilpailukykyä ja talouskasvua. Porter ja Kramer (2011) argumentoivat, että tässä piilee noidankehä, joka on kestävä.

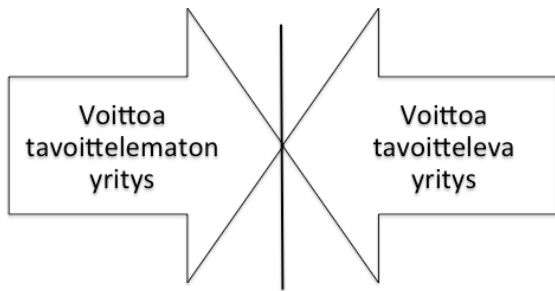
Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yritysten tulee katsoa itseään peiliin, eikä syyttää ongelmista poliitikkoja. Suuri ongelma on yritysten tavassa tehdä liiketoimintaa vanhanaikaisin, menneen maailman säännöin. Tässä maailmassa arvon tuottaminen nähdään liian kapeasti; keskittyen lyhyen tähtäimen taloudelliseen voiton tavoitteluun, jonka seurauksena suuri osa asiakkaiden tarpeista jää

tydyttymättä ja yritys ei näe niitä laajempia vaikutuksia, jotka vaikuttavat sen pitkän tähtäimen menestykseen. Yritykset ikään kuin elävät "kuplassa". Porter ja Kramer (2011) argumentoivat, että useimmat yritykset ovat vielä jumissa "sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun" mielentilassa, jossa yhteiskunnalliset kysymykset ovat pinnalla, mutta eivät yritysten ytimessä.

Porter ja Kramer (2011) esittävät ratkaisuksi *yhteistä arvoa*, johon sisältyy taloudellisen lisäarvon luominen siten, että se ottaa huomioon yhteiskunnan tarpeet ja haasteet aiempaa laajemmin. He kysyvät, miten on mahdollista, että tämän päivän yritykset voivat jättää huomiotta asiakkaidensa hyvinvointi, oman toimintansa kannalta kriittisten luonnonvarojen ehtyminen, tavarantoimittajien elinkelpoisuus tai niiden yhteisöjen taloudellinen ahdinko, joille he tuottavat ja myyvät palveluitaan? Miten muuten yritykset ovat voineet siirtää toimintojaan kehittyviin maihin, joissa työvoima on halvempaa ja kutsua tätä kestäväksi keinoksi menestyä kilpailussa? Hallitukset ja yhteisöt ovat pahentaneet tätä ongelmaa entisestään syyttämällä sosiaalisista ongelmista yrityksiä. (Porter ja Kramer 2011)

Porter ja Kramer (2011) esittävät, että yritysten tulee johtaa uutta kehitystä, jossa liiketoiminta ja yhteiskunta tuodaan jälleen yhteen. Heidän mukaansa vastuu on johtavilla yrityksillä ja ajattelijoilla, jotka voivat edistää uutta suuntaa. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan lupaavia elementtejä uudesta ajattelutavasta onkin jo nähtävissä. Se mikä kuitenkin puuttuu, on kehys, jolla tätä muutosta voisi viedä järjestelmällisesti eteenpäin. Tästä syystä suurin osa yrityksistä toimii vielä perinteisen yhteiskuntavastuun ajattelumaailmassa, jossa yhteisölliset asiat ovat yrityksen ulkokehällä, eivät sen ytimessä. Myös Westley ym. (2011) pitävät yritysten roolia erittäin tärkeänä muutoksessa, jossa erilaisten teknisten ja sosiaalisten innovaatioiden avulla pystyttäisiin johtamaan globaalia murrosta kohti kestävää kehitystä. Westley ym. (2011) korostaa, että erityisesti innovaatioiden kannalta on oleellista saada lisää tietoa sitä, mikä ohjaa yksityisten yritysten käytöstä.

Uuden liiketoimintamallin periaatetta kutsutaan yhteisen arvon tuottamisen malliksi, englanniksi *Creating Shared Value*. (Porter ja Kramer, 2011). Ajatuksen ydin perustuu siihen, että yrityksen tuottaessa taloudellista arvoa, se tuottaa samalla myös arvoa ympäröivälle yhteisölle tunnistamalla sen keskeiset tarpeet. Mallissa yrityksen tulee yhdistää taloudellinen menestys yhteisölliseen kehitykseen. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yhteisen arvon tuottaminen ei ole yhteiskuntavastuuta, hyväntekeväisyyttä eikä edes varsinaisesti kestävää kehitystä, mutta sen sijaan uusi tapa saavuttaa taloudellista menestystä. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yritysten tulee tulevaisuudessa pystyä toimimaan voittoa tuottavan ja voittoa tuottamattoman rajapinnassa.



**Kuva 2 Tulevaisuuden yritysten muoto sijoittuu Porterin ja Kramerin (2011) mukaan perinteisten voittoa tuottavan ja voittoa tuottamattoman rajapintaan.**

Porterin ja Kramerin (2011) kuvaama yritysten toimintamalli muistuttaa osaltaan ns. yhteiskunnallisia yrityksiä. Yhteiskunnallinen yritystoiminta elää tällä hetkellä vahvaa kasvukautta Euroopassa ja Suomessa. Suomalaisen työn liitto julkaisi joulukuussa 2011 "Yhteiskunnallinen yritys" -merkin ja sen myöntämisen kriteerit. Samalla yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle sovittiin virallinen määrittely. Merkin kehittymisen taustalla on monenlaisia sekä kansallisia että kansainvälisiä yhteisöjä, joissa yhteiskunnallista yritystoimintaa on määritelty eri tavoin. Määrittelyissä on korostettu seuraavia sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia vastuita eri painotuksin ([www.yhteiskunnallinenyritys.fi](http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi)):

1. Yrityksen toiminta tai tuote on yhteiskunnan kannalta merkittävää
2. Rajoitettu voitonjako tai voiton käyttö yleishyödylliseen tarkoitukseen
3. Yrityksen liiketoiminnan tulee olla kannattavaa
4. Yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon ympäristönäkökulma ja työyhteisön hyvinvointi
5. Yrityksen toiminta on avointa ja läpinäkyvää
6. Yhteiskunnalliset vaikutukset ovat mitattavissa

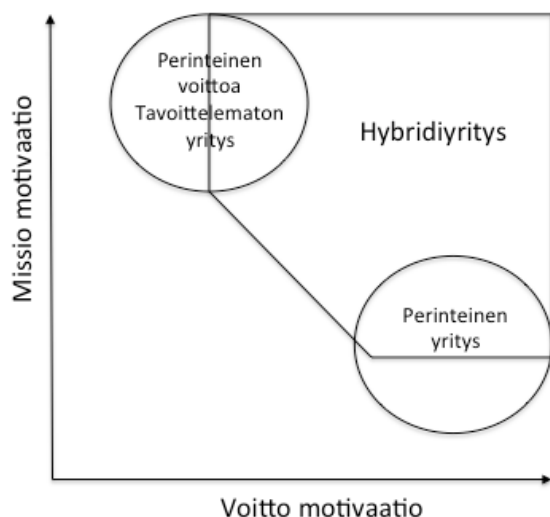
Pöyhösen ym. (2010) mukaan Euroopan Unionissa käytössä olevan määritelmän mukaan yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa on olennaista yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen tarkoitus, joka on yhdistetty yksityissektorin yrittäjyyteen. Yhteiskunnallisen yrityksen liikevoitto käytetään joko jäsenten tai laajemman yhteisen päämäärän hyväksi ja sen laillinen muoto voi olla yksityinen yritys, osuuskunta, järjestö, yleishyödyllinen organisaatio tai keskinäinen yhtiö. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan toimiala on tällä hetkellä pääasiassa syrjäytymisvaarassa olevien osallisuuden tukeminen koulutuksen ja työn avulla, palvelujen tuottaminen ja paikallisten kehittämishankkeiden toteuttaminen.

Boyd ym. (2009) on tutkinut erityisesti ympäristöalalla toimivia, uudentyyppisiä voittoa tuottavien ja voittoa tuottamattomien rajapinnassa olevia yrityksiä Isossa-Britanniassa. He kuvaavat tällaisia organisaatioita hybridiryhtyksiksi. Ne ovat Boydin ym. (2009) mukaan yrityksiä tai organisaatioita, jotka ovat sekä markkina- että missio-orientoituneita. Hybridiryhtyksille on tyypillistä toimia jossakin voittoa tuottavan ja voittoa tavoittelemattoman yrityksen välimaastossa.

Boydin ym. (2009) mukaan yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet, että on heidän etujensa mukaista hoitaa myös sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta hyvin, mutta vaikka yhteiskuntavastuun painotus on yrityksissä koko ajan vahvempaa, se ei riitä ratkomaan niitä kriittisiä ongelmia, joita globaalissa maailmassa esiintyy.

On kuitenkin olemassa vain vähän tutkimustietoa siitä, miten yritykset toimisivat parhaiten tällaisella hybridimallilla (Boyd ym. 2009). Vaikka yritysten yhteiskuntavastuuta ja sen linkittymistä yrityksen taloudelliseen menestykseen onkin tutkittu paljon, on vähemmälle huomiolle jäänyt tarkastelukulma, joka liittyisi suoraan yrityksen missioon ja tarkoitukseen, eli niihin yrityksiin, jotka tekevät sosiaalisesta ja ympäristövastuusta liiketoimintansa ytimen.

Myös empiirinen tutkimus vastuullisuuden alalla on varsin ristiriitaista, eikä ole voitu täysin osoittaa, että yritysten yhteiskuntavastuu olisi aina liiketoiminnalle menestyksellistä. Boyd ym. (2009) on tarkastellut tutkimuksessaan hybridirytyksiä, jotka ovat keskittyneet erityisesti ympäristövastuuseen. Nämä esimerkkirytykset ovat alallaan pioneereja, ja Boyd ym. peräänkuuluttaaakin lisää tutkimusta, jotka keskittyisivät tällaisten uudenlaisten liiketoimintamallien tutkimiseen. (Boyd ym. 2009).



Kuva 3 Hybridiryitys Boyd ym. (2009) mukaan.

Eri sektoreiden poikki toimivaa sosiaalista kumppanuutta tutkineet Selsky ja Parker (2011) toteavat myös maailman muuttumisen myötä erilaisten uusien yhteistyömallien olevan välttämättömiä, jotta erilaisia sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia pystyttäisiin ratkaisemaan ja että uusia innovaatioita voisi syntyä. Heidän mukaansa tällaisten uuden ajan organisaatioiden motivaatio voi olla kuitenkin enemmänkin sosiaalisista innovaatioista lähtöisin, eikä niinkään sosiaalisesta tarpeesta lähtevää.

## 2.3 Kolme strategista lähestymistapaa yhteisen arvon tuottamiseen

Porter ja Kramer (2011) esittävät mallissaan kolme strategista lähestymistapaa tuottaa yhteistä arvoa. Seuraavissa kappaleissa on käsitelty näitä kolmea lähestymistapaa peilaten niitä yritysten liiketoimintaan vastuullisuuden ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

### 2.3.1 Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi

Ensimmäinen koskee *tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointia*. Porter ja Kramer (2011) toteavat, että liian monet yritykset ovat menettäneet kosketuksensa peruskysymyksiin yrityksen tarkoituksesta, eli onko tuotteemme hyvä asiakkaillemme - tai asiakkaidemme asiakkaille. He mainitsevat muun muassa elintarvikeyrityksien olevan suureen haasteen edessä, sillä ne ovat perinteisesti keskittyneet liikaa makuun ja määrään ja nyt ne joutuvat yhä enenevässä määrin miettimään tuotteittensa terveellisyyttä. He myös näkevät yritysten suuret potentiaalit toimia kehittyvillä markkinoilla entistä enemmän.

Köyhyys liiketoiminnan kontekstina, eli englanniksi Bottom of Pyramid (BOP) ajattelu on yleistynyt viime vuosina ja sitä harjoittavat jo suuressa määrin globaalit suuryritykset. Liiketoiminnan ajatus perustuu siihen, että maailman köyhin väestönosa tarjoaa valtavat mahdollisuudet monikansallisille yrityksille tehdä menestyvää liiketoimintaa (Pralhad, 2002). Esimerkkinä BOP - liiketoiminnasta Porter ja Kramer (2011) mainitsevat mikrolainat, jotka keksittiin alun perin palvelemaan kehitysmaiden rahoitustarpeita, mutta jotka kasvavat voimakkaasti tällä hetkellä myös Yhdysvalloissa, jossa se täyttää Porterin ja Kramerin (2011) mukaan tärkeän puuttuvan markkinaraon. Mikrolainojen toimivuudesta on esitetty paljon kritiikkiä ja vaikka niiden usein väitetään vähentävän köyhyyttä ja parantavan esimerkiksi naisten asemaa, mm. Roodman (2012) toteaa, että mikrolainat eivät varsinaisesti vähennä köyhyyttä, mutta ne mahdollistavat köyhille erilaisia palveluita, jota he ovat vailla.

### 2.3.2 Arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu

Toinen koskee yrityksen *arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelua*. Yrityksen arvoketju voidaan määrittää laajasti asiakkaiden kokemaksi arvoksi, joka muodostuu yrityksen perustoimintojen kautta. Porter (1985) on määritellyt yrityksen perustoiminnot, jotka ovat: tulologistiikka, operaatiot ja lähtölogistiikka (materiaalivirrat) sekä myynti, markkinointi ja huolto. Yrityksen tukitoimintoihin kuuluvat yrityksen infrastruktuuri, inhimillisten voimavarojen hallinta, hankinta sekä tekniikan kehitys. Porterin (1985) lähtökohtana oli, että arvoketjusta tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja siitä olisi poistettava kaikki asiakkaalle arvoa tuottamattomat vaiheet.

Yhteisen arvon tuottamisen mallissa arvoketju näyttelee merkittävää osaa, sillä erilaiset sosiaaliset ja ympäristölliset ongelmat voivat tuottaa yritykselle kustannuksia. Juutisen (2011) mukaan juuri arvoketjuun liittyvät vastuullisuuskysymykset ovat yritykselle haastavimpia, sillä ajatus koko elinkaaren mittaisesta vastuusta on mittava. Myös van Marrewik (2003) toteaa yrityksen arvoketjun hallinnan olevan tämän päivän haastavimpia tehtäviä sen monimutkaisuuden vuoksi. Porter ja Kramer (2011) ehdottavat, että arvoketjun tuottavuus tulisikin uudelleen määrittää yhteisen arvon luomisen kautta. Esimerkiksi ylenpalttinen pakkaus ei ole kallista vain ympäristölle, mutta myös yrityksen taloudelle. Porter ja Kramer (2011) mainitsevat esimerkkinä suuren kauppaketjun Wal-Martin, joka pystyi pakkausta vähentämällä ja kuljetusrekkoja uudelleen reitittämällä säästämään 100 miljoonaa mailia jakelureitistöllään vuonna 2009 ja samalla säästämään 200 miljoonaa dollaria. Yritysten materiaali- ja resurssitehokkuuteen on panostettu valtavasti viime vuosina - eli onko edellä mainittu esimerkki yhteisen arvon luomisesta vain uusi termi kuvamaan yrityksen tehokasta jakelutoimintaa? Juutisen (2011) mukaan erilaisiin ympäristöön, luonnon monimuotoisuuteen tai hankintoihin liittyvien vastuullisuuskysymysten hallinta on tyypillistä suurelle osalle yrityksistä ja ne ovat jo osa yritysten normaalia riskienhallintaa ja elinkaaritarkastelua.

Energiankäyttö ja logistiikka on yhä merkittävämmässä roolissa yritysten toiminnassa ja se tulee Porterin ja Kramerin (2011) mukaan tutkia uudelleen. Keinoina voivat toimia parempi teknologia, kierrätys, energian yhteistuotanto tai monet muut kehittämiskeinot, jotka luovat yhteistä arvoa. Resurssien käytössä mahdollisuudet ovat Porterin ja Kramerin (2011) mukaan lähes rajattomat. Esimerkiksi Coca-Cola on vähentänyt vedenkulutustaan maailmanlaajuisesti yhdeksän prosenttia vuodesta 2004, tavoitteen ollessa 20 prosenttia vuoteen 2020 mennessä.

Yritysten hankinnoissa on Porterin ja Kramerin (2011) mukaan lähdetty perinteisesti ajatuksesta, että yritys käyttää hyväkseen maksimaalista tinkimisvoimaa alihankkijoidensa suuntaan, jotta hintoja saataisiin mahdollisimman alas. Tämä koskee myös kaikista pienimpiä yrityksiä ja tuottajia. Tämä näkyikin yhä voimistuvana alihankinnan ulkoistuksena matalan palkan maihin. Toisaalta useat yritykset ymmärtävät jo, että liian tiukoille asetut alihankkijat eivät voi enää kestävästi ylläpitää tuottavuutta ja laatua korkealla tasolla. Porter ja Kramer (2011) esittävätkin, että teknologian jakamisella, lisäämällä saavutettavuutta tuotoksiin sekä lisäämällä rahoitusta, yritykset voivat parantaa alihankkijoidensa laatua ja tuottavuutta, samalla kuitenkin turvaten volyymin kasvun. Juutinen (2011) kuitenkin muistuttaa, että vaikka suurilla ostovoimaisilla yrityksillä onkin mahdollisuus puhua esimerkiksi ostojen tai hankintojen sopimusehdoista, voi tämä olla vaikeampaa pienemmille toimijoille. Mitä pidemmälle arvoketjussa liikutaan, sitä vaikeampaa kontrollointi käytännössä on (Juutinen, 2011).

Porterin ja Kramerin (2011) mukaan tuottavuuden kasvusta koituu usein hintojen lasku, mutta he argumentoivat, että jos alihankkijat ovat vahvempia, niiden ympäristövaikutukset yleensä pienenevät radikaalisti, joka taas parantaa niiden tehokkuutta. Jakelussa taas yritykset ovat yhä enenevässä määrin ottaneet uudelleentarkasteluun jakelukäytännöt. Esimerkiksi Hindustanin Unilever on kehittänyt uuden kotiinkuljetusjärjestelmän, josta vastaavat paikalliset vähäosai-

set naisyrittäjät Intian pienissä kylissä. Unilever tarjoaa mikrolainoja ja koulutusta ja sillä on jo 45 000 yrittäjää yli 100 000 kylässä (Porter ja Kramer, 2011).

Henkilöstön tuottavuuden parantamisessa perinteisiä keinoja ovat palkkatason pitäminen alhaalla, etujen leikkaaminen ja ulkoistaminen. Kuitenkin Porterin ja Kramerin (2011) mukaan tietoisuus niistä positiivisista vaikutuksista, joita saavutetaan turvallisuudella, hyvinvoinnilla, koulutuksella ja henkilöstön kehittymismahdollisuuksilla, on lisääntymässä yritysten keskuudessa. Esimerkkinä tästä he mainitsevat Johnsson ja Johnssonin, joka on onnistunut säästämään terveystuloissaan yli 250 miljoonaa dollaria erilaisten hyvinvointikampanjoiden kautta (Porter ja Kramer, 2011).

Yritysmailma on Porterin ja Kramerin (2011) mukaan näihin päiviin asti tuudittautunut ajatukseen, jossa yrityksen sijainnilla ei ole enää suurta merkitystä, koska logistiikka on halpaa, tieto kulkee nopeasti ja markkinat ovat globaalit. Mitä halvempi sijainti, sitä parempi. Paikallisen yhteisön hyvinvointi on häivytetty pois yrityksen ajattelusta. Tämä yksinkertaistettu ajatusmalli on nyt kuitenkin haastettu, sillä paitsi että energian hinta nousee koko ajan ja hiilidioksidipäästöt ovat merkittävät, myös erilaiset piilokustannukset, jotka liittyvät hajautettuihin sijainteihin, on nyt vähitellen tunnistettu.

Wal-Mart tuo esimerkiksi yhä enemmän ruoka-osastonsa tuotteet lähimäristön viljelijöiltä, jotka ovat lähellä yrityksen paikallisia varastoja. Se on huomannut, että kuljetuskustannuksissa saavutettu säästö sekä joustavuus täyttää varastoja pienillä täsmällisillä tuotteilla on huomattavasti edullisempaa, kuin suureten määrien tuominen isoilta teollisilta tiloilta. Myös Nestle on perustanut uusia, pieniä tuotantolaitoksia markkettiansa lähistölle ja työskentelee parhaillaan järjestelmän kanssa, jossa sen tavoitteena on maksimoida paikallisten materiaalien määrä (Porter ja Kramer, 2011).

### 2.3.3 Paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen

Kolmas lähestymistapa tuottaa yhteistä arvoa liittyy Porterin ja Kramerin (2011) mukaan *paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistamiseen ja kehittämiseen*. Kaikki yritykset toimivat ympäröivän yhteiskunnan keskellä ja niihin vaikuttavat niitä tukevat yritykset sekä infrastruktuuri. Porter ja Kramer (2011) eivät rajaa klustereita tarkoittamaan tiukasti sen perinteistä määritelmää, jolla tarkoitetaan tiettyä ryhmää yrityksiä jotka toimivat tietyn teeman ympärillä, vaan laajemmin yritysten lisäksi esimerkiksi akateemisia ohjelmia, järjestöjä ja standardointiorganisaatioita. Nämä organisaatiot ulottavat näkökulman laajempaan ympäröivään yhteisöön, kuten kouluihin ja yliopistoihin, puhtaaseen veteen, laatustandardeihin ja markkinoiden avoimuuteen. Klusterit ovat Porterin ja Kramerin (2011) mukaan merkittäviä kaikissa kehittyneissä ja kehittyvissä talouksissa ja niillä on tärkeä rooli tuottavuuden, innovaation kilpailukyvyn kehityksessä. Nestle on esimerkiksi rakentanut paikallisia klustereita tehostaakseen paikallista kahvin ostotoimintaa ja rakentanut maatalouden, teknisen, taloudellisen ja logistisia yrityksiä ja valmiuksia jokaiseen kahvintuotantoalueelleen sekä tehnyt yhteistyötä paikallisten kansalaisjärjestöjen kanssa, jossa kahvinviljelijöille opetettiin kestävämpiä viljelymenetelmiä turvaamaan tuotannon volyymien luotettavuutta. Tä-

män prosessin kautta Nestle on parantanut kahvintuotantonsa tuottavuutta (Porter ja Kramer, 2011).

Kuten aiemmissa kappaleissa on esitelty, monet monikansalliset suuryritykset ovat jo ottaneet yhteisen arvon tuottamisen mallin osaksi liiketoimintaansa. Näiden joukossa ovat muun muassa Nestle, Unilever, Intel ja Wal-Mart. Koska malli on uusi, ei sen toteuttamisesta ja muodoista ole vielä olemassa tieteellistä kirjallisuutta ja seuraavassa kappaleessa esitettävä yritys esimerkki perustuu yhtiön omaan ilmoitukseen.

Nestle ilmoittaa yhteisen arvon tuottamisen olevan osa heidän normaalia liiketoimintaansa. Jotta he voisivat luoda pitkän tähtäimen lisäarvoa osakkeenomistajilleen, heidän täytyy luoda arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle. Nestle myös toteaa, että yhteisen arvon tuottaminen täytyy olla osa yritysstrategiaa, jotta liiketoiminta voisi olla kestävä. Nestle ilmoittaa, että sen toiminta ei ainoastaan kata lakien ja määräysten noudattamista ja kestävä kehityksen noudattamista, vaan menee askeleen pidemmälle. Nestle ilmoittaa tekevänsä jatkuvaa työtä tunnistaakseen painopistealueita, joissa (Nestle, 2012):

1. osakkeenomistajien ja ympäröivän yhteiskunnan tavoitteet kohtaavat
2. lisäarvon luonti voidaan optimoida molempien edellä mainittujen tahojen näkökulmasta.

Nestle ilmoittaa investoivansa inhimillisiä ja taloudellisia resursseja sellaisille alueille, joissa tulokset ovat mahdollisimman hyviä. Se myös ilmoittaa etsivänsä koko ajan yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa. Nestle on analysoinut oman toimintansa arvoketjun ja tunnistanut parhaimmiksi kehityskohteikseen ravinnon, veden ja maaseudun kehityksen. Nämä kolme painopistealuetta ovat Nestlen yritysstrategian ytimessä ja ne ovat elintärkeitä ihmisille niissä maissa joissa Nestle operoi (Nestle, 2012).



Kuva 4 Shared Value -periaate Nestlessä (Nestle, 2012).



Yritysten vastuullisuuden mittaamiseen on olemassa useita standardeja. Käytetyin niistä on kansainvälinen GRI (Global Reporting Initiative) G3 -ohjeisto. Ohjeisto koostuu raportointia ohjaavista periaatteista ja raportoinnin mittareista. G3-ohjeistossa raportoinnin sisältöä koskevat olennaisuuden, sidosryhmien osallistumisen, kestävä kehityksen ja täydellisyyden periaatteet. Raportointivaatimukset koostuvat seuraavista osa-alueista: 1) strategiasta ja analyysistä, 2) organisaation profiilista, 3) raportointiperiaatteista ja -rajauksista, 4) hallintokäytännöistä, 5) sitoumuksista ja sidosryhmäyhteistyöstä, 6) johtamisen lähestymistavoista sekä 6) taloudellisen, 7) sosiaalisen ja 8) ympäristövastuun indikaattoreista. Muita kansainvälisiä yritysten ja muiden työyhteisöjen vastuullisuuden arvioimiseen, mittaamiseen ja raportointiin liittyviä standardeja ovat mm. AA 1000 ja vuonna 2010 valmistunut ISO 26000 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012).

Yhteisen arvon tuottamisen mittaamiseen on työkalujen kehitystyö on vasta alkanut, mutta niiden periaatteena on erilaisten taloudellisten sekä sosiaalisten ja ympäristöllisten tulosten vuoropuhelu ja yhteensovittaminen. (Porter ym. 2012) Edellä mainittujen esimerkkien kautta Porter ja Kramer (2011) ovat esittäneet yhteisen arvon luomisen mahdollisuuksia käytännössä. Heidän mukaansa monet yritykset mittaavat jo vaikutuksiaan sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön, mutta vain harvat ovat sitoneet nämä taloudellisiin tavoitteisiinsa. Vaikka Porter ja Kramer (2011) vannovatkin mallinsa edustavan ”korkeampaa kapitalismia”, he myös tunnustavat, että yritykset toimivat yhä globaalissa markkinassa, jossa niitä painostetaan lyhyen tähtäimen taloudellisiin voittoihin ja että yhteisen arvon luominen pitkällä tähtäimellä voi olla haastavaa, ellei mahdotonta.

He kuitenkin painottavat, että pikavoittojen hankkiminen estää yrityksiä menestymästä pitkällä tähtäimellä. Yhteisen arvon malli on Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yritysten itsekkyyteen perustuvaa käyttäytymistä, joka perustuu taloudellisen arvon tuottamiseen sosiaalisen ja ympäristöllisen arvonluonnin kautta. He myös toteavat, että ehdotetulla mallilla ei voida ratkaista kaikkia sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia, mutta se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan ja resurssejaan tavalla, jossa tähän asti yritykset, yhteiskunta ja kansalaisjärjestöt eivät ole onnistuneet kohtaamaan.

Taulukko 1. Yhteisen arvon tuottamisen mallin keskeiset erot verrattuna perinteiseen yrityksen yhteiskuntavastuuseen (Porter ja Kramer, 2011).

Yrityksen yhteiskuntavastuu	Yhteisen arvon tuottaminen
Arvo: tehdä hyvää	Arvo: taloudellinen ja sosiaalinen hyöty suhteessa kustannuksiin
Kansalaisuus, hyväntekeväisyys, kestävä kehitys	Yhteinen arvon luominen yrityksen ja yhteisön kesken
Harkinnanvarainen tai reagoiva suhde ulkoiseen paineeseen	Integroitu osaksi kilpailua
Eriytetty voiton maksimoinnista	Integroitu voiton maksimointiin
Toiminta on määritelty ulkoisen raportoinnin sekä henkilökohtaisten mieltymysten mukaan	Toiminta on yrityskohtainen ja sisäisesti määritelty
Rajoitettu vaikutus yrityksen jalanjäljen tai yhteiskuntavastuubudjetin mukaan	Määrittää uudelleen yrityksen budjetin
Esimerkki: Reilun kaupan ostotoiminta	Esimerkki: Ostotoiminnan muuntaminen laadun ja tuoton parantamiseksi

## 3 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

### 3.1 Yrityksen tarkoitus

Yritysten perustehtävää voi lähestyä useasta eri näkökulmasta. Harmaala ja Jallinoja (2012) kiteyttävät yrityksen tarkoituksen tuottaa omistajien sijoittamalle pääomalle mahdollisimman hyvä tuotto. Yritykset tavoittelevat voittoa yleensä tuottamalla tuotteita ja palveluja sekä tarjoamalla niitä valitsemillaan markkinoilla. Osakeyhtiölaissa todetaan pelkistetysti yhtiön toiminnan tarkoituksen olevan tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Osakeyhtiölaki, 2012).

Wilson (2004) sen sijaan toteaa, että yritysten olemassa olon ydin on tasa-painottaa eri sidosryhmien tarpeita. Mikäli yrityksen ainut tarkoitus on maksimoida tuotot, aiheuttaa se Wilsonin (2004) mukaan väijäämättä häiriötä ja korruptiota yrityksen sisällä. Watson (1991) taas toteaa, että yrityksen pääasiallinen tehtävä on palvella sen asiakkaita.

Niin kauan kuin on ollut yritystoimintaa, on myös ollut keskustelua yritystoiminnan etiikasta ja yrityksessä toimivien ihmisten moraalista. Kaikilla yhteisöillä ja yrityksillä on moraalit, peruskäsitys oikeasta ja väärästä. Tätä peruskäsitystä ihmiset tunnustavat, hyväksyvät ja soveltavat omaan käyttäytymiseensä eri tavoin moraalikoodistoa, normeja ja arvoja. Yritysvastuun juuret voidaan jäljittää liiketoimintaetiikan kehittymiseen ja keskusteluun yrityksen roolista yhteiskunnassa (Harmaala ja Jallinoja, 2012).

Yritykset luovat yhteiskuntaan työpaikkoja ja maksavat veroja. Yhteiskunta ja sen julkiset organisaatiot taas tuottavat muun muassa yhteiskuntarakenteen, koulutettua työvoimaa, turvallisuutta ja luovat muita yrityksen toimintaedellytyksiä. Julkisen vallan avulla myös säädellään täysin vapaiden markkinoiden toimintaa pyrkien muun muassa yritysten yhdenmukaisiin kilpailuedellytyksiin ja väärinkäytösten ehkäisyyn. Yritykset tarvitsevat yhteiskunnallisia rakenteita ja palveluja ja yhteiskunta ihmisineen tarvitsee menestyksellistä yritystoimintaa hyvinvoinnin tuottamiseen (Juutinen, 2011).

Kestävä kehitys on tullut mukaan keskusteluun 1980-luvulta lähtien. Tärkein määritelmä kestävästä kehityksestä lienee Brundtlandin komission vuonna 1987 lanseeraama: "Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa." (WCED, 1987). Kestävän kehityksen käsite sisältää sekä yrityksen ympäristönäkökohdat sekä sosiaaliset ja taloudelliset ulottuvuudet. Nämä kolme edellä mainittua näkökulmaa vaikuttavat merkittävästi nykyisenkaltaisen yritysvas-  
tuun sisältöön.

Whiten ja Baraldin (2011) mukaan kysymys yritysten perustehtävästä on keskeinen, kun pohditaan yrityksen ja yhteiskunnan suhdetta. Yrityksen tarkoitus ei ole tehdä voittoa, vaan sen tarkoitus on tehdä voittoa, jolla se voisi tehdä jotakin muuta enemmän tai paremmin. Tätä "jotain muuta" White ja Baraldi (2011) kuvaavat yleiseksi eduksi - yrityksen tulee rakentaa oikeudenmukaista ja

kestävää maailmaa. White ja Baraldi (2011) myös toteavat, että tämä on perusta, josta yritystoimintaan liittyvät periaatteet kumpuavat ja johon nivoutuvat kaikki ne muutoskeinot, jotka ovat ratkaisevassa asemassa kun kehitetään uudenlaisia, vastuullisuutta ytimessään kantavia yrityksiä.

Yrityksen hyvän hallintotavan ajattelussa on peruslähtökohtana saada yrityksen johto toimimaan omistajien etujen mukaisesti. Jo 1930-luvulta lähtien taloustieteilijät ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että johdolla ja omistajilla voi olla erilaisia näkemyksiä ja tavoitteita siitä, miten yrityksen resursseja käytetään. Tätä intressien ristiriitaa ja niiden yhteensovittamista on tarkasteltu niin sanotun agenttiteorian pohjalta. Agenttiteoria perustuu siihen, että omistaja on päämies ja yrityksen johtaja on hänen agenttinsa. Vaikka valta on loppukädessä osakkeenomistajilla, luovuttavat he osan vallastaan johtajille. Omistajalla on rahat ja johtajalla liiketoimintaosaaminen (Hirvonen ym. 2003).

Tuoreen vuosittaisen, globaalin luottamusbarometrin (Edelman, 2012) mukaan valtioihin luotetaan instituutioina yhä vähemmän, mutta sama koskee myös yrityksiä. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat vahvasti erilaiset sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät (esimerkiksi asiakkaiden kuuntelu, henkilöstön hyvinvointi, yrityksen eettiset periaatteet ja asiakkaiden asettaminen taloudellisten voittojen edelle) taloudellisten rinnalla. Edelmanin (2012) mukaan yritysten tuleekin ottaa vahvempi rooli jatkossa ja luoda uusia kestäviä toimintamalleja, jotta luottamus voidaan palauttaa.

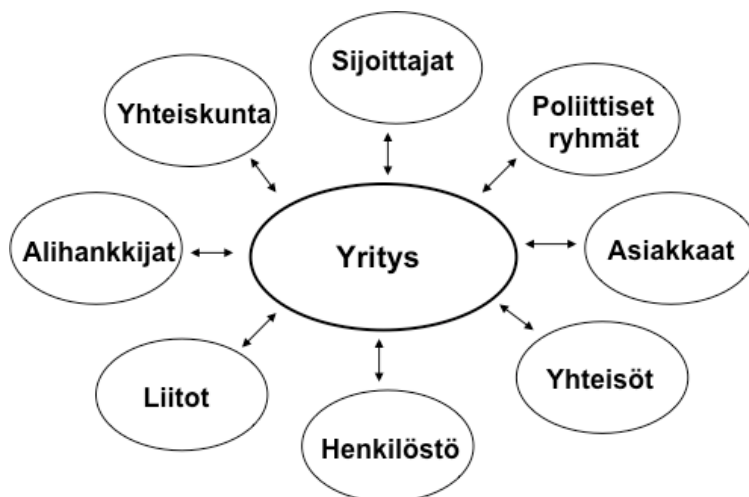
Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus ja keskustelu on ajankohtaista myös suomalaisten yritysten parissa. Kansainvälisen konsultointiyhtiö Deloitteen toteuttamassa kyselytutkimuksessa kartoitettiin suomalaisten yritysjohtajien ja hallitustoimijoiden sekä nuorten asiantuntijoiden näkemyksiä yritystoiminnan tarkoituksesta ja yhteiskunnallisista haasteista (Deloitte, 2012). Suomessa lähes kaikki yritysjohtajat näkivät yritysten ydinliiketoiminnalla olevan arvokas yhteiskunnallinen vaikutus, toisaalta nuorten, y-sukupolven (1980-luvulla syntyneiden) vastaajien mielestä yrityksen toiminnan tarkoitus kiteytyy tuoton lisäksi erityisesti innovaatioiden tuottamiseen, elinkeinojen luomiseen sekä yhteiskunnallisen kehityksen rakentamiseen. Vastaavassa globaalissa tutkimuksessa suuri osa yritysjohtajista oli lisäksi sitä mieltä, että yrityksen arvoa tulisi mitata sekä tuoton että yrityksen ydintoiminnan positiivisen yhteiskunnallisen panoksen perusteella (Deloitte, 2012). Myös Juutinen (2011) toteaa, että 1980-luvulla syntyneiden odotukset työelämäältä liittyvät vahvasti yritysvastuuseen.

### 3.2 Vastuullisen liiketoiminnan eri vaiheita

Nykyisin yritysten yhteiskuntavastuu ymmärretään laajasti kestävästä kehityksen käsitteestä peräisin tulevalla kolmijaolla, jota kutsutaan englanniksi *Triple bottom line*. Tässä kolmijako sisältää kolme ulottuvuutta; taloudellisen, ympäristöllisen sekä sosiaalisen vastuun, jotka yritysten tulee samanaikaisesti ottaa huomioon. Yritysten yhteiskuntavastuu käsitteenä voidaan katsoa alkaneen yleistyä 1950-luvulta lähtien. Varhaisimmissa teksteissä vastuullisuutta käsiteltiin usein sosiaalisen vastuun näkökulmasta, eikä niinkään yrityksen yhteiskuntavastuuna. Yritysten yhteiskuntavastuun eräänlaisena merkkiteoksena voidaan pitää vuon-

na 1953 ilmestynyttä julkaisua "Social Responsibilities of the Businessman", jonka kirjoitti yhdysvaltalainen taloustieteilijä Howard Bowen. Bowening mukaan sadat suurimmat yritykset olivat keskeisiä yhteiskunnallisia vaikuttajia ja päätöksentekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus kansalaisten elämään (Carroll ja Buchholtz, 2002).

Kehitys yhteiskuntavastuun tutkimuksessa jatkui 1960 ja 1970-luvuilla ja näiden vuosikymmenten aikana lisääntyi näkemys, että yritysten päätöksentekoon liittyvät muutkin kuin pelkästään taloudelliset ja tekniset syyt (Carroll ja Buchholtz, 2002). Käsite *sidosryhmä* yleistyi 1970-luvun lopulla ja yritykseen vaikuttavien sidosryhmien tyypittelyn esitti Edward Freeman vuonna 1984. Freemanin (1984) mukaan yrityksen johto ei ole vain vastuussa osakkeenomistajilleen, mutta myös keskeisille sidosryhmilleen, joita ovat henkilöstö, asiakkaat, erilaiset poliittiset ryhmät, alihankkijat, liitot, sijoittajat, yhteisöt ja yhteiskunta. Sidosryhmäkäsitellemme on monta erilaista tulkintaa, mutta yhteistä erilaisille tulkinnoille on, että sidosryhmä voi olla sekä yksilö että ryhmä ja että sidosryhmien ja organisaatioiden välillä on vuorovaikutusta. Freemania voidaan pitää nykyisin tunnetun sidosryhmäteorian keskeisenä kehittäjänä (Carroll ja Buchholtz, 2002).



Kuva 5 Yrityksen keskeiset sidosryhmät Freemanin (1984) mukaan.

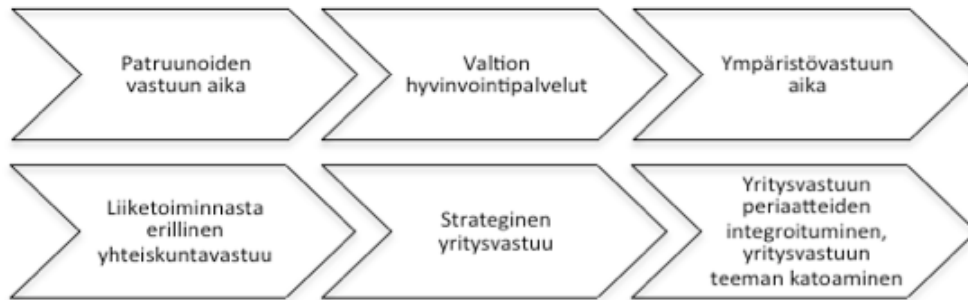
van Marrewik (2003) kuvaa yhteiskuntavastuun ensimmäiseksi vaiheeksi ajanjaksoa, jossa yritysten ainut motiivi tehdä yhteiskuntavastuun toimenpiteitä oli sen hyödyttäminen osakkeenomistajia pitkällä tähtäimellä. Toisessa vaiheessa yleistyi mm. Freemanin (1984) esittämä käsitys, että yritykset eivät ole vastuussa vain osakkeenomistajilleen, mutta myös sidosryhmilleen. Kolmannessa vaiheessa, 1990-luvulta lähtien van Marrewijkkin (2003) mukaan lisääntyi uudenlainen ajattelu, jossa nähtiin yrityksen olevan osa ympäröivää yhteisöä ja yhteiskuntaa. Tässä ajattelussa on tyypillistä, että yritys pyrkii palvelemaan yhteiskuntaa rakentavalla tavalla. van Marrewijkkin (2003) mukaan erilaiset lähestymistavat yhteiskuntavastuuseen osoittavat, että yritykset reagoivat strategisesti ympäröivän maailman muutoksiin ja ne joutuvat arvioimaan omaa sijoittumistaan ja toimintaansa koko ajan uudelleen.

Garrigan ja Melen (2004) mukaan yritysten yhteiskuntavastuun kenttä on varsin kirjava ja erilaiset lähestymistavat ovat monimutkaisia, ristiriitaisia ja epäselviä. Kuitenkin kaikki yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevät teoriat keskittyvät ainakin seuraaviin tekijöihin: pitkän tähtäimen voittojen tavoitteluun tähtääviin päämääriin, yrityksen liiketoimintavoiman käyttäminen vastuullisella tavalla, sosiaalisten ja ympäristöllisten vaatimusten liiketoimintaan integrointiin sekä antamalla oma panoksensa yhteiskuntaan tekemällä eettisesti oikeita tekoja. Garriga ja Mele (2004) jakavat yhteiskuntavastuuta käsittelevät teoriat neljään kategoriaan: 1) instrumentaalisiin, 2) poliittisiin, 3) integroituihin ja 4) arvoteorioihin. Myös van Marrewijk (2003) toteaa, että yhtä ainoaa, kaikille yrityksille sopivaa yhteiskuntavastuun mallia ei ole olemassa, vaan että jokaisen yrityksen tulisi löytää omaan toimintaansa ja tavoitteisiinsa sopiva määritelmä.

Juutinen (2011) toteaa, että 1990-luvulta lähtien on alkanut suuntaus sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden integroimisesta yrityksen ydinliiketoimintaan. Globaalit talous- ja ympäristökriisit ovat vauhdittaneet tätä näkemystä 2000-luvulla. Suomessa yhteiskuntavastuu näyttäytyi Juutisen (2011) mukaan teollistumisen aikaan 1870-luvulta 1900-luvun alkuvuosikymmenille. Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta alkoi kehittyä 1950-luvulta lähtien, jolloin myös yhteiskunnan rahoittama palvelutuotanto kehittyi ja yritysten rooli yhteiskunnallisena toimijana muuttui suppeammaksi (Juutinen, 2011). 2000-luvulle tultaessa yhteiskuntavastuu ja vastuullisuuskysymykset ovat jälleen nousseet yritysten agendalle myös suomalaisten yritysten toiminnassa - erityisesti yritysten, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla.

Burken ja Logsdonin (1996) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on strategista, kun sillä tavoitellaan liiketaloudellisia hyötyjä yritykselle. Burke ja Logsdon (1996) ovat tunnistaneeet viisi ulottuvuutta yrityksen strategiassa, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä ja samanaikaisesti hyödyllisiä sosiaalisen ja ekologisen ympäristön kannalta. Nämä viisi ulottuvuutta käsittävät *keskittämisen*, jolla tarkoitetaan vastuullisuuden sijoittumista lähelle yrityksen tarkoitusta ja päämääriä, *erikoistumisen*, jolla tarkoitetaan kykyä hyödyntää vastuullisuutta, *proaktiivisuuden*, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa ympäröivän maailman sitä koskevia muutoksia, *vapaaehtoisuudella* tarkoitetaan lakien ja ohjeiden yli meneviä toimenpiteitä ja *näkyvyydellä* taas tarkoitetaan sekä yrityksen läpinäkyvää toimintaa että ulkoisten tarkastajien suorittamia tarkastuksia ja auditointeja.

Juutinen (2011) tuo esille, että kansainvälisesti on selvästi havaittavissa trendi, jossa kestävä kehitys ja yritysvastuu nähdään liiketoimintamahdollisuuksina haittojen minimoimisen sijaan. Juutisen (2011) myös toteaa, että tulevina vuosina on odotettavissa, että vastuullisuusraporteissa irtaudutaan perinteisistä kolmijaosta sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen. Juutisen (2011) mukaan kansainvälisesti on jo nähtävissä, että teemat jakaantuvat entistä enemmän organisaatioiden keskeisten sidosryhmien, olennaisten yritys vastuuasuiden tai kestäväen kehityksen trendien mukaan.



Kuva 6 Yhteiskunnallisen vastuun vaiheita Suomessa Juutisen (2011) mukaan.

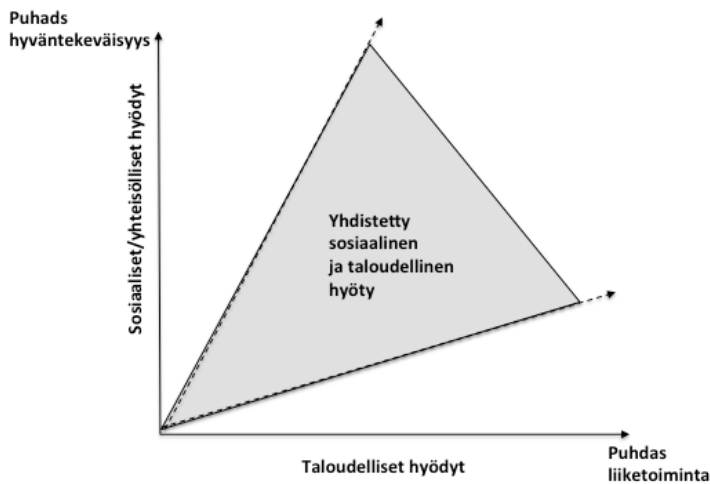
### 3.3 Vastuullisuus ja yritysten kilpailukyky

Porterin (1979) viiden voiman malli on maailmalla yleisesti tunnettu. Tässä mallissa määritellään kunkin tarkasteltavan markkinan viehättävyys yrityksen näkökulmasta. Nämä viisi voimaa ovat:

1. Asiakkaat
2. Tavarantoimittajat
3. Uusien kilpailijoiden uhka
4. Korvaavat tuotteet (substituutit)
5. Toimialan nykyisen kilpailun taso

Sittemmin Porter on esittänyt ajatuksia vastuullisuuden kytkemisestä osaksi yrityksen kilpailukykyyn parantamista. 2000-luvun alussa Porter ja Kramer (2002) nostivat esille hyväntekeväisyyden kilpailukykyyn edistäjänä ja kyseenalaistivat taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden vastakkainasettelun. Tuolloin he esittivät, että yritys ei toimi yksin eristyksissä sosiaalisesta ympäristöstä ja yhteiskunnasta, vaan osana sitä. Yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi minkälaisessa ympäristössä ne toimivat. He myös argumentoivat, että hyväntekeväisyys voi tarjota yrityksille taloudellisesti järkevimmän keinon parantaa kilpailukykyään samalla vahvistaen ympäröivien järjestöjen ja yhteisöjen toimintaa (Porter ja Kramer, 2002).

Vuonna 2006 Porter ja Kramer loivat pohjaa yhteisen arvon tuottamisen mallille artikkelissaan, jossa he totesivat, että yritysten yhteiskuntavastuutoiminta on yhä hajanaista ja liian kaukana yritysten ydintoiminnasta. Heidän mukaansa perinteinen yhteiskuntavastuu jopa estää yritysten kykyä luoda hyvää ympäröivälle yhteiskunnalle. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysten tulisikin uudelleen analysoida yhteiskuntavastuutoimenpiteensä ja nähdä se uutena mahdollisuutena tehdä liiketoimintaa.



Kuva 7 Taloudellisten ja sosiaalisten intressien yhdentymisen Porterin ja Kramerin (2002) mukaan.

Vaikka vastuullisuuden vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen menetykseen pitkällä tähtäimellä onkin vain vähän tutkimusnäyttöä, ovat Hillman ja Klein (2001) tutkimuksessaan osoittaneet, että yritys vastuun muodolla on merkitystä. Heidän mukaansa investointi sidosryhmäjohtamiseen voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Toisaalta hekin painottavat, että yritysten on vaikea tunnistaa miten toiminta olisi kaikkein menestyksellisintä. Heidän mukaansa olisi varmintaa investoida ensisijaisesti sidosryhmiin, eli niihin joita ilman yritys ei voi selviytyä (Hillman ja Klein, 2001). Näillä sidosryhmillä tarkoitetaan osakkeenomistajia, henkilöstöä, tavarantoimittajia, asiakkaita, lähiasukkaita, ja luonnonympäristöä (Clarkson, 1995).



Kuva 8 Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia sosiaalisia ja ekologisia tekijöitä (Porter ja Kramer, 2011).



### 3.4 Vastuullisuuden tyypittelyä

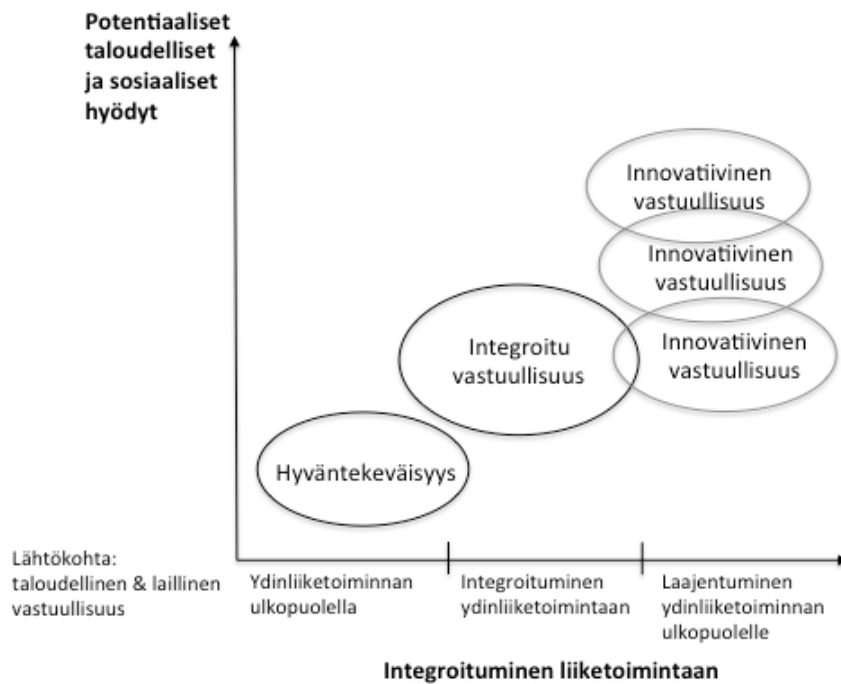
Halme ja Laurila (2009) toteavat, että vaikka vastuullisuuden ja yritysten taloudellisen menestyksen suhdetta on tutkittu paljon, ovat sen tulokset yhä ristiriitaisia. He nostavat esille, että on vain vähän tutkimustietoa siitä minkä tyyppisillä liiketoimintamalleilla ja yritysmuodoilla on itse asiassa ollut vaikutusta, ja onko niissä eroja? Heidän mukaansa yritys vastuuta on pyritty aiemminkin tyypittelemään, mutta se on jäänyt kovin teoreettiselle tasolle eikä näin ollen palvele käytännön yrityksiä niiden suunniteltaessa käytännön vastuullisuustoimenpiteitä. On myös tärkeää tarkastella ei vain pelkästään harjoittavatko yrityksen yhteiskuntavastuuta vai eivät, mutta minkälaista yhteiskuntavastuuta ne harjoittavat toiminnassaan. Halme ja Laurila (2009) esittävät, että yritysten vastuullisuus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka perustuvat motivaatioon yrityksen olemassaolosta:

1. hyväntekeväisyyslähtöinen vastuullisuus
2. integroitu vastuullisuus
3. innovatiivinen vastuullisuus

Hyväntekeväisyyteen perustuva vastuullisuus näyttäisi tuottavan vähiten hyötyjä, koska hyväntekeväisyystoimenpiteet ovat irrallista yrityksen toiminnallisista yksiköistä. Kuten Porter ja Kramerin (2006) toteavat, yritysten hyväntekeväisyystoimenpiteiden sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset ovat usein hajanaisia. Jos sen sijaan yritys perustaa oman liiketoimintansa vastuullisuuteen (*integroitu vastuullisuus*), sen toimenpiteet ovat usein linjassa liiketoiminnan ydintoimintojen kanssa (Halme ja Laurila, 2009).

Kun sosiaaliset hyödyt ja liiketaloudelliset aloitteet ovat linjassa, tavoittavat ne myös enemmän koko yrityksen henkilöstöä ja johtoa. Halme ja Laurila (2009) toteavat, että tällöin myös ne henkilöstöön kuuluvat henkilöt, jotka eivät koe yhteiskuntavastuutoimenpiteitä omakseen, sitoutuvat niihin paremmin. He myös muistuttavat, että hyväntekeväisyyteen perustuva yritys vastuu on riskialtis talouden vaihteluille. Integroidussa vastuullisuudessa yritykset voivat normaalin yritystoiminnan ohella samanaikaisesti etsiä hyötyjä jotka liittyvät esimerkiksi yrityksen imagoon ja maineeseen, taloudellisiin säästöihin, riskienhallintaan tai lainsäädännön muutosten ennakkointiin (Halme ja Laurila, 2009).

*Innovatiivinen vastuullisuus* eroaa kahdesta edellä mainitusta Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan siinä, että yritys valitsee sosiaalisen tai ympäristöllisen ongelman liiketoiminnalliseksi haasteekseen ja pyrkii aktiivisesti löytämään ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan. Suurin ero tässä toimintamallissa on perinteiseen hyväntekeväisyyteen, sillä innovatiivisessa vastuullisuudessa yritys hakee myös taloudellista hyötyä toiminnastaan (win-win). Yrityksen ei oletetakaan tuottavan tuotteita köyhiin maihin tai suojelevan ympäristöä pelkästä hyvästä tahdostaan, vaan tavoitteena on hyödyttää ympäristöä tavalla, joka on myös järkevää liiketoimintaa. Halme ja Laurila (2009) kysyvätkin, onko innovatiivinen vastuullisuus itse asiassa vain hyvää liiketoimintaa?



Kuva 9 Vastuullisuuden integroituminen yrityksen liiketoimintaan Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan.

Eccless ym. (2011) muistuttaa, että vaikka toisin väitetäänkin, vain harvat yritykset ovat todistettavasti integroineet sosiaaliset ja ympäristölliset asiat osaksi yritysstrategiaansa ja -kulttuuriaan. Tällaisia yrityksiä yhdistää Ecclessin ym. (2011) mukaan vahva kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kulttuuri, eli koko henkilöstö kokee sosiaaliset ja ympäristölliset asiat aidosti tärkeiksi.

Porterin ja Kramerin (2011) yhteisen arvon malli pitää sisällään useita perinteisen yhteiskuntavastuun periaatteita sekä kirjallisuudessa jo usein aiemminkin esitettyjä näkökulmia sosiaalisten ja ympäristöllisten asioiden kytkemisestä liiketoimintaan. Keskeisin ero Porterin ja Kramerin (2011) mukaan perinteiseen yhteiskuntavastuuseen liittyy näkökulmaan, jossa yritys tekee sosiaalisten ja ympäristöllisten asioiden pohjalta normaalia liiketoimintaa. Yhteisen arvon tuottamisen mallin mukaan sillä parannetaan myös yrityksen kilpailukykyä.

Halmeen ja Laurilan (2009) tyypittelyn mukaan yhteisen arvon tuottamisen malli voidaan sijoittaa *innovatiivisen vastuullisuuden* kategoriaan, sillä innovatiivisessa vastuullisuudessa kriteerinä on tehdä ympäristöä hyödyttäviä toimenpiteitä siten, että se on myös liiketoiminnan kannalta kannattavaa. Myös Harmaala ja Jallinoja (2012) luokittelevat yhteisen arvon tuottamisen mallin yritysvastuun uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien luokkaan. Porterin ja Kramerin (2011) esitys uudeksi liiketoimintamuodoksi tukee myös Juutisen (2011) näkemystä siitä, että kansainvälisesti on selvästi havaittavissa trendi, jossa kestävä kehitys ja yritysvastuu nähdään liiketoimintamahdollisuuksina haittojen minimoimisen sijaan.

## 4 S-RYHMÄN JA KESKON ESITTELYÄ

S-ryhmä ja Kesko muodostavat merkittävän osan suomalaista päivittäistavarakauppaa hallitsemalla yhdessä yli 80 prosenttia kokonaismarkkinasta. (PTY, 2011). Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan elintarvikkeita sekä muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita hankitaan elintarvikeostosten yhteydessä. Päivittäistavarihin luetaan ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan yleisesti myymälää, jossa myydään edellä mainittuja tavaroita. Elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on noin 80%. Suomessa päivittäistavarakauppa on hyvin keskittynyttä ja market -vetoista ja yli 88% markkinaosuudesta on kolmen suurimman ryhmittymän hallussa (S-ryhmä, Kesko ja Suomen Lähikauppa Oy). Tällainen keskittynyt ja market -vetoinen kauppa on tyypillinen myös muissa pohjoismaissa (PTY, 2011).

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan yritysverkosto, jossa osuuskaupat ovat itsenäisiä osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat myös asiakkaita, joista S-ryhmä käyttää nimitystä asiakasomistajat. Vaikka S-ryhmä muistuttaaakin perinteistä osakeyhtiötä, sen toimintamalli eroaa Keskoista muun muassa alueellisuuden, omistuksen sekä päätöksenteon kautta. Kesko on kaupan alan osakeyhtiö, joka on julkisesti noteerattu pörssissä. Kesko toimii viidellä eri toimialalla (ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekauppa). Keskon organisaatio perustuu tulosityksikkörakenteeseen, jossa Kesko-konsernia johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja (Kesko, 2012).

Tutkimus on rajattu koskemaan S-ryhmän ja Keskon päivittäistavarakauppaa. S-ryhmässä tutkimuksen kohteena olevista päivittäistavarakaupoista vastaa pääkaupunkiseudulla toimiva alueosuuskauppa HOK-Elanto. Keskoissa päivittäistavarakaupasta vastaa Ruokakesko, joka harjoittaa kauppaa itsenäisten K-kauppiain kanssa ketjuliiketoimintamallilla. Haastattelututkimuksessa oli lisäksi mukana yksi Prisma (S-ryhmä) ja yksi Citymarket (Kesko), jotka ovat laajaa vähittäistavarakauppaa harjoittavia hypermarketteja.

### 4.1 Osuustoiminta

Osuustoiminta on taloudellisen yhteistyön muoto eli yritysmuoto. Suomessa on noin 4000 osuuskuntaa ja niihin kuuluu yli seitsemän miljoonaa jäsentä. Suomesta puhutaan usein maailman osuustoiminnallisimpana maana, kun vertaillaan liikevaihtoja, jäsenmääriä ja työllistävyyttä suhteessa maan kokoon. Osuustoiminta onkin näkyvässä roolissa suomalaisessa yhteiskunnassa (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2012).

Osuuskuntalaki (OKL) määrittelee osuustoiminnallisen yrityksen tarkoituksen seuraavasti: "Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita tai palveluita, jotka osuus-

kunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavoin.” Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen (Pöyhönen, 2002).

Osuustoiminnallisia yrityksiä on kaikkialla maailmassa. Se on käytössä suurimmassa osassa markkinataloutta harjoittavissa maissa ja leviää vauhdilla myös kehittyvissä maissa (Skurnik, 2002). Osuustoiminnallinen yritys eroaa muista yritysmuodoista suurimmalta osaltaan omistajuuden ja perustavoitteidensa kautta. Suomessa osakeyhtiö on ollut historian valossa aina kaikista tavallisin yritysmuoto, mutta osuuskunta tarjoaa vaihtoehdon organisoida yrityksen taloudelliset toiminnot. Osuuskunnilla on ollut alusta asti merkittävä rooli erityisesti sosiaalisten innovaatioiden synnyttäjänä (Skurnik, 2002). Skurnik (2002) tuo myös esille, että osuuskuntien toimintamalleissa on suuria eroja eri maiden välillä, erityisesti markkinavetoisen (amerikkalaisen) ja yhteisöllisen (eurooppalaisen) toimintakulttuurin välillä.

Osuustoiminnallisuuteen perustuva liiketoiminta eroaa monin tavoin muista yritysmuodoista. Liiketoiminnan perustana ovat avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus sekä ylijäämän jako eli jäsenten osuus yrityksen tuloksesta. Osuuskauppayritykset ovat samanaikaisesti liikeyrityksiä ja jäsentensä yhteisöjä. Skurnik (2002) toteaa osuustoiminnallisen yrityksen perustavoitteena olevan:

*”Tuottaa tarvittavia ja/tai tuotteita palveluja jäsenilleen niin tehokkaasti ja osaa-vasti kuin mahdollista. Mikäli ylijäämää muodostuu toiminnan kehittämisen jälkeä, tulee se jakaa jäsenille siinä suhteessa, kuin he käyttävät yhtiötä”.*

Osuustoiminnan rooli myös vastuullisuusnäkökulmasta on lisääntynyt yhteiskunnallisessa keskustelussa viime aikoina. On muun muassa esitetty, että osuustoiminnalla voitaisiin luoda yhteistä vaurautta ja puhdasta energiaa, kuten muualla Euroopassa enenevässä määrin jo tehdään. Esimerkiksi Järvensivu (2012) on esittänyt, että osuuskauppa voisi olla tärkeä ja konkreettinen askel kasvu- ja kulutuskulttuurista kohtuutalouteen, sillä kasvatavoitetta osuuskaupassa ei olemuksellisesti tai lailla asetettuna ole. Asiakasomistajien ja edustajiston niin päättäessä S-ryhmä voisi Järvensivun (2012) mukaan kehittyä kulttuurista ja sosiaalista hyvinvointia tukevan ja luontoa mahdollisimman vähän kuormittavan kauppatoiminnan edelläkävijäksi.

Myös Yhdistyneiden kansakuntien Rio+20 konferenssin (United Nations, 2012) päätöslauselmassa tuotiin esille erityisesti pienten ja keskisuurten osuuskuntien tärkeä rooli globaalin kestävän kehityksen edistämässä. Helsingin Sanomat (30.8.2012) taas kuvasi osuustoiminnan kokevan uutta nostetta, sillä globaalit ympäristö-, vesi-, ruoka-, ja väestönkasvukriisit sekä nettisukupolven yhteisöllisyysarvot luovat modernia hohdetta aikaisemmin vanhahtavaksi koetulle osuustoiminnalle.

Osuustoiminnassa ja yhteistoiminnassa on kuitenkin ongelmallista se, että siinä on mahdollista ottaa vapaamatkustajan rooli itselleen. Yhteisötaloudellisen toiminnan pohja putoaa, jos osa alkaa käyttää tilannetta hyväkseen. Toinen ongelma liittyy osuustoiminnan kokoon. Jos toiminta etäännyy liian kauaksi periaatteistaan, kuten esimerkiksi S-ryhmässä, asiakasomistajista voi tulla etukortilla liikkeeseen sidottuja kuluttajia. Tällöin laskun maksaa lopulta osuuskunnan jäsen,

ja alkuperäinen osuustoiminnan idea on kääntynyt pääläelleen. Ongelmat on mahdollista voittaa tekemällä toimintamalleista sellaisia, että niissä ratkaistaan osuuskuntatoimintaan liittyvät ongelmat. Mahdollisuuksia osuustoiminnalle olisi, jos vain päättäjillä ja ihmisillä riittäisi rohkeutta (Taloussanomat, 2012).

## 4.2 S-ryhmän toimintamalli

S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä sekä 21 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskau-  
pasta. S-ryhmä on kasvattanut voimakkaasti markkinaosuuttaan ja on vuodesta 2005 lähtien ollut Keskon edellä (Casadesus-Masanell, 2009). SOK toimii osuus-  
kauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalve-  
luita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehit-  
tämisestä. Koko S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2010 oli 10,5 miljardia euroa  
(alv 0 %). Ryhmän liiketoiminta-alueista suurin on marketkauppa, jonka liike-  
vaihto oli noin 6,4 miljardia euroa (S-kanava, 2012).

Osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat ja ne  
puolestaan omistavat keskusliike SOK:n. S-ryhmällä on työntekijöitä lähes 40 000.  
S-ryhmän perustana on osuustoiminnallisuus, jonka keskeisiä teemoja ovat avoin  
jäsenyys, kansanvaltaisuus sekä ylijäämän jako eli jäsenten osuus yrityksen tu-  
loksesta. (S-kanava, 2012). Kuitenkin tänä päivänä S-ryhmän liiketoimintamalli  
toimii vahvasti ketjuliiketoiminnan periaatteella. Ketjuliiketoimintamalli perus-  
tuu kauppojen kokonaisvaltaiseen, loogiseen ja integroituun toimintatapaan, jos-  
sa myös päätöksenteko on keskitettyä.

Kautto ja Lindblom (2004) toteavat ketjuliiketoiminnan syntyneen Suomes-  
sa 1990-luvun alkupuolella, kun S-ryhmä uudisti liiketoimintojaan ketjumaiseksi.  
He toteavat S-ryhmän aloittaneet rakenteellisen uudistuksen jo 1980-luvulla, jol-  
loin S-ryhmä muun muassa luopui omasta teollisuudestaan ja muodosti nykyi-  
sen aluekauppaverkostonsa. Ketjuliiketoimintamalliin perustuva toiminta on ol-  
lut S-ryhmälle menestyksekkäs ja se aloitti jo 1990-luvulla erittäin systemaattisen  
kehittämispöytäkirjan, jolla se on muokannut koko liiketoimintamuotoaan.

S-ryhmän liiketoiminta on siis organisoitu valtakunnallisiin ketjuihin. SOK  
tuottaa keskitetysti yhteiset palvelutoiminnot ja kun ketjutoimintaan yhdistetään  
alueosuuskauppojen paikallinen markkina- ja asiakastuntemus, saadaan S-  
ryhmän liiketoimintamalli. Alueosuuskaupoilla onkin merkittävä rooli S-ryhmän  
ruokakauppojen toiminnassa. S-ryhmän ruokakauppojen valikoimasta 80% on  
ketjun yhteistä.

Vaikka S-ryhmä korostaakin, että sen ensisijaisena tavoitteena ei ole voiton  
maksimointi, on tuloksen tekeminen osa sen normaalia liiketoimintaa. Tulosvas-  
tuu on alueosuuskaupoilla ja merkittävä ero osakeyhtiöön syntyy siitä, että  
kauppojen toiminnasta syntyvä taloudellinen tulos palautetaan asiakasomistajille  
ja käytetään palvelujen kehittämiseen. Nämä 21 alueosuuskauppaa ovatkin S-  
ryhmän toiminnallinen selkäranka, ja niissä korostuu vahvasti eri alueiden pai-  
kallisuus. Alueosuuskaupat myös kommunikoivat vahvasti asiakasomistajien  
suuntaan sekä muille sidosryhmille.

S-ryhmän alueosuuskaupparakenne muodostui jo 1980-luvulla, jolloin pienempiä paikallisesti toimivia osuuskauppoja yhdistyi yhdeksi suuremmaksi alueosuuskaupaksi. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma hallinto. Ne tuottavat yhdessä palveluita asiakasomistajille. Osuuskauppojen toiminnasta syntyvä taloudellinen tulos palautetaan asiakasomistajille ja käytetään palvelujen kehittämiseen (S-kanava, 2012). Osuustoiminnallisuus tarkoittaa S-ryhmässä asiakasomistajalähtöistä liiketoimintaa. Toiminnan alueellisuus ja suomalaisuus merkitsevät mm. sitä, että liiketoiminnasta vastaavat alueosuuskaupat. S-ryhmää ei myöskään voida myydä ulkomaiseen omistukseen, vaikka se on samaan aikaan kansainvälinen monin eri tavoin (S-kanava, 2012).

S-ryhmä korostaa toimintansa eroavan osakeyhtiöistä erityisesti siinä, että S-ryhmässä tavoitteet asetetaan korkeammalle ja pidemmälle tähtäimelle kuin kvartaaliajattelussa. S-ryhmän mukaan tästä kertoo pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen, henkilöstön arvostaminen sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun korostaminen. (S-kanava, 2012).

Taulukko 2. Osuuskunta- ja osakeyhtiötoiminnan eroja S-ryhmän mukaan.

	Osakeyhtiömalli	Osuuskuntamalli
Tuloksen käyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloksen maksimointi</li> <li>• Osakkeen arvo</li> <li>• Osinko</li> <li>• Omistajien näkökulma ensisijainen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloksen optimointi</li> <li>• Yrityksen kehittäminen</li> <li>• Jäsenkunnan hyväksi</li> <li>• Toimialueen kehityksen edistämiseksi</li> </ul>
Päätökset ja vastuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osakkeiden määrä ratkaisee vaikutusvallan</li> <li>• Spekulaatiot voivat ohjata</li> <li>• Taloudelliset tavoitteet ensisijaisia</li> <li>• Omistajat kaukana arkipäivän toiminnasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet päätöksentekijöinä</li> </ul>
Palvelujen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osakekurssin maksimointi asiakastytyvyyden kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelut jäsenten tarpeisiin</li> </ul>
Yhteistyön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö hyödyttää erityisesti osakkeenomistajia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö hyödyttää kaikkia, erityisesti osuuskunnan jäseniä</li> </ul>

#### 4.2.1 Marketpäälliköt

S-ryhmän päivittäistavara-kaupoista vastaavia kutsutaan marketpäälliköiksi. S-ryhmällä on omat valmennusohjelmansa ”S-päällikkö” ja ”S-trainee”, jotka ovat rekrytoivia koulutusohjelmia. S-päällikkö -koulutusohjelmassa valmentaan tulevaisuuden johtajia ja S-trainee -ohjelmassa korkeakoulusta valmistuneita nuoria asiantuntija- ja esimiestehtäviin (S-kanava, 2012). Tyypillisesti marketpäällikkö valitaan erillisellä haulla, mutta johtajaksi voi myös päätyä perinteisen ”kassasta johtajaksi” -tien kautta.

Casesus-Masanell ym. (2010) tuovat esille, että hakua ristiin Keskon kauppiaiden S-ryhmän marketpäälliköiden välillä on vain vähän. Myymälöiden johtamismallit ja yrityskulttuuri koetaan hyvin erilaisiksi S-ryhmän ja Keskon välillä. S-ryhmässä johdetaan leimallisesti osana ketjua, kun taas Keskon myymälöissä kauppiat ovat itsenäisempiä yrittäjiä. Keskon mallissa taloudellinen menestys voi olla suurempaa, mutta myös riskit kannetaan itse. S-ryhmän paikallisilla marketpäälliköillä on kuitenkin itsenäinen vastuu henkilöstöjohtamisesta ja rekrytoinneista.

Ketjujohto on merkittävässä asemassa ruokakauppojen keskitetyssä johtamisessa ja kehittämisessä. S-ryhmässä on luotu ruokakaupoille (Prisma, S-market, Alepa ja Sale) yhtenevä konsepti, jossa on määritelty muun muassa kaupan ulkoasu, valikoima ja tuotteiden sijoittelu. Valtakunnallinen ketjujohto tekee tätä kehittämistä yhteistyössä ja vuoropuhelussa alueosuuskauppojen ja tukkuliikkeen kanssa, Inex Partners Oy:n kanssa. Inex Partners Oy on täysin S-ryhmän omistama ja sen kautta hoidetaan hankinta ja logistiikka noin 80% kaikista ruokakauppoihin tulevista tuotteista.

#### 4.2.2 S-ryhmän vastuullisuus

S-ryhmän osuustoiminnallinen arvopohja rakentuu neljän yhteisesti hyväksytyyn kulmakiven varaan (S-ryhmä, 2012): 1) vapaaseen ja yhdenvertaiseen jäsenyyteen, 2) mahdollisuuteen aidosti vaikuttaa itselleen merkityksellisiin asioihin sekä palveluja käyttävänä että omistajana osuuskaupan hallinnossa, 3) asiakasomistajien tarpeisiin perustuvaan ja ostojen keskittämisen mahdollistavaan kannattavaan liiketoimintaan sekä 4) palvelujen käytöstä ja osuustoiminnallisesta palkitsemisesta syntyviin asiakashyötyihin.

S-ryhmän vastuullisuusperiaatteet on hyväksytty vuonna 2009 ja niihin kerättiin palautetta sekä asiakasomistajilta että henkilöstöltä kyselyn avulla (S-kanava, 2012). S-ryhmän (2012) mukaan vastuullisuuden näkökulmat ovat erilaisin painotuksin mukana kaikissa valinnoissa ja päätöksissä, joita ryhmässä tehdään. Alla esitetyt vastuullisuusperiaatteet pohjautuvat S-ryhmän arvoihin:

- S-ryhmä on yritysverkosto, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja alueosuuskauppojen jäsenille eli asiakasomistajille. Osuustoiminnallinen yritysmuoto ja asiakasomisteisuus ovat luonteva perusta S-ryhmän vastuulliselle toiminnalle. Jokapäiväisen toiminnan on täytettävä

ne odotukset, joita asiakasomistajat ja muut sidosryhmät S-ryhmän yrityksille asettavat.

- S-ryhmän päivittäisessä päätöksenteossa otetaan huomioon taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristönäkökulma. Vastuullisen toiminnan lähtökohtia ovat kansainvälinen ja kansallinen lainsäädäntö sekä erilaiset toimialakohtaiset sopimukset, julistukset ja ohjeet. Muuttuvassa toimintaympäristössä vastuullisuus perustuu kuitenkin ennen kaikkea oman toiminnan jatkuvaan parantamiseen.
- Vastuullinen toiminta on toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointia, vuoropuhelua, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Toteutamme vastuullisuutta yhteistyössä asiakkaiden, henkilöstön, tavaran- ja palveluntoimittajien sekä muiden sidosryhmien kanssa.

S-ryhmä julkaisi ensimmäisen vastuullisuuskatsauksensa internetissä vuonna 2003. Useimmilla alueosuuskaupoilla on lisäksi ollut omia erillisiä julkaisujaan vastuullisuudesta tai ne ovat raportoineet vastuullisuudesta normaalin vuosikertomuksen yhteydessä. Keskeinen ero raportoinnissa syntyy raportointivelvoitteiden kautta; Keskolla on pörssiyhtiönä laajemmat raportointivelvoitteet kuin S-ryhmällä. S-ryhmän vastuullisuusraportoinnissa korostuvat yhteiskuntavastuun kolme perinteistä teemaa; taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Kuten Uski ym. (2007) toteavat, S-ryhmän raportointi noudattaa yleisiä yhteiskuntavastuun linjoja eikä eroa merkittävästi osakeyhtiömuotoisten yritysten vastaavista. Sidosryhmien korostamisessa S-ryhmällä on Uskin ym. (2007) mukaan kuitenkin oma vahva painotuksensa. Alueellisten osuuskauppojen olemassaolo perustuu niiden asiakasomistajiinsa, joten niiden rooli on erittäin tärkeä.

S-ryhmä on määrittänyt sille keskeiset yhteiskuntavastuuteemat. Vuonna 2011 S-ryhmä järjesti kyselyn asiakasomistajilleen, henkilöstölle ja muille merkittävälle sidosryhmille, jonka pohjalta syntyivät neljä pääteemaa:

1. Hyvinvointia osuustoiminnalla
2. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio
3. Vastuulliset tuotteet ja palvelut
4. Resurssitehokkuus

Viime vuosina on yleistynyt tapa kuvata yritysten yritysvastuuasioiden olennaisuutta matriisina, jossa toinen ulottuvuus kuvaa asian merkittävyyttä sidosryhmille ja yhteiskunnalle sekä toinen merkittävyydestä yritykselle (Juutinen, 2011). S-ryhmä on myös laatinut olennaisuusanalyysin edellä mainittujen yhteiskuntavastuuteemojen pohjalta, jonka pohjalta se on sitoutunut kehittämään vastuullisuuttaan (S-ryhmä, 2012). S-ryhmän olennaisuusmatriisin viisi merkittävintä näkökohtaa vuonna 2011 ovat:

1. Tuotetiedot, alkuperä
2. Vastuullisten valikoimien tarjoaminen ja viestintä
3. Lähiruoka, paikalliset hankinnat
4. Tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus



## 5. Työsuhteet, työllistäminen

Kaiken kaikkiaan näkökohtia oli yhteensä 21 kappaletta ja ympäristövastuun alueelle liittyvät jätekysymykset olivat lähellä edellä mainittuja näkökohtia. S-ryhmä raportoi vastuullisuudestaan tunnistettujen teemojen kautta. Osuustoiminta on S-ryhmän vastuullisuuden keskiössä ja esimerkiksi kansainvälisessä sidosryhmäyhteistyössä S-ryhmä erottaa osuustoiminnallisen ja muun sidosryhmäyhteistyön. S-ryhmä korostaa vastuullisuuden olevan osa osuustoimintaa ja siten olennainen osa normaalia toimintaansa. S-ryhmän mukaan yritystoiminnan taustalla on vahva usko siihen, että parempi maailma rakentuu yhdessä omistamalla ja yhdessä yrittämällä. Osuustoiminta on merkittävä keino rakentaa tasa-arvoisempaa maailmaa (S-ryhmä, 2012).

S-ryhmän vastuullisuusviestintä nojaa vahvemmin sen ideologiseen arvopohjaan kuin Keskon vastaava ja se muun muassa kuvaa osuustoiminnan olevan reilua työtä ja kaupankäyntiä. Keskeisin viesti on osuuskaupan toimiminen asiakasomistajien hyväksi ja varmistamalla sitä kautta alueellista hyvinvointia ja elinvoimaisuutta. S-ryhmä korostaa asiakasomistajuuden olevan myös vahva vaikutuskanava, eli asiakasomistajat voivat itse vaikuttaa osuuskauppansa toimintaan vaalien kautta. Suomen kotitalouksista noin 79% on asiakasomistajatalouksia (S-ryhmä, 2012).

Tuomisen ym. (2009) mukaan taloudelliset seikat korostuvat hieman osakeyhtiöitä vähemmän osuuskunnallisten yritysten raportoinnissa. Toisaalta esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön raportoinnissa osakeyhtiöt ovat perusteellisempia kuin osuuskuntapohjaiset yritykset. Tuomisen ym. (2008) mukaan osuuskuntapohjaisten yritysten raportointi on yleisesti suppeampaa, mikä johtuu pääosin siitä, että niillä ei ole laillista raportointipakkoa kuten pörssiin listatuilla yhtiöillä. Osuuskunnilla ei ole myöskään yhtä pitkää perinnettä raportoinnissa kuin osakeyhtiöillä.

## 4.3 Kesko

### 4.3.1 Kauppiasmalli

Keskon yritysmuoto on osakeyhtiö. Kuten S-ryhmä, myös Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla, jossa sillä on yhteensä 1007 ruokakauppaa Suomessa (Kesko, 2012). Ruokakeskon tehtävänä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Ruokakauppojen valikoimasta noin kaksi kolmasosaa tehdään keskitetysti ja loput ovat kauppiaiden päätettävissä. Näin ollen K-kaupoilla on S-ryhmää hieman enemmän valinnanvapautta valikoimansa suhteen. Kuitenkin Casadesus-Masanell, ym. (2009) tuovat esille, että kuluttajat mieltävät K-kaupan valikoimien olevan merkittävästi laajempia kuin S-ryhmän kauppojen.

Merkittävä ero S-ryhmään syntyy Keskon harjoittamasta kauppiasmallista. Keskon kauppvoja johdetaan yrittäjäpohjaisella ketjuliiketoimintamallilla, jossa itsenäiset kauppiasyrittäjät vastaavat kaupoista Keskon ohjauksessa. K-ruokakauppiat ovat juridisesti itsenäisiä kauppiasyrittäjiä, mutta kuten Lind-

blom (2006) toteaa, ne toteuttavat aina toiminnassaan ketjunsä ketjukonseptia paikallisia tarpeita vastaavalla tavalla. Kauppiasyrittäjät allekirjoittavat ketjusopimuksen, jossa määritetään ketjun jäsenyyteen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Tämä ketjusopimus sekä kunkin ketjun käsikirja muodostavat ketjukonseptin. Ketjujen toimintaa ohjaa Ruokakesko. Poikkeuksen tähän itsenäiseen kauppiasyrittäjyysmalliin muodostavat Citymarketit, joissa kauppias omistaa ja johtaa vain ruokakaupan osuutta ja Keskolle kuuluvat hypermarketin muut osa-alueet. Emoyhtiö Kesko omistaa myös yleensä myymälätilan ja kauppias maksaa tästä vuokraa Keskolle (Casadesus-Masanell ym. 2010).

Kauppiaaksi valinta on yleensä varsin pitkä prosessi ja Kesko on tarkka kauppiaiden valinnassa. K-kauppiasuralle valituksi tuleminen ei kuitenkaan edellytä jotain tiettyä, tarkasti rajattua pohjakoulutusta. K-kauppiasura tarjoaa kolme vaihtoehtoista kouluttautumisreittiä pyrkiessä K-kauppiaaksi (Kauppiasvalmennus, 2012). Casadesus-Masanell ym. (2010) tuovat esille K-kauppiaaksi ryhtyvien ominaisuuksia; vain harvoilla kauppiailta oli pohjana korkeakoulututkintoa, mutta noin puolella heistä on takanaan liiketalouden opintoja. Kauppiaiden luonteenpiirteissä korostuu erityisesti yrittäjähenkisyys. Usein myös kauppiaiden puoliset ovat mukana kaupan toiminnassa ja perinteisesti pariskunnat toimivat yhdessä kaupan johdossa. Tässä mallissa korostuu ero S-ryhmään, jossa yrittäjähenkisyys ei ole niin keskeinen ominaisuus ja myymäläpäälliköt toimivat aina yksin. K-ruokakaupoissa korostuukin Casadesus-Masanellin ym. (2010) mukaan vahvasti paitsi yrittäjyys, mutta myös perheyrittäjien henki. Kauppiat ovat myös itse näkyvästi esillä asiakkailleen kauppoissaan ja suoraa kontaktia pidetään erittäin tärkeänä.

Kuratko ja Hotgetts (2007) toteavat, että yrittäjyys on eräänlainen mielentila, jota leimaa uusien mahdollisuuksien etsintä, riskinotto ja innovatiivisuus. K-ryhmä korostaakin asiakaslähtöisyyttä S-ryhmää enemmän, vaikka toisaalta painotus on S-ryhmässä toisenlainen. Se painottaa asiakasomistajuutta ja alueellisuutta ja ottaa hieman erilaisen lähestymistavan asiakkuuteen kuin Kesko. Asiakaslähtöisyys sen sijaan näkyy kaikessa Keskon viestinnässä.

Home (2007) on kuitenkin todennut tutkimuksessaan ristiriidan tämän asiakaslähtöisyyttä korostavan toimintamallin ja K-kauppiaiden käytännön asenteiden välillä. Home (2007) pohtiikin, rajoittaako itse asiassa ketjuliiketoimintamalli asiakaslähtöisyyttä liikaa? Hän kehottaakin tarkastelemaan yrittäjiä enemmän yksilöinä, eikä ryhmänä yrittäjiä, kuin mitä perinteisesti esimerkiksi Kesko on tehnyt.

### 4.3.2 Keskon vastuullisuus

Keskon arvopohja eroaa S-ryhmästä, mutta sen arvoissa painottuvat myös asiakaslähtöisyys ja vastuullisuus. Kesko ilmoittaa arvojensa ohjaavan kaikkea se toimintaa (Kesko, 2012):

- Ylitämme asiakkaamme odotukset: Tunneimme asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

- Olemme alamme paras: Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.
- Luomme hyvän työyhteisön: Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.
- Kannamme yhteiskunnallisen vastuun: Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisössämme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Keskon vastuullisuustoiminta on saanut kansainvälistä tunnustusta jo pitkään. Kesko on mukana Maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalla ja maailman eettisimpien yritysten listalla. Syyskuussa 2012 Kesko valittiin jälleen Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe. Keskon kokonaisarvio parani edellisvuodesta, ja Kesko sai toimialansa korkeimmat pisteet neljästä osa-alueesta: 1) vastuulliset toimintatavat/raportoinnin oikeellisuus/toimintatavat korruption ja lahjonnan estämiseksi sekä 2) toimitusketjun hallinta, 3) raaka-aineiden hankinta ja 4) sosiaalisen vastuun raportointi (Kesko, 2012).

Kesko on raportoinut vastuullisesta toiminnastaan kansainvälisen Global Reporting Initiativen (GRI) laatiman kestävän kehityksen ohjeiston mukaisesti vuodesta 2000. Se raportoi vuosittain taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristö vastuun keskeisimmät osa-alueet. (Kesko, 2012). Kesko määrittelee yhteiskuntavastuutyönsä osaksi konsernin normaalia johtamista (Kesko, 2012). Yhteiskuntavastuuta määrittävät ja ohjaavat konsernin arvot ja johtamismalli, yhteiskuntavastuun sidosryhmäanalyysi ja visio, yleiset periaatteet ja organisaatio sekä vastuullisten toimintatapojen ohje (Code of Conduct). Keskon raportointi kattaa Keskon kaikki toiminnot. Tämän tutkimuksen kannalta on huomattava, että raportointi ei lähtökohtaisesti kata kauppiasyrittäjien palveluksessa olevia työntekijöitä. Myös tiedot K-kauppiasta on esitetty vain silloin, kun ne olennaisesti liittyvät Keskon raportointiin ja täydentävät kokonaiskuvaava Keskon ja K-kauppioiden suhteista yhteiskuntaan ja muihin sidosryhmiin (Kesko, 2012).

Kesko on määritellyt sille olennaiset yhteiskuntavastuun näkökohdat jotka voidaan jakaa neljään ryhmään (Kesko, 2012):

1. Taloudellinen vastuu
2. Ympäristövastuu
3. Henkilöstövastuu
4. Vastuullinen hankinta ja myynti

Myös Kesko on laatinut vastuullisuuden olennaisuusarvion, jonka tarkoituksena on ohjata yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyöskentelyä sekä määrittellä toimenpiteitä sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Arviossa on tunnistettu teemoja, joilla suuri merkitys sidosryhmille sekä suuri nykyinen tai potentiaalinen vaikutus Keskoon. Olennaisuusarvion tarkoituksena on keskittää toimenpiteet olennaisiin asioihin ja ohjata Keskon yhteiskuntavastuu- ja sidosryhmätyös-

kentelyä. Vuonna 2010 laaditun oleellisuusarvion päivityksessä viisi merkittävintä teemaa olivat (Kesko, 2012):

1. Toiminnan taloudellinen kannattavuus
2. Tuoteturvallisuus
3. Hyvä hallintotapa ja riskienhallinta
4. Myymäläverkoston kattavuus ja saatavuus sekä sähköiset palvelut
5. Hyvä työyhteisö

Kolme näistä viidestä teemasta liittyy taloudelliseen vastuuseen (1,2 ja 4) yksi vastuulliseen hankintaan ja myyntiin (5) ja yksi henkilöstövuastuuseen. Kaiken kaikkiaan tunnistettuja teemoja on yhteensä 22 kappaletta, ja niistä merkittävimmäksi tunnistettu ympäristövuastuu oli energiatehokkuus kaupan toiminnoissa, tuotteissa ja palveluissa.

Kesko on nimennyt myös olennaisimmat yhteiskuntavuastuun teemat, joiden pohjalta se raportoi vuoden 2011 toimintaansa yhteiskuntavuastuureportissa. Nämä teemat ovat:

1. Vaikutus yhteiskuntaan
2. Työhyvinvointi
3. Ilmastonmuutostyö
4. Vastuullinen hankinta ja myynti
5. Terveellisyys

Keskon ilmoittaa yhteiskuntavuastuutyön, sidosryhmäyhteistyön ja riskienhallinnan olevan jokapäiväistä tekemistä, joka perustuu Keskon arvoihin ja visioon. Sitä ohjaavat johtamismalli, yhteiskuntavuastuun sidosryhmäanalyysi, toimintaperiaatteet sekä vastuullisuuden toimintaohje. Kesko edellyttää kaupan huolehtivan tuotteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä yritystoiminnan ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. Keskon vastuullisuusohjelma (2008-2011) kattaa laajasti yhteiskuntavuastuun eri osa-alueet ja sen tulokset on raportoitu yhteiskuntavuastuureportissa sekä Keskon [www-sivuilla](http://www.kesko.fi) (Kesko, 2012).

#### 4.4 Liiketoimintamallien keskeisiä eroavaisuuksia

Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteenveto S-ryhmän ja Keskon liiketoimintamallien keskeisistä eroavaisuuksista.

Taulukko 3. S-ryhmän ja Keskon liiketoimintamallien keskeiset erot.

Osa-alue	S-ryhmä	Kesko
Historia ja tausta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähes vuosisadan kattava historia osuuskaupasta Suomessa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahvojen alueellisten tukkukauppioiden muodostama liitto 1940-luvulta lähtien.</li> </ul>
Toimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu verkostomainen ketjuliiketoimintamalliin osuuskauppa-periaatteella</li> <li>Erityisesti alueellisilla, mutta myös paikallisilla osuuskaupoilla vahva rooli.</li> <li>Asiakasomistajat omistavat alueosuuskaupat</li> <li>Tuotot ohjataan alueosuuskauppojen kehittämiseen ja osa tuotoista suoraan asiakasomistajille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perustuu kauppiasyrittäjien vähittäiskauppaan ketjuliiketoimintamallilla</li> <li>Osakeyhtiömalli</li> <li>Pörssiyhtiö</li> <li>Asiakaslähtöinen liiketoimintaperiaate</li> <li>Tuotot osakkeenomistajille</li> </ul>
Asiakkuuden hallinta ja markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahva painotus asiakkuusomistajuudessa</li> <li>Tietojärjestelmät, paikkatiedon hyödyntäminen</li> <li>Oma asiakasomistaja- ja markkinointipalvelut - yksikkö</li> <li>S-bonusjärjestelmä</li> <li>Yhteishyvä-lehti</li> <li>S-kanava -nettipalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaslähtöinen ja kauppiasvetoinen lähestymistapa</li> <li>Tietojärjestelmät, verkko-kauppa</li> <li>Ruokakesko vastaa ryhmän markkinoinnista ylätasolla</li> <li>K-plussajärjestelmä</li> <li>Pirkka-lehti</li> <li>Plussa - nettiportaali</li> </ul>
Ketjujohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOK:n päätöksestä myymäläkonseptit, tuotesijoittelu, hinnoittelu ja tilojen suunnittelu</li> <li>Valikoimista 80% ketjun päätöksen mukainen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruokakeskon päätöksestä myymäläkonseptit, tuotesijoittelu, hinnoittelu ja tilojen suunnittelu</li> <li>Valikoimissa enemmän valinnanmahdollisuutta myymälätasolla; noin 65% ketjun päätöksen mukaan</li> </ul>
Ostotoiminta ja logistiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>S-ryhmän omistaman Inex Partners (Oy:n) kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keslog Oy:n kautta</li> </ul>
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasomistaja voi äänestää vaaleissa ja asettua ehdolle joka neljäs vuosi valittavaan edustajistoon. Se valitsee hallintoneuvoston, joka päättää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa.</li> <li>Ruokakesko Oy:ssä yhteiset</li> </ul>

	<p>Osuuskaupan toiminnan peruslinjoista ja valitsee hallituksen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOK:n johtokunta päättää valtakunnallisista, strategisista linjauksista</li> <li>• Myymäläpäälliköt vastaavat sisäisestä/henkilöstöjohtamisesta</li> </ul>	<p>johtotehtävät määritelty</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppiasyrittäjät vastaavat omien myymälöidensä johtamisesta</li> </ul>
Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuudessa korostetaan osuustoiminnan ideologista pohjaa ja asiakasomistajille tuotettavia etuja.</li> <li>• Korostaa toimintansa vastuullisuutta</li> <li>• Vastuullisuuden raportoinnissa lyhyempi historia kuin Keskolla, mutta lähestyy laajuudessa Keskon raportointia.</li> <li>• Laaja vastuullisuusraportointi sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen jaoteltuna.</li> <li>• Päätös raportoinnista kansainvälisen Global Reporting Initiativen (GRI) laatiman kestävän kehityksen ohjeiston mukaisesti vuodesta 2013 alkaen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuudessa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja henkilöstön hyvinvointia.</li> <li>• Palkittu vastuullisuudesta ja kestävän kehityksen toiminnasta kansainvälisesti usean vuoden ajan.</li> <li>• Laaja vastuullisuusraportointi sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen jaoteltuna.</li> <li>• Raportointi kansainvälisen Global Reporting Initiativen (GRI) laatiman kestävän kehityksen ohjeiston mukaisesti vuodesta 2000.</li> </ul>
Tulevaisuuden strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaslähtöinen arvoketju</li> <li>• Tiedon hyödyntäminen</li> <li>• Konseptien kehittäminen</li> <li>• Kansainvälistyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattava kasvu</li> <li>• Asiakastyytyväisyys kilpailijoita parempi</li> <li>• Vastuulliset ja tehokkaat toimintatavat</li> </ul>

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksessa selvitin pääkaupunkiseudun päivittäistavarakaupoista vastaavien K-kauppioiden ja S-ryhmän marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta sekä heidän suhdettaan sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastelin mikä merkitys liiketoimintamallilla on kauppioiden ja marketpäälliköiden näkökulmasta? Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitin kauppioiden ja marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta Porterin ja Kramerin (2011) esittämän kolmen strategisen lähestymistavan avulla.

Valitsin tutkimukseen molemmista kauppaketjuista yhteensä kymmenen päivittäistavarakauppaa harjoittavaa markettia ja haastateltaviksi niiden vastuuhenkilöt. Haastateltavat olivat marketeista vastaavia kauppiaita ja marketpäälliköitä, lisäksi mukana oli yksi Citymarket (kauppias) ja Prisma (Prisman johtaja). Haastateltaviksi valitsin nämä henkilöt, koska aikaisempien, suurimmalta osalta vastuullisuuden raportointiin keskittyneiden tutkimusten valossa oli mielenkiintoista selvittää miten vastuullisuus ja yhteiskuntavastuu koetaan ns. ruohonjuuritasolla, eli yritysten käytännön toiminnassa. Rajasin tutkimuksen koskemaan ainoastaan kauppioiden ja marketpäälliköiden näkemyksiä, eikä haastatteluja tehty konsernitason tasolla.

Haastattelujen maantieteelliseksi alueeksi valitsin pääkaupunkiseudun (Helsinki, Espoo, Vantaa), sillä se on markkina-alueena laaja ja sen alueella sijaitsee merkittävä osa Suomen päivittäistavarakaupoista. Valitsin marketit mahdollisimman laajalta alueelta ja eri kaupunginosista. Lisäksi pyrin valitsemaan kustakin kaupunginosasta marketin kummastakin kauppaketjusta aina kun se oli mahdollista, jotta vertailtavat kohteet olisivat mahdollisimman tasapuolisia.

Otin tarkasteluun mukaan marketteja kolmesta eri kokoryhmästä, jotta kohdejoukko edustaisi mahdollisimman hyvin tyypillisiä päivittäistavarakaupan myymälöitä pääkaupunkiseudulla, ja jotta haastateltavien vastauksia voitaisiin analysoida myös eri tyyppisten markettien näkökulmasta. Pyrin myös muodostamaan eri kokoryhmiä mahdollisimman tasapuolisesti molemmista kauppaketjuista, jotta niiden vertaileminen olisi mahdollisimman tasapuolista.

Taulukko 4. Haastatteluihin osallistuneet.

Kauppaketju	Nimike	Market-tyyppi	Määrä
Kesko	Kauppias	K-Citymarket	1
		K-Supermarket	2
		K-Market	2
S-ryhmä	Prisman johtaja	Prisma	1
	Marketpäällikkö	S-market	3
		Alepa	1
Yhteensä			10

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisen osan toteutin laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Eskolan ja Suonrannan (1998) mukaan laadullinen tai kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään karkeimmillaan aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi (ei-numeraalinen). Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, sillä haastattelussa on mahdollista säädellä aineistonkeruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan haastattelut sopivat menetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on vähän kartoitettu, tutkimaton alue. Tällöin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.

Tietojeni mukaan päivittäistavarakaupoista vastaavia ei ole aikaisemmin tutkittu vastuullisuuden näkökulmasta, joten etukäteen oli vaikea arvioida minikälaista tietoa haastatteluista olisi saatavilla ja miten haastateltavat suhtautuisivat suhteellisen abstraktiin ja laajaan aihepiiriin. Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan teemahaastattelu antaa tukijalle vapauksia haastattelukertojen määrästä eikä ota kantaa siihen, miten syvälle haastatteluissa mennään.

Teemahaastattelussa keskeisintä on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Hirsjärvi ja Hurme (2006) toteavat haastattelujen olevan joustava menetelmä, koska ne sopivat niin erilaisiin tilanteisiin. Haastatteluissa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, joka luo joustavuutta itse haastattelutilanteeseen. Hirsjärvi ja Hurme (2006) kuvaavat haastattelujen olevan myös toimiva menetelmä, kun halutaan korostaa ihmistä subjektina itse tutkimustilanteessa. Tällöin tutkimuksen kohteena olevalle henkilölle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Haastattelu, johon ei tarvitse etukäteen suunnitella kysymyksiä, on myös hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun kysymysten laatiminen etukäteen on vaikeaa. Se mahdollistaa syvällisempien vastauksien saannin ja epäselväksi jääneiden asioiden selventämisen. Kysymyksiä voidaan selventää haastateltavalle joko haastattelutilanteessa tai myöhemmin, jos hän ei haastattelutilanteessa ymmärrä jotakin. Hirsjärvi ja Hurme (2006) pitävät haastattelua myös hyvänä tapana tutkia arkoja



tai vaikeita aiheita. He tuovat kuitenkin esille, että tästä asiasta on monia mielipiteitä. Jotkut esimerkiksi pitävät kyselyä parempana menetelmänä sen anonymiteetin vuoksi.

Koska tutkimuksen keskeinen tutkimuskysymys oli selvittää marketeista vastaavien henkilöiden näkemyksiä, valitsin haastattelun muodoksi yksilöhaastattelun. Yksilöhaastattelu on eniten käytetty haastattelutyyppejä. Yksilöhaastattelussa haastateltavia on vain yksi kerrallaan ja muut henkilöt eivät vaikuta haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi ja Hurme, 2006).

Puhelinhaastattelua käytetään yleensä silloin kun fyysinen haastattelutilanne ei ole mahdollinen. Ensimmäisen haastattelun toteutin puhelinhaastatteluna haastateltavan toivomuksesta, mutta puhelinhaastattelun tulokset jäivät liian yleiselle tasolle. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2006) tuovat esille, puhelinhaastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tarjoavat haastattelun kontekstin. He myös toteavat, että puhelinhaastattelu toimii usein parhaiten strukturoituna haastatteluna, eikä niinkään teemahaastattelun muotona. Tästä syystä jätin puhelinhaastattelun pois varsinaisten haastattelujen analysoinnista ja hyödynsin sitä tutkimuksessa esihaastatteluna. Muokkasin puhelinhaastattelun jälkeen haastattelukysymyksiä ennen ensimmäistä kasvokkain toteutettua haastattelua.

### 5.3 Haastattelujen toteutus

Toteutin haastattelut elo-lokakuussa 2012. Suurin osa haastatteluista sovittiin henkilökohtaisella tapaamisella haastateltavan työpaikalla (marketissa). Päädyin menemään suoraan marketteihin tapaamaan kauppiaita ja marketpäälliköitä kasvokkain, sillä he ovat hyvin kiireinen ammattiryhmä ja heidän tavoittamisensa puhelimitse ja sähköpostilla oli hyvin haastavaa. Haastattelujen toteuttamista nopeutti huomattavasti, kun haastatteluista pystyttiin sopimaan kasvokkain haastateltavan ja haastattelija kesken. Tämä vei haastattelijalta enemmän valmistelu-aikaa, mutta loi jo etukäteen luottamuksen tunnetta, kun haastateltava ja haastattelija olivat kohdanneet kasvokkain. Tällöin pystyin myös kertomaan haastateltaville vapaamuotoisesti ennen haastattelua, mistä haastattelussa on kysymys ja miten siihen tulee valmistautua. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2006) toteavat, yhteydenotto haastateltavaan on ennen kaikkea hänen motivointiaan yhteistyöhön. Osa haastatteluista sovittiin puhelimitse ja/tai sähköpostilla. Yksi haastatteluista tehtiin välittömästi, kun olin tavannut haastateltavan ja kysynyt hänen suostumustaan haastatteluun. Haastattelun toteuttamista helpotti huolellinen valmistautuminen ja haastatteluteemojen mahdollisimman syvä sisäistäminen.

Kerroin haastateltaville etukäteen, että tulokset raportoidaan anonymisti siten, että niistä ei voi tunnistaa haastattelun lähdettä. Haastattelut toteutettiin marketeissa kauppiaiden ja marketpäälliköiden työhuoneissa ja niiden kesto oli keskimäärin 45 minuuttia – yksi tunti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin kannattavalla tietokoneella ja nauhoittamiseen pyydettiin lupa ennen jokaista haastattelua.

## 5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi perustuu sisältöanalyysiin, jota voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisältöanalyysi on yleinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Sisältöanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Aineiston analyysin pohjana toimii abduktiivinen eli teoriaohjaava päättely. Teoriaohjaavassa päättelymenetelmässä vaihtelee aineistolähteisyys ja valmiit mallit, eli teoria (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Tässä tutkimuksessa aineistona toimivat kauppiaiden ja marketpäälliköiden teemahaastattelut sekä teoriana yhteisen arvon tuottamisen malli ja vastuullisuuteen liittyvä kirjallisuus. Teoriaohjaavan päättelyn tarkoituksena on yhdistää teoriaa ja teemahaastatteluista esiin nousevia teemoja ja luoda näin uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaohjaavassa päättelyssä aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita ja se on sekä analyysiä että synteesiä. Aineiston analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteesissä taas pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä.

Tutkimusaineiston analyysi käynnistyi haastattelujen puhtaaksikirjoituksella, eli litteroin ne ääninauhalta tekstimuotoon. Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan tutkijalla on periaatteessa kaksi tapaa aineiston litterointiin, se voidaan tehdä:

1. koko haastatteludialogista tai
2. valikoiden, esimerkiksi teema-alueista tai haastateltavan puheesta.

Menetelmäksi valitsin jälkimmäisen; kirjoitin haastateltavien puheen tekstimuotoon teemoittain. Teemoittelussa hyödynsin kolmea tutkimuskysymystä, joiden pohjalta teemahaastattelut myös suoritettiin. Hirsjärvi ja Hurme (2006) toteavat, että jos aineisto on kerätty teemahaastattelun menetelmällä ja jos tarkkaan purkamiseen ei ole tarvetta, voidaan menetellä niin, että muodostetaan kortisto purkamista varten käyttäen tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa.

Tallensin kunkin henkilön tiedot yhteen tiedostoon teemoittelun helpottamiseksi ja erotin ne eri sivuille. Samalla numeroin henkilöt jatkoanalyysin helpottamiseksi. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2006) toteavat, tällöin menetetään haastattelujen ajallinen eteneminen, mutta koska tarkoituksena oli selvittää kauppiaiden näkemyksiä vastuullisuuteen liittyvistä teemoista, ei vastausten ajoittuminen haastatteluun ajallisesti ollut tässä tapauksessa oleellista. Teemahaastatteluissa on tyypillistä, että samasta teemasta syntyy keskustelua haastattelun eri vaiheissa – niin tässäkin tapauksessa. Haastatteluaineiston purkamisen jälkeen luin aineiston läpi useaan kertaan ja järjestelin uudestaan teemoittain. Hirsjärvi ja Hurme

(2006) muistuttavat, että aineiston lukemisvaihe ei ole passiivista, vaan luemme, jotta saamme ymmärrystä analyysin tekoon.

Tämän jälkeen käynnistyi varsinainen aineiston analyysityö. Pyrin yksinkertaistamaan ja yleistämään aineiston analyysin avulla havainnollisiin tyyppeihin. Jaoin tutkimusaineiston kahteen ryhmään; Keskon kauppiaisiin ja S-ryhmän marketpäälliköihin (tähän ryhmään sisältyy myös Prisman johtaja), sillä tutkimuksen kolmen tutkimuskysymyksen päätarkoituksena oli löytää eroja näiden kahden liiketoimintamallin välillä.

Koska ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sisältyi myös kysymys kauppiaiden ja marketpäälliköiden suhteesta sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön, tyypittelin haastateltavat vielä ryhmiin, jotka eivät olleet riippuvaisia kauppaketuista. Paulamäen (2007) mukaan eri kauppapaikoissa työskentelevien kauppiaiden työn luonne vaihtelee merkittävästi riippuen minkä kokoisessa kaupassa hän työskentelee. Tyypillisesti pienten kauppojen kauppiaiden ajasta suuri osa menee operatiiviseen työskentelyyn kaupassa, kun taas keskisuurissa marketeissa kauppiaiden ja marketpäälliköiden työtehtävät ovat monipuolisempia. Niiden voidaan olettaa olevan keskenään vertailukelpoisia eri liiketoimintamallista riippumatta. Citymarketit taas eroavat K-supermarketeista siinä, että Kesko hoitaa käyttötavarapuolen yhteisissä kauppapaikoissa ja kauppiaat vastaavat muusta liiketoiminnasta. Prismat ovat Citymarketteja vastaavia laajaa vähittäiskauppaa harjoittavia hypermarketteja S-ryhmässä. Ryhmiä muodostin kolme:

1. Pienet
2. Keskikokoiset
3. Suuret

Taulukko 5. Haastateltujen kauppiaiden luokittelu koon mukaan.

Luokka	Market-tyyppi	Yhteensä
Pienet	K-market	2
	Alepa	
Keskikokoiset	K-supermarket	6
	S-market	
Suuret	K-Citymarket	2
	Prisma	

## 5.5 Teemahaastattelujen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita ja kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Heidän mukaansa tutkija joutuu koko ajan pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan myös tutkimuksen teossa voidaan puhua laaduntarkkailusta ja he kehottavatkin tarkkailemaan haastateltututkimuksen laatua sen eri vaiheissa.

Pyrin tavoittelemaan aineistonkeruun laadukkuutta tekemällä haastattelurungon mahdollisimman huolellisesti ja pohtimalla tutkimuskysymyksiä syvästi. Ennen haastatteluja mietin miten haastatteluteemoja voidaan syventää keskustelun edetessä ja miten esittää lisäkysymyksiä. Ennen varsinaisia haastatteluja tehty puhelinhaastattelu toimi hyvänä esihaastatteluna ja muokkasin sen jälkeen haastattelun runkoa vielä hieman.

Hirsjärvi ja Hurme (2006) nostavat esille pitäisikö reaabeliuden ja validiuden käsitteiden käytöstä luopua kokonaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa. *Reaabeliudella* tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, on tästä tutkimustuloksesta kohdistuvasta määritelmästä luovuttava. *Validiuden* käsite on taas peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Molemmat käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. He myös huomauttavat, että kumpaakin käsitettä on totuttu käyttämään mittaamisen yhteydessä ja vaikka puhuttaisiinkin tutkimisesta mittaamisen sijaan, jää jäljelle joukko ongelmia. Validiteetilla voidaan käsittää tässä tutkimuksessa sitä, pääseekö se käsiksi tutkimuksen kohteena olevien kokemuksiin ja näkemyksiin. Tässä suhteessa tutkimusta voidaan pitää validina, sillä pääsin henkilökohtaisesti haastattelemaan kauppiaita ja marketpäälliköitä sekä selvittämään heidän näkemyksiään vastuullisuudesta.

Hirsjärvi ja Hurme (2006) muistuttavat, että tutkimuksen on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Samalla tutkija tulee kuitenkin tiedostaa, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa. Kysymys on myös tutkijan omista tulkinnoistaan sekä käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovitaa. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan miten hän on päättänyt luokitellaan ja kuvaamaan tutkittavien näkemyksiä, kuten hän on tehnyt (Hirsjärvi ja Hurme, 2006).

Hirsjärvi ja Hurme (2006) myös tuovat esille, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Kun haastatteluaineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti, tullaan Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan lähimmäksi perinteistä reaabeliuden käsitettä niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin kysymys on enemmänkin tutkijan toiminnasta eikä niinkään haastateltavien vastauksista. Reaabelius koskee sitä, onko kaikki käytettävissä aineisto otettu huomioon ja onko tiedot esimerkiksi litteroitu oikein. Reaabelius voidaan myös käsittää tutkimuksen läpinäkyvyytenä.

Tässä tutkimuksessa nauhoitin kaikki haastattelut myös siksi, että itse haastatteluissa pystyin keskittymään niihin ilman häiritsevien muistiinpanojen tekemistä. Hirsjärvi ja Hurme (2006) painottavat juostavuuden tärkeyttä haastattelutilanteessa sekä sitä, että haastattelijan aktiivisella kuuntelulla voi olla suurempi merkitys kuin kysymysten esittämällä. Haastattelujen jälkeen kirjoitin haastattelut puhtaaksi ääninauhalta mahdollisimman nopeasti. Olen pyrkinyt raportoidaan tutkimuksen tulokset sekä teemoittain että luokittain. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi olen myös käyttänyt suoria lainauksia haastatteluista. Haastattelu-prosessi on kuvattu niin yksityiskohtaisesti, kuin se yksityisyyden suojan puitteissa on mahdollista. Katson myös, että vaikka aineiston koko on pieni, tuloksia

voidaan pitää luotettavina, sillä tein haastatteluja niin kauan kuin koin saavani uutta tietoa tutkimuskysymyksiin tutkimuskysymysten puitteissa. Eskola (1998) tarkoittaa tällä aineiston kylläntymistä, eli sitä, että aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kauppiain ja marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin mikä on päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemys vastuullisuudesta. Kaikki K-kauppiat kuvasivat yrityksensä tarkoituksen liittyvän peruselintarvikkeiden tuottamiseen suomalaisille ja toisena perustehtävänä nähtiin toimeentulon turvaaminen omalle henkilökunnalle. S-ryhmän marketpäälliköiden vastauksissa yrityksen tarkoituksesta oli enemmän hajontaa kuin K-kauppiailta. Yksi marketpäälliköistä ja Prismän johtaja nostivat esille osuuskaupan perustan, eli asiakasomistajien palveluksen mahdollisimman hyvin. Muut marketpäälliköt kuvasivat yrityksen perustehtävää kuten K-kauppiatkin, eli peruselintarvikkeiden tuottamisella asiakkaille. Henkilöstöä ei tässä yhteydessä maininnut kukaan marketpäälliköistä. Hieinan yllättäen marketpäälliköiden vastauksissa mainittiin asiakas useammin kuin K-kauppiain vastauksissa ja he myös korostivat S-ryhmän strategista linjausta tuottaa peruselintarvikkeita kohtuuhinnalla. Osa marketpäälliköistä kertoi myös tekevänsä töitä asiakkaan eduksi, toisin kuin osakeyhtiöissä, jossa tuotto menee sijoittajille.

*”Ruokahuollon järjestäminen Suomen kansalle, liika elämyksellisyys ruokakaupassa on minulle etäinen asia” - Marketpäällikkö*

Keskon kauppiasyrittäjyyteen perustuvassa mallissa kauppiailta on erilainen rooli kuin S-ryhmän marketpäälliköillä. Kauppiat henkilöityvät voimakkaammin marketin vastuuhenkilöiksi ja he edustavat koko kauppa vahvemmin kuin S-ryhmän marketpäälliköt (Casadesus-Masanell ym. 2010). Haastattelut tukivat tätä näkemystä. K-kauppiasta kaikki pitivät erittäin tärkeänä olla läsnä marketin puolella ja yhtä kauppiasta lukuun ottamatta heidän mielestään on tärkeää, että asiakkaat tunnistavat kuka on marketista vastaava kauppias. He myös korostivat oman persoonansa vaikuttavan koko kaupan toimintaan ja että omalla läsnäololla on tärkeä merkitys jokapäiväisessä toiminnassa. Marketpäälliköt kokivat oman roolinsa marketista vastaavana myös erittäin tärkeäksi, mutta heille persoonan merkitys oli vähäisempi. Eräs marketpäällikkö totesi tämän olevan yksi S-ryhmän vahvuuksista; marketit toimivat tietyllä peruskonseptilla eikä niitä pyörittävien henkilöiden persoonilla saakaan olla liian suuri merkitys. Kaikille haastateltaville oli ketjusta riippumatta yhteistä se, että he halusivat säilyttää henkilökohtaisen kosketuksen kaupan jokapäiväiseen toimintaan.

*”Kauppias on siellä, missä ongelmat ovat” -Kauppias*

Pienten markettien ryhmässä näkemykset yrityksen tarkoituksesta ja omasta roolista poikkesivat jonkin verran toisistaan. K-kauppias nosti esille sekä asiakkaiden että henkilökunnan ruokkimisen ja kauppiaan oman persoonan korostaminen. Alepan marketpäällikkö sen sijaan korosti asiakaspalvelun merkitystä marketin olemassa olon perustana sekä toi esille oman persoonansa merkityksen siinä, minkälaisen työilmapiirin työpaikalle luo.

Keskikokoisten markettien ryhmässä näkemykset eivät vaihdelleet merkittävästi, vaan kaikki korostivat perustehtävänsä elintarvikkeiden myyjinä ja hyvinä asiakaspalvelijoina. Hypermarkettien johtajat taas kuvasivat perustehtävänsä varsin samankaltaisesti, mutta merkittävin ero liittyi Prisman johtajan näkemyksiin asiakasomistajuudesta, eli kaupan tekemistä asiakasomistajia varten. Citymarketin kauppiaan näkemyksissä korostui taas hyvän liiketoiminnan tekeminen, asiakkaiden palveleminen mahdollisimman hyvin ja henkilökunnasta huolehtiminen.

K-kauppiat kuvasivat yhteiskuntavastuuta ja vastuullisuutta hyvin laajoiksi ja monimutkaisiksikin käsitteiksi, jotka pitävät sisällään laajasti asioita. K-kauppiat ymmärsivät ne vastuiksi omista tekemisistä; miten ollaan vastuussa asiakkaille, ihmisille ja ympäristölle. Käsitteitä kuvattiin myös etäisiksi ja muotitermeiksi. Vastuullisuus ymmärrettiin hyvin laajasti, eli että siihen sisältyy niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristövastuukin. K-kauppiat korostivat marketpäälliköitä enemmän omaa vastuutaan kaikissa toimissa, joita kaupan pyörittämiseen liittyy. K-kauppioiden vastauksissa korostui myös taloudelliseen vastuun korostaminen marketpäälliköitä enemmän; lähes kaikki haastateltavat nostivat taloudelliset kysymykset esiin pohtiessaan yhteiskuntavastuun käsitettä, kun sen sijaan S-ryhmän edustajista kukaan ei erikseen maininnut taloudellista vastuuta. Tämä on ymmärrettävää, sillä ovathan K-kauppiat itsenäisiä yrittäjiä, jotka vastaavat kauppansa toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Useimmat K-kauppiat toivat esille taloudellisen vastuun itsestään selvyytensä, joka linkittyy vahvasti yrityksen olemassaoloon. Pitkällä tähtäimellä yrityksen täytyy pystyä vastaamaan taloudellisesta kannattavuudesta, jotta yritys voisi ylipäätään toimia markkinatalouden ehdoilla. Yksi K-kauppiasta piti yhteiskuntavastuun korostamista yritystoiminnassa yhtenä mahdollisuutena, josta tulisi tehdä tulevaisuudessa tärkeämpää.

*”Energiatehokkuus, jätehuolto, lähialue kokonaisuutena ja siihen liittyvä empaattinen vastuu, myymälässä kuluttajille näkyvä luomutuotteet ja lähiruoka. Näissä asioissa voi omalla tekemisellä vaikuttaa suoraan” - Kauppias*

K-kauppiat myös kuvasivat taloudellista sidettään Keskon osana taloudellista vastuuta. Kaksi kauppiasta totesi, että Keskolle annetaan se mikä on pakko. Kauppiat viittasivat Keskon kanssa solmittuun ketjusopimukseen, joka sitoo molempia osapuolia, mutta muuten Keskoa kuvailtiin etäisenä tahona. Yksi kauppiasta korosti Keskon koostuvan kollektiiveista, joissa yksi taho ovat he itse, eli kauppiat. Vaikka marketpäälliköt eivät suoraan ottaneetkaan esille taloudellista vastuuta, voidaan marketpäälliköiden vastauksista löytää yhtymäkohtia myös taloudelliseen vastuuseen. S-ryhmän edustajat muun muassa kuvailivat

yhteiskuntavastuun olevan vastuuta omista tekemisistään ja että vaikutusten yhteiskunnalle tulee olla positiivisia.

Sosiaalisen vastuun merkitystä painotettiin molemmissa ketjuissa. K-kauppiaista kaikki mainitsivat henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisen ja kehittämisen olevan heille erittäin tärkeää. Ihmisarvon kunnioittaminen ja tasa-vertaisuus oli yhden kauppiaan mielestä hänen johtava arvonsa. Myös lähiympäristön asukkaat ja yhteisöt nousivat esille kolmen K-kauppiaan vastauksissa. S-ryhmän näkemykset sosiaalisesta vastuusta olivat hieman erilaisia. Monet kuvasivat sosiaalista vastuuta hyvin yleisellä tasolla, kuvaten sitä vastuulliseksi käyttäytymiseksi ja toiminnaksi, jossa otetaan huomioon sosiaaliset ja eettiset seikat. Useat marketpäälliköt pitivät henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimista erittäin tärkeänä ja he toivat esille HOK-Elannon panostukset muun muassa nuorten ja maahanmuuttajien työllistymisestä. Yksi marketpäälliköistä sanoi suoraan, että kaupassa on tärkeämpää sosiaalinen kuin ympäristövastuu.

Ympäristövastuuta pitivät tärkeänä kaikki haastatellut, mutta vastauksen painotuksissa korostuivat ketjujen erot. K-kauppiaista yksi toi esille Keskon ympäristödiplomin, joka hän piti erittäin hienona asiana, mutta jonka ylläpitäminen on yhä työläämpää tehoa ja kiristyvää kilpailua korostavassa markkinassa. K-kauppiaista kaikki mainitsivat energiansäästön olevan kaupan kannalta tärkein ympäristöasia, toisaalta se nähtiin myös taloudellisena kysymyksenä. Sähkön hinnan noustessa kaikki ovat pakotettuja miettimään ja tehostamaan energia-asioita, eikä sitä voi pitää yksin ympäristöasiana. Yksi kauppiaista totesi ympäristöasioiden, kuten kierrätyksen olevan kaupan tärkein yhteiskuntavastuuseen liittyvä kysymys. Hän totesi henkilöstöasioiden olevan tärkeitä, mutta vastuullisuusnäkökulmasta ympäristöasiat ovat tärkeimpiä. Marketpäälliköistä varsinaisesti kukaan ei nostanut ympäristövastuuta tärkeämmäksi kuin muita vastuullisuuden teemoja, mutta S-ryhmän edustajien vastaukset liittyivät samoihin teemoihin kuin kauppiaidenkin, eli lähinnä energiatehokkuuteen, jätehuoltoon ja kierrätykseen.

Pienten ja keskikokoisten markettien näkemyksiä ei voi yhtenäistää, mutta heistä jokainen piti yhteiskuntavastuuta erittäin tärkeänä ja laajana kokonaisuutena. Hypermarkettien johtajien vastaukset erosivat hieman toisistaan; Prismän johtaja kuvaili yhteiskuntavastuuta varsin yleisellä tasolla, kun taas Citymarketin kauppiaan vastauksissa korostuivat maanläheiset asiat. Hän kuvaili käytännön tasolla yhteiskuntavastuun toteutumista omassa kauppapaikassaan, mm. henkilöstön kouluttamisen kautta.

Kysyttäessä ovatko vastuullisuus- ja yhteiskuntavastuukysymykset muuttuneet viime vuosina jotenkin, kuvasivat kaikki haastateltavat vastuullisuusasioiden olevan pinnalla entistä enemmän. Kaikki haastateltavat kuvasivat miten yhteiskuntavastuuasiat ovat aina olleet osa yritysten toimintaa, mutta tänä päivänä niiden merkitys kasvaa koko ajan ja tänä päivänä otetaan eri ryhmiä huomioon laajemmin kuin ennen. Useat haastateltavat kuvasivat yhteiskuntavastuuasioiden sulautuvan osaksi kaupan toimintaa, mutta koko ajan vaatimukset vain kiristyvät. Kuitenkaan kaikki haastateltavat eivät pystyneet yksilöimään tarkemmin mitkä asiat ovat muuttuneet eniten.

Riippumatta ketjusta, kaikki haastateltavat nostivat esiin luomutuotteiden esiinmarssin. Luomun nousua kuvattiin nyt selkeäksi kaupalliseksi siirtymäksi,



eikä vain puheeksi, kuten joskus aiemmin. Toinen suuri teema on energiansäästö, joka korostui erityisesti K-kauppiain näkemyksissä. Kuten jo edellä on mainittu, he painottivat energiansäästötoimenpiteiden merkitystä myös taloudellisesta näkökulmasta. K-kauppiat kuvasivat yhteiskunnalta tulevan koko ajan enemmän vaateita, mutta tätä pidettiin hyväksyttävänä. S-ryhmän vastauksissa korostuivat eettiset kysymykset hieman kauppiaita enemmän. Prisman johtaja nosti esille eettisten ja jääviyskysymysten nousemisen tapetille viime aikoina entistä enemmän. Myös eräs marketpäällikkö mainitsi erilaisten jääviyksien ja sidosryhmien nousseen kuumaksi perunaksi yhteiskunnallisessa keskustelussa viime vuosina, kun ennen tällaisia asioita ei kaupan alalla osattu edes miettiä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymyksessä pyrittiin selvittämään kauppiain omaa suhdetta sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön. Kysymyksessä halusin selvittää vaikuttaako kauppiain suhteeseen esimerkiksi se, miten kaukana he asuvat kauppapaikastaan tai missä uravaiheessa he ovat kauppiaina/marketeista vastaavina. Tätä kartoitin selvittämällä taustakysymyksinä heidän ikänsä, kauan he ovat toimineet alalla, tässä kyseisessä marketissa sekä asuvatko he lähiseudulla. Tähän kysymykseen liittyviä asioita raportoin tässä siinä määrin, kun se on mahdollista paljastamatta haastateltavien marketpaikkaa ja henkilöllisyyttä.

Yksi K-kauppiasta ja yksi marketpäälliköistä ilmoittivat asuvansa samalla asuinalueella, jossa oma market sijaitsee. Heidän mukaansa on luontevaa asua marketin lähellä ja että vakioasiakkaat tuntevat heidät hyvin. Kuitenkin toinen haastateltavista (K-kauppias) totesi, että Helsinki on niin iso kaupunki, että tietynlainen anonymiteetti on joka tapauksessa olemassa, vaikka asuukin alueella. Loput vastaajista asuivat joko melko lähellä tai hieman kauempana marketista. Heille kaikille oli tärkeää säilyttää tietty neutraalius siten, että kun ei olla töissä, voidaan olla rauhassa ja heitä ei välttämättä tunnusteta kadulla ruokakaupasta vastaavana.

Pitkä työkokemus yhdisti haastateltavia (13-30 vuotta). Yhtä kauppiasta lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat myös toimineet kaupan alalla pitkään. Päivittäistavarakaupan alalla toimimista ja marketin vetoa kuvailtiin yleisesti elämäntavaksi. Vaikka kaupan alalla on tyypillistä siirtyä pienemmästä kauppapaikasta isompaan, kuvailivat haastateltavat tämän vaihtelevan suuresti ja että se ei ole normi. K-marketin kauppiat korostivat pienen marketin hyviä puolia ja esimerkiksi sitä, että henkilöstö tunnetaan nimeltä. Kysyttäessä urapolkua kohti Citymarketin vastuita, he eivät halunneet puhtaiksi toimitusjohtajiksi, vaan halusivat olla mukana kaupan konkreettisessa toiminnassa. S-ryhmän marketpäälliköt sekä Prisman johtaja nostivat esille S-ryhmän toimintatavan, jossa kauppapaikkoja vaihdetaan tietyn ajan välein ja tietynlaisia kiertoa harjoitetaan ketjun sisällä rutiininomaisesti. He pitivät toimintatapaa hyvänä oman kehittymisen kannalta ja olivat asennoituneet siten, että tämä ei ole heidän viimeinen kauppapaikkansa.

Vain yksi kauppias oli toiminut urallaan ympäri Suomea, muut olivat toimineet aina joko pääkaupunkiseudulla tai Uudellamaalla/Etelä-Suomessa. Kysyttäessä kiinnostuksesta vaihtaa tai edetä isompaan kauppapaikkaan, vain yksi marketpäälliköistä kertoi, että hänellä on tietynlaisia haaveita, eikä hän usko että tämä on hänen eläkepaikkansa. Kaikki muut haastateltavat totesivat, että heillä ei

ole erityisiä suunnitelmia, mutta ovat avoimia tulevaisuuden suhteen. Mielenkiintoinen havainto oli, että kaikki K-kauppiat kertoivat olevansa hyvin tyytyväisiä nykyiseen kauppapaikkaan. Kolme heistä ilmoitti, ettei missään tapauksessa halua vaihtaa suurempaan kauppapaikkaan, vaan on nimenomaan pienemmässä kauppapaikassa, koska haluaa vaikuttaa itse kaupan toimintaan ja johtaa pientä tai keskisuurta yksikköä. Citymarketin johtaja ilmaisi myös tyytyväisyytensä nykyiseen kauppapaikkaan ja kertoi siirtyvänsä kokonaan pois alalta, kun sen aika koittaa. Prismän johtaja ilmaisi neutraalisti tyytyväisyytensä nykyiseen tehtävään, mutta ilmoitti olevansa avoin mahdollisille muutoksille.

Haastattelujen perusteella haastateltavien suhde sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön oli hyvin henkilökohtainen. Ketjusta riippumatta haastatteluissa toistuivat tietyt teemat ja selvimmät erot liittyivätkin toimintatapoihin ja ketjuohjaukseen tai se puutteeseen. Näin ollen erot liittyivät enemmänkin henkilökohdaisiin arvoihin ja eri ketjujen toimintamalleihin kuin esimerkiksi henkilöiden paikkasidonnaisuuteen. Kaikki haastattelut toteutettiin pääkaupunkiseudulla. Aineiston pienestä koosta ja haastateltavien yksityisyydensuojasta johtuen en ole tarkastellut lainkaan kauppojen maantieteellisistä eroista johtuvia seikkoja. Haastattelujen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että haastateltavien paikkaan sidonnaisuutta suurempi vaikutus saatiin vastauksiin voi selittyä ympäröivällä asuinalueella ja asiakaskunnalla.

Taulukko 6. Yhteenvedo haastateltavien näkemyksistä vastuullisuudesta.

		Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu	Ympäristövastuu
Pienet	K-market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmaan talouden vastustaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan hyvinvointi.</li> <li>• Ylijäämäruoka hyväntekeväisyyteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristöasiat hoidetaan hyvin.</li> <li>• Luomutuotteet vahvasti esillä tuotevalikoimassa.</li> </ul>
	Alepa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuorten työllistäminen, HOK-Elannon toimenpiteet</li> <li>• Sosiaalinen vastuullisuus ympäristöä tärkeämpää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lajittelu ja kierrätys</li> </ul>
Keski-kokoiset	K-Supermarket		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan hyvinvointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrätys ja yleisesti ympäristöasiat tärkeämpiä kuin sosiaaliset asiat</li> </ul>

Keski- kokoi- set	K-Supermarket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kestävä taloudenpito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan hyvinvointi</li> <li>• Paikalliset asukkaat, lähi-alue kokonaisuutena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiatehokkuus, jätehuolto, luomu ja lähiruoka</li> </ul>
	K-Supermarket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan perheiden toimeentulosta vastaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan hyvinvointi, työolot ja asiakaspalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alati kiristyneet vaatimukset, ei tuhota luontoa</li> </ul>
	S-market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisuutena otetaan huomioon kestävä kehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaaliset ja eettiset asiat</li> <li>• Tuotevastuu; ruuan alkuperä ja eettisyys</li> <li>• Kuluttajien luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kylmäketjut, omavalvonta</li> </ul>
	S-market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisvastuu omasta tekemisestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutukset asukkaita kohtaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutukset ympäristöön</li> </ul>
	S-market		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuu tuleville sukupolville</li> <li>• Vastuu henkilökunnasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolehditaan maapallosta</li> <li>• Luonnon kuormittaminen, jätehuolto</li> </ul>
Suuret	K-Citymarket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kestävä taloudenpito, liiketoiminnan jatkuvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan hyvinvointi, inhimillisuus ennen kaikkea</li> <li>• Osallistuminen hyväntekeväisyyteen omassa roolissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristöasiat hoidetaan lainsäädännön edellyttämällä tavalla</li> </ul>
	Prisma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisuutena hyödyksi yhteiskunnalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eettiset kysymykset nousevat yhä tärkeämmiksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei saa aiheuttaa tuhoa ympäristölle</li> </ul>

## 6.2 Liiketoimintamallin merkitys

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin mikä merkitys liiketoimintamallilla on vastuullisuuden näkökulmasta. Kysymyksessä tarkasteltiin myös mikä painoarvo kauppiaiden ja marketpäälliköiden mielestä on asiakkailta ja muilla sidosryhmillä suhteessa liiketoimintamalliin? Haastateltavista kaksi oli toiminut sekä Keskon että S-ryhmän palveluksessa, loput olivat toimineet vain jommankumman ketjun palveluksessa. Liiketoimintamallin merkitys nähtiin jokseenkin vahvana kummassakin ketjussa. Alepan edustaja näki asian neutraaleimmin, vaikka myös hän toi esille sen, että K-kauppiaille on todennäköisesti enemmän vapauksia kuin S-ryhmän marketpäälliköillä toimia mielensä mukaan.

*”S-ryhmä on varsin puhtoinen ja koen ettei sitä maailma paljon heiluttele. Olemme kovin kunniallisia.” -Prisman johtaja*

K-kauppiat pitivät kauppiasmallia osuuskauppaa yleisesti ottaen parempana ja kuvasivat kauppiasmallia vastuullisemmaksi. Heidän mukaansa kauppiaan oma vastuu yrityksestä vaikuttaa eri tavalla kuin S-ryhmän mallissa, jossa marketpäälliköt ovat töissä kuukausipalkalla. K-kauppiat toivat kuitenkin myös kriittisesti esiin oman liiketoimintamallinsa heikkouksia ja riskejä. Kaksi kauppiasta nosti esille sen, miten raaka taloudellinen ajattelu on tehnyt kaupan pyörittämisestä oravanpyörän. Kesko taistelee verisesti markkinaosuuksista ja tämä aiheuttaa haitallista kannibalismia ketjun sisällä.

*”Terveitä kauppvoja katoaa markkinoilta, koska kauppvoja on tietyillä alueilla liikaa. Onko tämä hyöää yhteiskuntavastuuta?” - Kauppias*

Kauppiat korostivat omaa rooliaan yksityisyrittäjinä sekä löyhää suhdetaan emoyhtiö Keskon. K-kauppioiden haastatteluissa korostui myös selkeästi kauppaketjun organisaatorakenne, eli K-marketit, K-supermarketit ja K-Citymarketit ovat kaikki omia yhtiöitään ja toimivat omalla tavallaan. Yksi K-marketin kauppias totesi K-Supermarket -ketjun profiloituneen vastuullisuusasioissa paremmin kuin K-marketit. Hänen mukaansa K-Supermarketit tuovat esille ympäristökauppoja vahvasti, kun taas K-markettien mainonnassa ei hyödynnetä ympäristöasioita lainkaan. Yksi kauppiasta taas kuvasi K-kauppioiden itsenäisyyden olevan vahvuus esimerkiksi lakkotilanteessa, jossa tavaroiden hankinta voidaan tehdä joustavasti suoraan tuottajilta. Kesko koettiin ohjaavana, ylätason toimijana, mutta kaikki haastatellut kauppiat toivat esille oman vastuunsa kaupasta ja korostivat yrittäjähenkisyyttä. Keskusteluissa nousi vahvasti esille, että kauppiaan työtä ei tehdä kuukausipalkalla, vaan tämä on kokopäiväistä yrittäjyyttä. Haastattelun tulokset tukevat Paulamäen (2007) väitettä, jossa hän toteaa kauppioiden tuntevan itsensä yksityisyrittäjiksi, vaikka kokevatkin toimintavapautensa rajoitetuksi ketjussa.

Marketpäälliköt nostivat esille osuuskaupan ideologisen vahvuuden pörs-siyhtiöön verrattuna; osuuskauppa toimii alueellisesti siten, että voitot käytetään asiakkaiden hyväksi. Toisaalta yksi marketpäälliköistä kritisoi S-ryhmää siitä,

että vaikka asiakasomistajamalli on pohjimmiltaan hyvä, se hukkuu nykyisin suuruuteen. Myös osuuskunnan hallinto jää etäiseksi, koska se koostuu poliitikoista. Kaikki marketpäälliköt sekä Prisman johtaja korostivat S-ryhmän vahvuutta toimia vahvana ketjuna. Tehokkuus korostui useissa näkemyksissä: ei tehdä turhaa vaan pystytään monistamaan hyväksi testatut asiat kaikkiin myymälöihin. Valikoimat, hinnoittelu ja säännöt ovat identtisiä kaikissa kaupoissa, mikä on vahvuus. Kuitenkin kaikki marketpäälliköt totesivat, että tiukka ketjuohjaus on myös heikkous; asiakkaiden toivomuksiin ei pystytä reagoimaan niin nopeasti kuin haluttaisiin.

*"Eettiset linjaukset tehdään ketjussa, enkä voi marketpäällikkönä lähteä sooloilemaan. Se on hyvä, sillä tämä on vastuuntuntoinen yritys ja SOK:n arvot vastaavat pitkälle myös omiani." - Marketpäällikkö*

Kauppiaat pitivät Keskon roolia vastuullisuuskysymyksissä suhteellisen vahvana, joskin kaukaisena. Tiettyjä asioita Kesko ei pysty pakottamaan, sillä se toimii yksityisyrittäjien kanssa. Kesko asettaa tietyt minimi, mutta ei varsinaisesti rajoita yksittäisten kauppiaiden toimintaa. Kauppiaat toivat esille, että minimi voi myös ylittää ja siihen saa neuvoja emoyhtiöstä. Toisaalta jos minimivaatimuksia esimerkiksi tuotevalikoimassa ei täytetä, on Keskolla oikeus katkaista vuokrasopimus. Kauppioiden mukaan mitkään erityiset teemat vastuullisuusasioissa eivät painotu vuositasona, mutta Keskon panostus vastuullisuuteen on näkynyt viime vuosina erilaisissa asioissa jonkin verran. Toisaalta kauppiaat korostivat jälleen vahvasti omaa vastuutaan näissä asioissa, eikä Keskon ohjeistusta koettu kovin läheiseksi. Yksittäisiä esimerkkejä vastuullisuuteen liittyvistä ohjeistuksista mainittiin vain vähän. Yksi kauppiasta mainitsi, että Kesko rohkaisee luomutuotteiden lisäämistä, mutta sen toteuttaminen on lopulta itsestä ja asiakkaista kiinni. Yksi kauppiasta totesi, että muutama vuosi sitten, kun Kesko ryhtyi saamaan kansainvälistä tunnustusta kestävä kehityksen työstään, oli viestintää aiheesta enemmän, mutta muutaman viimeisen kahden vuoden aikana tämä on selvästi vähentynyt. Yksi kauppiasta toi esille, että K-supermarket -ketjussa on panostettu viime vuosina laatuun ja palveluun, mikä on toiminut hyvin kilpailussa. Kaksi kauppiasta nosti myös esille oman roolinsa Keskon osakkeenomistajina; he olettavat, että Kesko tekee tulosta ja maksaa osinkoja.

S-ryhmän marketpäälliköt toivat vahvemmin esille ketjun vahvan ohjauksen myös vastuullisuuskysymyksissä. Alueellisen osuuskaupan, HOK-Elannon vastuullisuuden ohjausta kuvattiin hyvin maanläheiseksi, mistä viestitään työntekijöille ja asiakkaille. Yleiset eettiset säännöt ovat tarkempia kuin ennen ja ohjeistuksella halutaan välttää kaikki harmaa alue. Kaikki marketpäälliköt toivat myös esille, että erilaisiin tuotevastuukysymyksiin reagoidaan nykyisin hyvin herkästi ketjutasolla, tästä esimerkkinä muun muassa WWF:n punaisella listalla olevan lohen poistaminen myynnistä. Kaksi marketpäällikköä nosti myös esille henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen, johon HOK-Elanto on panostanut hyvin voimakkaasti ketjutasolla ja se koettiin hyvin positiivisena.

*"Ennen toimittiin suhteilla, nyt kaikki tällainen toiminta täytyy osata rajata pois." - Marketpäällikkö*

Kysyttäessä rajoittaako ketjun toimintamalli jotenkin omaa toimintaa vastuullisuusasioissa, kukaan kauppiasta ei kokenut, että heidän toimintaansa rajoitettaisiin millään tavalla. Yksi marketpäälliköistä totesi, että vastuullisuusasioissa tiukka ketjuohjaus rajoittaa ja hidastaa asioiden toteuttamista jonkin verran, mutta lopulta asioihin voi itse vaikuttaa, mikäli niin haluaa.

Pienten markettien edustajien näkemykset olivat varsin neutraaleja liiketoimintamalliin liittyen. Keskikokoisten markettien edustajien vastaukset jakaantuivat kauppiaiden kauppiasmallia ja vapauden mahdollistamaa vastuullisuutta korostaviin vastauksiin ja toisaalta marketpäälliköiden hieman neutraaleimpiin vastauksiin. Marketpäälliköt näkivät kummassakin liiketoimintamallissa hyviä puolia ja vaikka osuuskaupan mallia arvostettiin, tunnistettiin myös sen rajoitukset, esimerkiksi tuotevalikoimissa.

Kaikki haastateltavat kuvasivat saavansa suhteellisen paljon asiakaspalautetta eri muodoissa. Palautetta kerätään ketjusta riippumatta systemaattisesti myymälöissä, lisäksi sitä saadaan netin kautta ja sähköpostilla. Kaikki haastateltavat myös kertoivat, että asiakkaat antavat paljon palautetta suullisesti ”hyllyjen välissä”. Eniten palautetta saadaan erilaisiin tuotteiden laatuun ja tuotevalikoimaan liittyen.

Vastuullisuuteen liittyen asiakkaita kuvattiin yleisesti vaativiksi ja se mitä asiakkaat ostavat, määrittelee myynnin ketjun sallimissa rajoissa. Tämä käsitys oli kaikilla haastateltavilla ketjusta riippumatta. Kaikki haastateltavat totesivat luomun kysynnän lisääntyneen selvästi ja useimmat totesivat asiakaskuntansa ostavan ja haluavan luomutuotteita, vaikka ne ovatkin selvästi normaalituotteita kalliimpia. Luomun tuleminen näkyy kaikissa tuoteryhmissä. Myös lähiruokaa kysytään jonkin verran ja se painottuu leipään ja leikkeleisiin. Tässä oli hajontaa haastateltavien kesken ja osa haastateltavista totesi, että lähiruoka ei nouse asiakaspalautteissa mitenkään esille. Tässä ei ollut eroja ketjujen välillä. Eräs K-kauppias kiteytti lähiruuan olevan juuri nyt pinnalla, koska media luo erilaisia tarpeita. Useat K-kauppiat kuitenkin totesivat lähiruuan olevan se seuraava suuri trendi, jota ihmiset vaativat.

*”Ihmiset on tosi vaativia – luomua ja reilua kauppaa on kiva myydä.” -Kauppias*

Haastateltavat kuvailivat tuotteiden alkuperään liittyvien asiakaspalautteiden ja -kyselyjen vaihtelevan melko paljon, mutta olevan kokonaisuudessaan vähäisiä. Marketpäälliköt kuvasivat S-ryhmän olevan hyvin tarkka imagostaan ja siksi ruuan alkuperästä ja eettisyydestä ollaan hyvin tarkkoja, vaikka asiakkaat eivät näitä kysymyksiä niin vahvasti painotakaan. Useat marketpäälliköt näkivät, että asiakkaat tietävät mitä tulevat kaupasta ostamaan ja he luottavat kaupan valikoimaan. Yksi marketpäälliköistä kuvasi asiakkaiden kysyvän hyvin paljon erilaisia vastuullisuuteen liittyviä asioita, kuten ruuan alkuperää. K-kauppiat mainitsivat asiakkaiden kysyvät tuotteiden alkuperästä ja eettisyydestä jonkin varren, mutta kuitenkin vain joitakin yksittäisiä tuotteita. Yksi marketpäälliköistä totesi, että ihmisillä on vääriä mielikuvia tuotteista. Esimerkkinä hän mainitsi suuret brändituotteet, joiden asiakkaat luulevat olevan kotimaisia, vaikka ne todellisuudessa on tuotettu jossakin muualla kuin Suomessa.

*"Asiakas päättää mikä myy. Huonoa ei voi myydä. Tulevaisuudessa kauppa joutuu yhä enemmän väistelemään näiden asioiden kanssa, eettinen ajattelumaailma on saanut liian paljon palstatilaa mm. mediassa." -Kauppias*

Kysyttäessä erityisiä riskituotteita tai mahdollisia eettisiä ongelmia, haastateltavat eivät osanneet nimetä niitä juurikaan. Yksi K-kauppias nosti esille Pirkka-tuotteet, joissa lukee ainoastaan "Made in Eu". Israelissa tuotetut tuotteet nosti esille yksi marketpäällikkö, lisäksi nostettiin esiin uhanalaiset kalalajit sekä halal-liha. Yleisellä tasolla lähes kaikki haastateltavat totesivat asiakkaidensa olevan hyvin tiedostavia ja vaativia, mutta tarkemmin kysyttäessä he eivät osanneet nimetä tällaisia kohteita.

*"Kuka uskaltaisi olla myymättä espanjalaisia tomaatteja tammikuussa?" - Marketpäällikkö*

Taulukko 7. Yhteenvedo liiketoimintamallin merkityksestä vastuullisuuden näkökulmasta.

	K-kauppiat	Marketpäälliköt (+ Prisma)
Liiketoimintamallin merkitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesko ohjaa ja neuvoo, mutta ei rajoita toimintaa</li> <li>• Kauppiaan omasta toiminnasta ja aktiivisuudesta riippuu myös toiminnan vastuullisuus</li> <li>• Osto ja -hankintaketjuun luotetaan, tuotevastuusi-at suhteellisen kaukaisia</li> <li>• Osallistuminen oman päätöksen mukaan alueen hyväntekeväisyyteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osuuskaupan tarkoitus on palvella asiakasomistajia, ei osakkeenomistajia</li> <li>• HOK-Elannossa on tarkat linjaukset liittyen vastuullisuuteen, jota noudatetaan</li> <li>• Ketjuliiketoimintamalli mahdollistaa tehokkaat toimintatavat</li> <li>• Osto- ja hankintaketjuun luotetaan, HOK-Elanto erittäin tarkka tuotevastuukysymyksissä (myös imago)</li> <li>• Osallistuminen hyväntekeväisyyteen ketjun päätöksellä</li> </ul>
Asiakkaiden merkitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas päättää mitä myydään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden toiveita kuunnellaan, mutta muutokset tapahtuvat viiveellä tiukan ketjuohjauksen takia</li> </ul>

## 6.3 Yhteisen arvon tuottaminen päivittäistavarakaupassa

### 6.3.1 Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin yhteisen arvon tuottamisen mallia päivittäistavarakaupassa kolmen strategisen lähestymistavan näkökulmasta. Ensimmäisessä kokonaisuudessa tarkastellaan yrityksen kykyä nähdä markkinoita uudella tavalla ja tunnistaa voisiko se palvella joitakin asiakasryhmiä entistä paremmin.

Pienten markettien edustajat (Alepa, K-market, osittain myös K-supermarket) kokivat suurimmaksi haasteekseen liiketilan koon suhteessa tarjontaan ja asiakasryhmiin. Haastateltavat nimesivät haasteekseen palvella lapsiperheitä ja vanhuksia, sillä lastenvaunuilla ja rollaattoreilla on hankala liikkua ahtailla käytävillä. Keskon ja S-ryhmän välillä ei voi tunnistaa suuria eroja, joskin S-ryhmän marketpäälliköt mainitsivat kauppiaita useammin haasteekseen palvella ns. herkuttelijoita. He kuvasivat S-ketjun tuotevalikoimaa erilaiseksi kuin kilpailuvissa K-kaupoissa, irtomyynnin osuus on heillä pienempi. S-marketit kuvattiin perusmarketeiksi, joissa käyvät tavalliset, keskiluokkaiset ihmiset. Erikoisuuksien tavoittelijat menevät muualle. Prisman johtaja näkemys poikkesi hypermarkettien suuren koon vuoksi tästä, mutta hän kuvasi laajan hypermarkettien olevan todennäköisesti haastava paikka vanhuksille ja huonosti liikkuville asiakkaille. Citymarketin johtaja taas katsoi pystyvänsä palvelemaan periaatteessa kaikki asiakasryhmiä tasapuolisesti.

Yksi marketpäällikkö kertoi S-ryhmän aktiivisesti pohtivan kuinka vastata tämän päivän asiakkaiden vaatimuksiin ja trendeihin entistä paremmin ja yksi kokeilu on vastikään Helsingin keskustassa avattu Bulevardin S-market, jossa on hyvin kattava irtovalikoima ja myymälä muistuttaa enemmän Stockmannia kuin perus S-markettia.

Haastateltavat eivät nähneet mullistavia muutoksia kaupan alalla lähitulevaisuudessa. Vastauksista voidaan nostaa kaksi teemaa, jotka nousivat ylitse muiden. Vastauksissa ei ole merkittäviä eroja eri ketjujen välillä. Sekä S- että K-ryhmässä nostettiin esille luomu- ja lähiruuan osuuden kasvu tulevaisuudessa. Osa oli sitä mieltä, että teollisen ruuan merkitys vähenee ja ihmiset haluavat yhä enemmän puhdasta ja terveellistä ruokaa. Osa oli taas sitä mieltä, että näiden osuus tulee olemaan aina suhteellisen pieni ja markkinoiden pirstaloituessa tuotteita ja tuotekategorioita tulee olemaan aina vain enemmän ja enemmän.

*”Toivon että ihmiset ei poistu kaupasta kuten esimerkiksi Ikeassa. Erikoisjutut tulee lisääntymään jatkossa, perushyllyt pysyy, mutta rinnalle tulee uusia juttuja” – Marketpäällikkö*

Toinen teema liittyy sähköiseen kauppaan. Molemmissa ketjuissa haastateltavat näkivät, että elektroninen kauppa tulee kehittymään entisestään, mutta sen muotoa on vaikea ennustaa pitkälle tulevaisuuteen. Nettikaupan nousemiseen uskoi kaksi vastaajista, muuta näkivät että suomalainen ei ole valmis maksamaan



tällaisista palveluista päivittäistavarakaupassa. Kotiinkuljetuksen mahdollisuus nähtiin molemmissa ryhmissä potentiaalisesti kasvavana trendinä.

Tuotevalikoiman kasvaminen jakoi haastateltavat. Suurin osa katsoi, että tuotevalikoima tulee jatkamaan kasvuaan edelleen, sillä ihmiset haluavat erilaisia tuotteita. Yksi marketpäälliköistä näki muista poiketen, että kaupan ei tulevaisuudessa tarvitse perustua jatkuvaan kasvuun. Hänen mukaansa tuotevalikoimaa voisi supistaa ja ihmiset totuttaa hieman pienempiin valikoimiin – koko ajan ei voi kasvaa loputtomasti. Yksi K-kauppiasta näki, että ympäristöystävällisyys ja energiatehokkuuskysymykset nousevat yhä tärkeämmiksi ja erilaisten käytäntöjen läpinäkyvyys kasvaa tulevaisuudessa.

*”On pakko tehdä valintoja, sillä kaikki ei vaan mahdu tänne myymälään. Odotan tietynlaista herätystä ihmisiltä, esimerkiksi miten paljon menee ruokaa roskiin. Kaupalla on myös valtava vastuu tässä” - Marketpäällikkö*

### 6.3.2 Arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin yrityksen arvoketjun (mm. energian käyttö, resurssit, alihankinta, jakelu, työntekijöiden hyvinvointi) kehittämistä siten, että se tuottaisi enemmän yhteistä arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle. Tämä kysymys oli hankalin hahmotettava haastattelujen perusteella, mutta haastateltavien vastauksissa korostuivat erityisesti ympäristöön ja energiaan liittyvät kysymykset. Kaikki haastateltavat ketjusta riippumatta kertoivat jatkuvasta työstä energiansäästöön liittyen, esimerkiksi kylmälaitteiden ovellisuus on ajan-kohtainen asia, joka toistui vastauksissa.

Alepan marketpäällikkö nosti myös esille työntekijöiden hyvinvoinnin, joka on hänen mukaansa tärkeä kehitysalue omassa marketissa. Hänen mukaansa marketpäällikkö luo työolot ja ilmapiirin sekä vastaa niiden kehittamisestä. Marketpäällikön mukaan HOK-Elanto on panostanut näihin asioihin kiitettävän paljon.

Kaikki haastateltavat kokivat arvoketjun jatkuvan kehittämisen olevan osa normaalia liiketoimintaa, eikä sitä sinänsä liitetty vastuullisuuteen. Prisman johtaja nosti esille esimerkkinä ilmastonmuutoksen. Hänen mukaansa asiasta puhutaan paljon, mutta kukaan ei tiedä millä aikataululla asiat muuttuvat. Kuitenkin toimenpiteitä suunnitellaan ja tehdään koko ajan esimerkiksi energiatehokkuuden parantamiseksi. Citymarketin johtaja taas kertoi heidän mieltävän koko ajan, miten luontoa rasiitettaisiin koko ajan vähemmän. Hänen mukaansa esimerkiksi energiansäästö on ”eilispäivän juttu” ja itsestään selvä asia kaupan alalla. Hänen mukaansa kaikki mikä voidaan teknis-taloudellisesti toteuttaa, myös tehdään. Eräs marketpäällikkö toivoi, että mitään ei tulevaisuudessa menisi roskiin.

Useat haastateltavat viittasivat oman organisaationsa vastuullisuusasioista vastaaviin henkilöihin, jotka mieltivät näitä asioita työkseen. Haastateltavat kokivat, että nämä asiat ovat ainakin osittain ulkona heidän vastuualueeltaan.

*"Aina mietin mitä voitaisiin tehdä paremmin, esimerkiksi aurinkokennoja kaupan katolle. Kaikki mikä voidaan taloudellis-teknisesti toteuttaa, myös tehdään." - Kauppias*

### 6.3.3 Paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen

Kysymys yhteistyön lisäämisestä ja tukemisesta paikallisten yritysten ja organisaatioiden kanssa vaihteli jonkin verran. Pieniä eroja voidaan löytää eri ketjujen välillä, sillä K-kauppiasta kaikki kertoivat tekevänsä jotakin yhteistyötä paikallisten yritysten, enimmäkseen pientavaratoimittajien, kanssa. Useat kuitenkin mainitsivat rajoitteeksi toimimisen pääkaupunkiseudulla, jossa ruuantuotanto on vähäistä. Muualla Suomessa mahdollisuuksia paikalliseen yhteistyöhön tunnustettiin enemmän kuin Helsingissä. K-kauppiat kertoivat Keskon rohkaisevan toimimista lähituottajien kanssa ja tätä tehdään mahdollisuuksien mukaan. Ongelmana kauppiat näkivät enemmänkin toimitusvaikeudet pientoimittajien puolelta; toimintatapoja ja -malleja tulisi jatkossa kehittää paremmiksi. Kotiin-kuljetus nähtiin yhtenä potentiaalisena kehityskohteenä tulevaisuudessa.

Ketjuliiketoimintamallilla toimivassa HOK-Elannossa hankinta on ulkoistettu hankintayhtiölle (Inex Partners Oy), joten yksittäiset kaupat eivät tee varsinaisesti suoraa yhteistyötä paikallisten yritysten tai yhteisöjen kanssa. Koska yritysyhteistyö koettiin varsin vähäiseksi molempien ryhmien keskuudessa, laajensin lähiympäristön yhteistyön tässä yhteydessä koskemaan myös erilaisia yhdistyksiä ja muita yhteistyötahoja. Tässä kysymyksessä käytännöt erosivat eri ketjujen välillä. K-kauppiasta suurin osa piti itsestään selvänä tukea paikallisia hyväntekeväisyysjärjestöjä, kirkkoa, kouluja ja päiväkotia jollakin tavalla. Riippumatta kaupan koosta, kauppiaiden vastauksissa korostui kauppiaan oma rooli osana ympäröivää lähiyhteisöä. K-kauppiasta kaikilla oli jotakin yhteistyötä paikallisen seurakunnan tai muun avustustoimijan kanssa ja muun muassa kaikki ylimääräinen, käyttökelpoinen ruoka annettiin hyväntekeväisyyteen viikoittain. K-kauppiasta useampi mainitsi ruokajonojen olevan yhteiskunnan suurimpia häpeäpilkkuja ja he katsoivat velvollisuudekseen tehdä siinä oman osansa. Citymarketin johtajan mukaan hänen yhteistyönsä lähiympäristön toimijoiden kanssa on aina lähtökohtaisesti vastavuoroista, eli periaatteessa molemmat tahot hyötyvät yhteistyöstä. Hänen mukaansa ainoastaan tällainen toiminta on pitkällä tähtäimellä kestävä. Esimerkkinä hän mainitsi paikallisen järjestön, joka sai Citymarketin parkkipaikalta ilmaista myyntitilaa ja vastavuoroisesti järjestö teki hänelle tietyn määrän tunteja. K-kauppiat kuvasivat yrittäjien vapautta päättää avustus- ja muusta toiminnasta. Eri kauppiaiden toimintalinjat olivat varsin yhteneviä; lähialueen toimijoita suositaan ja heidän kanssaan tehdään yhteistyötä pienten tempausten tai lahjoitusten muodossa.

*"Tuhansia ihmistä käy säännöllisesti Myllypurossa leipäjonossa, tässä koitetaan tehdä mitä voidaan omalta osaltamme, jotta ihmiset saa taroitsemaansa ruokaa" - Kauppias*

S-ryhmällä sen sijaan on ketjukohtainen linjaus asiasta, jonka mukaan ylijäämäruoka kerätään bioastioihin ja toimitetaan jalostettavaksi polttoaineeksi. Yksi marketpäälliköistä kertoi tekevänsä yhteistyötä paikallisen avustusjärjestön kanssa, joille lahjoitetaan ylijäämälämpä. Marketpäälliköt pitivät yksimielisesti HOK-Elannon linjausta hyvänä, sillä viime kädessä vastuu ruuan turvallisuudesta on heillä ja näin vältetään täysin riskit siitä, että joku sairastuisi tai jopa kuolisi pilaantuneen ruuan syömisestä. S-ryhmässä viralliset yhteistyötahot on määritelty HOK-Elannossa, ja niiden kanssa toimitaan. Avustustoiminnan kohteena ovat kodittomat, vähävaraiset ja opiskelijat pääkaupunkiseudulla. Rahallisen avustuksen pääkohteena on Veikko ja Lahja Hurstin Laupeudentyö ry, jonka toimintaa HOK-Elanto on tukenut sadoilla tuhansilla euroilla. Lisäksi osa marketpäälliköistä kertoi tekevänsä pienimuotoista avustusta ja sponsorointitoimintaa myös oman lähiympäristön toimijoiden kanssa, mutta toiminta on hyvin pienimuotoista. Yhteistyötahoja ovat muun muassa paikalliset koulut, päiväkodit, asukasyhdistykset ja urheiluseurat.

Taulukko 8. Yhteenveto haastateltavien näkemyksistä yhteisen arvon tuottamisen strategiaan lähestymistapoihin

Yhteisen arvon tuottamisen strateginen lähestymistapa	K-kauppiat	Marketpäälliköt (+ Prisma)
Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasryhmät vakiintuneita, rajoitukset liittyvät myymälän kokoon.</li> <li>Markkinoiden "haistelu" jatkuvaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusmarketteja, ei erikoisuuksien tavoittelijoille.</li> <li>HOK-Elanto etsii aktiivisesti uusia konsepteja</li> </ul>
Arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiansäästötoimenpiteet</li> <li>Osa normaalia liiketoimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiansäästötoimenpiteet</li> <li>Osa normaalia liiketoimintaa</li> <li>Ketjutasolla kehitetään ja päätetään</li> </ul>
Paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritysyhteistyö vähäistä, lähinnä pientuottajia</li> <li>Tuetaan mahdollisuuksien mukaan lähialueen hyväntekeväisyystoimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritysyhteistyö erittäin vähäistä</li> <li>Suuret avustustoiminnan kohteet päätetään ketjutasolla, marketkohtaisesti toimintaa vähän</li> </ul>
<i>Pienet marketit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myymälän koko rajoittaa tiettyjen asiakasryhmien palvelamista</li> </ul>	
<i>Keskikokoiset ja suuret marketit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei merkittäviä esiin nousseita teemoja</li> </ul>	

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa selvitettiin K-kauppiaiden ja S-ryhmän marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta sekä analysoitiin kauppaketjujen toiminnan perustana olevien liiketoimintamallien (osakeyhtiö/kauppiasmalli, osuuskunta) merkitystä vastuullisuuden näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivaa yhteisen arvon tuottamisen mallia (Porter ja Kramer, 2011) ja sen mahdollisuuksia päivittäistavarakaupassa käyttäen apuna mallissa esitettyä kolmea strategista lähestymistapaa.

Kirjallisuustutkimuksessa analysoitiin ensin yhteisen arvon tuottamisen mallia vastuullista liiketoimintaa käsittelevän kirjallisuuden valossa. Tarkastelunäkökulmina käytettiin yrityksen tarkoitusta, vastuullisen liiketoiminnan keskeisiä kehitysvaiheita, vastuullisuuden liittymistä yrityksen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn sekä vastuullisuuden tyypittelyä. Kirjallisuusosion tekeminen oli haastavaa, sillä tarkastelun kohteena ollut yhteisen arvon tuottamisen malli on hyvin tuore ja sitä suoraan käsittelevää kirjallisuutta ei vielä ole olemassa.

Kirjallisuustutkimuksessa selvisi, että yritysten yhteiskuntavastuuta ja vastuullista liiketoimintaa on tutkittu paljon eri näkökulmista, mutta käytännön tutkimustietoa eri liiketoimintamallien sidoksesta ja merkityksestä vastuullisuuteen on olemassa vähemmän. Kirjallisuuden perusteella voidaan nähdä, että yhteisen arvon tuottamisen malli on yksi uusi ehdotus yritysten vastuullisen liiketoiminnan muodoista ja toimintatavoista tulevaisuudessa. Se myös sisältää runsaasti samoja elementtejä kuin mitä vastuullisesta liiketoiminnasta ja yhteiskuntavastuusta on kirjallisuudessa aiemminkin esitetty. Mallin perusajatuksena on yhdistää yrityksen taloudellinen menestys yhteisölliseen kehitykseen. Yritysvastuun tyypittelyn näkökulmasta malli voidaan nähdä *innovatiivisen vastuullisuuden* muotona, jossa yrityksen tavoitteena on hyödyttää ympäristöä tavalla, joka on myös järkevää liiketoimintaa (Hurme ja Laurila, 2009).

Yhteisen arvon tuottamisen mallin keskeisenä lähtökohtana toimiva vastuullisuuden integrointi yrityksen ydinliiketoimintaan on asia, joka korostuu yritysvastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa yleisesti. Vastuullisuuden integrointi yrityksen ydinliiketoimintaan nähdään usein kriittisenä avaintekijänä, mutta sen käytännön toteutuksesta on olemassa ristiriitaista tietoa, ehkä osaltaan juuri tutkimustiedon vähyyden takia. Tämä tutkimus on tietojeni mukaan ensimmäinen Suomessa, jossa tutkitaan nimenomaan yhteisen arvon tuottamista yrityksen näkökulmasta. Yhteisen arvon tuottamisen mallin mukaan toimivien yritysten toimintaa käytännössä ei ole mahdollista arvioida, sillä tutkimustietoa ei ole vielä saatavilla.

Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin laadullisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Haastatteluja tehtiin yhteensä 10 kappaletta (molemmista ketjuista viisi kappaletta). Tutkimuksen tulokset analysoitiin jakamalla aineisto kahteen erilliseen ryhmään; *ketjuihin* (K-kauppiat ja S-ryhmän marketpäälliköt) ja *erikokoisiin kauppoihin* (pienet, keskisuuret ja suuret). Tutkimusaineiston perusteella keskeiset erot haastateltavien vastauksissa liittyi-

vät eri ketjuihin ja liiketoimintamalleihin. Erot eivät kuitenkaan olleet suuria. Eri kokoisten kauppojen välillä ei löytynyt merkittäviä eroja ketjujen sisällä.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin kauppiaiden ja marketpäälliköiden näkemyksiä vastuullisuudesta. Kaikki haastatellut ketjusta riippumatta ymmärsivät yritysten vastuullisuuden ja yhteiskuntavastuun laajaksi käsitteeksi, joka kattaa yrityksen oman toiminnan ja vastuun suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Merkittävimmät erot ketjujen välillä liittyivät taloudellisen vastuun käsitteeseen. K-kauppiat nimesivät taloudellisen vastuun yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi yhteiskuntavastuussa, kun taas S-ryhmän haastatteluissa taloudellinen vastuu ei noussut niin voimakkaasti esille. Tämän voi tulkita johtuvaksi eri liiketoimintamalleista. Keskon yksityisten kauppiasyrittäjien harjoittama kauppiasmalli eroaa S-ryhmän ketjuliiketoimintamallista, jossa marketpäälliköt ovat tulostavasti ilman suoraa omistussuhdetta markettiin.

Suhteessa sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön esiintyi hajontaa sekä ketjujen että eri kokoisten kauppapaikkojen välillä. K-kauppiaiden tiiviimpi suhde välittömään sosiaaliseen lähiympäristöön korostui hieman, mutta erot marketpäälliköihin olivat pieniä. S-ryhmän vastauksissa korostui taas sosiaalinen vastuu alueellisen osuuskaupan kautta, esimerkiksi maahanmuuttajien työllistämisessä. Käytettävissä olevan aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että haastateltavien oma suhde sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön oli henkilökohtainen ketjusta riippumatta.

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin liiketoimintamallin merkitystä vastuullisuuteen. Osuustoiminnan ja osakeyhtiömuotoisen toimintamallin erot eivät olleet suuria, ja ketjuliiketoimintamallin merkitys korostui molemmissa ryhmissä. S-ryhmässä asiakasomistajuus koettiin vastuullisuuden kannalta perustavaa laatua olevaksi arvoksi, kun taas K-kauppiat pitivät Keskon liiketoimintamuotoa suhteellisen neutraalina. Osa K-kauppiasta kritisoi Keskon toimintaa erityisesti liittyen markkinaosuuksien kasvattamiseen hinnalla millä hyvänsä. Toisaalta osa S-ryhmän marketpäälliköistä toi esille, että S-ryhmän kasvaminen suureksi toimijaksi on vähentänyt osuustoiminnan merkitystä yrityksen toiminnassa. Haastattelujen perusteella vastuullisuus näkyy K-kauppiaiden toiminnassa vapautena, jossa kauppiat voivat toteuttaa omia toimenpiteitään ketjusopimuksen rajoissa. S-ryhmän malli koettiin tiukemmaksi ja toimintaa enemmän rajoittavaksi. Toisaalta S-ryhmän osuustoimintaan perustuva liiketoimintamalli sekä ketjuohjaus on myös mahdollisuus: se mahdollistaa vastuullisten toimintatapojen ja tuotteiden levittämisen tehokkaasti ryhmän kaikkiin myymälöihin, kun Keskon hajanaisempi malli vaatii kauppiailta enemmän aktiivisuutta.

Ketjuohjauksen erot näkyivät myös asiakkaiden toiveisiin vastaamisen nopeutena, joka oli haastateltavien mukaan S-ryhmässä hieman Keskoa hitaampaa. Esimerkiksi luomuruuan osuus on kasvanut molemmissa ketjuissa voimakkaasti, mutta eri toimintamallilla. Ruokakesko kannustaa kauppiaita lisäämään luomun osuutta ja kauppiat loppukädessä päättävät sen toteuttamisesta, kun taas S-ryhmässä päätökset tehdään keskitetympin. Haastattelujen perusteella oli mielenkiintoista huomata, että molempien ketjujen edustajat korostivat päivittäistavarakaupassa asiakkaiden merkitystä liiketoimintamallia enemmän: ”asiakkaille myydään mitä he haluavat”.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin yhteisen arvon tuottamisen mallin mahdollisuuksia päivittäistavarakaupassa. Haastattelujen perusteella yhteisen arvon tuottamiseen liittyvät strategiset lähestymistavat (tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arviointi, arvoketjun tuottavuuden uudelleen suunnittelu ja paikallisten klustereiden toiminnan mahdollistaminen) koettiin melko kaukaisiksi ja vaikeiksi hahmottaa. Molemmissa ketjuissa hankinta ja logistiikka on suurelta osin ulkoistettu erillisiin yhtiöihin eikä uusien markkinoiden etsiminen laajemmassa mitassa ole yksittäisten markettien vastuulla. Arvoketjun kehittäminen koettiin normaaliksi liiketoiminnan osaksi, eikä sitä liitetty erityisesti vastuullisuuteen. Yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa oli pieniä eroja K-kauppiaiden päättäessä itse yhteistyöstään, kun S-ryhmässä päätökset tehtiin ketjutasolla. K-kauppiat näkivät enemmän mahdollisuuksia toimimisessa esimerkiksi pientuottajien kanssa tulevaisuudessa. S-ryhmässä korostettiin ketjun päätöksiä.

Sekä kauppiat että marketpäälliköt näkivät, ettei kaupan tule olla erityisen aktiivisessa roolissa sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön liittyvissä kysymyksissä, vaikka kysymys onkin tärkeistä asioista. Haastateltavien mielestä kaupan keskeinen tehtävä liittyy sen perustoimintaan, eli päivittäistavaroiden tuottamiseen kuluttajille laadukkaasti ja edullisesti. Erilaiset vastuullisuuteen liittyvät raamit ja rajoitukset tulevat haastateltavien mukaan yhteiskunnan kautta lakien ja määräysten muodossa. Tässä ei ollut merkittäviä eroja eri ketjujen välillä.

Haastattelututkimuksen perusteella vastuullisuus näyttäytyi kauppiaiden ja marketpäälliköiden näkökulmasta suurelta osin ns. *integroituna vastuullisuutena*, jossa olemassa olevaa liiketoimintaa muutetaan, jotta tuotteiden ja tuotannon vaikutukset ympäristöön olisivat myönteisempiä (Halme ja Laurila, 2009). Ainoastaan yksi S-ryhmän marketpäälliköistä toi esille, että hän olisi valmis muuttamaan liiketoimintaa siten, että kestävä kehitys ja ympäristöasioiden painoarvo olisi suurempi. Haastateltavista lähes kaikki näkivät vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuutena tulevaisuudessa, mutta heidän oli vaikea nimetä mitä tämä tarkoittaisi konkreettisesti.

## 7.1 Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Yhteisen arvon tuottamisen mallin tarkastelun näkökulmasta tätä tutkimusta oli todella mielenkiintoista, mutta haastavaa tehdä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toiminut malli on vasta nousemassa vastuullista liiketoimintaa tarkastelemaan tieteelliseen keskusteluun, eikä valmista tutkimustietoa ollut saatavilla. Myöskään sen käytännön toteuttamisesta yrityksissä ei ole olemassa riittävästi luotettavaa, puolueetonta tietoa. Tutkimuksen kirjallisuusosioita voidaan pitää koosteena tämän hetkisestä kirjallisuudesta, mutta itse mallin analysointi jäi edellä mainituista syistä suhteellisen yleiselle tasolle.

Tutkimuksen empiirisessä osassa toteutettu haastattelututkimus osoitti vastuullisuuden ja yhteisen arvon tuottamisen mallin olevan hyvin ajankohtainen tema päivittäistavarakaupassa, joskin mallissa esitetyt strategiset lähestymistavat jäivät hieman kaukaisiksi haastateltavien asemasta ja vastuista johtuen. Tut-

kimuksen perusteella voidaan nähdä, että uusien, vastuullisten toimintamallien kehittäminen on tärkeä osa kauppaketjujen toimintaa.

Päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemyksiä vastuullisuudesta ei ole tietojeni mukaan Suomessa aiemmin tutkittu, joten tutkimuksen tuloksena syntyi uutta tietoa kauppiaiden ja marketpäälliköiden näkemyksistä. Tutkimusten tuloksia voidaan pitää luotettavina, joskin vain suuntaa antavina. Vaikka aiempia tutkimuksia ei samasta näkökulmasta ole tehty, voidaan vertailussa aiempiin tutkimuksiin löytää joitakin samankaltaisuuksia. Haastattelujen tulokset tukevat Paulamäen (2007) näkemyksiä siitä, että K-kauppiat tuntevat olevansa yksityisyrittäjiä, vaikka toimivatkin ketjuliiketoimintamallissa. Haastattelujen perusteella tämä oli K-kauppiaille hyvin tärkeää, riippumatta millä liiketoimintamallilla Kesko muuten toimii. Osuustoiminnalliseen liiketoimintaan liittyvistä vastuullisuustutkimuksissa taas korostuu usein paikallisuus ja asiakasomistajalähtöisyys (mm. Jussila, 2007) ja tämä haastattelututkimus tuki näitä havaintoja. Tutkimuksessa S-ryhmän haastateltavat toivat esille asiakasomistajuuden eräänlaisena vastuullisuuden itseisarvona. Alueellisuus taas korostui alueellisen osuuskaupan (HOK-Elanto) toimintalinjojen tärkeytenä, joka marketpäälliköt omassa toiminnassaan noudattavat.

Aineiston pieni koko ja alueellinen sijoittuminen pääkaupunkiseudulle aiheuttaa rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Tutkimusaineistosta on havaittavissa viitteitä siitä, että kauppiaiden ja marketpäälliköiden näkemyksiin vaikutti marketin sijoittuminen ympäröivään kaupunginosaan sekä alueen asukkaiden näkemykset ja palaute liittyen vastuullisuuskysymyksiin. Koska haastattelujen lähtökohtana oli, että tuloksista ei voi päätellä kauppiaiden ja marketpäälliköiden henkilöllisyyttä, oli näin pientä aineistoa mahdotonta analysoida maantieteellisen sijaintiin pohjautuen ilman, että kauppiaiden anonymiteetti olisi vaarassa.

## 7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten edellä on todettu, tämän tutkimuksen tuloksena syntyi uutta tietoa päivittäistavarakaupoista vastaavien näkemyksistä vastuullisuudesta, vaikka tutkimuksen rajaaminen pääkaupunkiseudulle rajoittaakin tutkimustiedon yleistettävyyttä. Pääkaupunkiseudun eri asuinalueiden asiakkaiden erilaiset toiveet ja vaatimukset esimerkiksi luomu- ja lähiruusta tai tuotteiden eettisyydestä nousivat vahvasti esille haastatteluissa, mikä antaa viitteitä siitä, että eri alueiden väestöpohjalla on merkitystä kauppojen tuotevalikoimiin ja toimintaan. Asetelma voi olla toinen eri puolella Suomea jo senkin vuoksi, että suhde paikalliseen ruuan tuotantoon on erilainen kuin pääkaupunkiseudulla. Tutkimusta olisikin mielenkiintoista laajentaa pääkaupunkiseudun lisäksi koskemaan koko Suomea ja ottaa samalla maantieteellinen lähestyminen tutkimuskysymykseksi.

Lisää mielenkiintoista tietoa yrityksen liiketoimintamallin yhteydestä vastuullisuuteen saataisiin, mikäli tutkimus laajennettaisiin koskemaan Keskon ja S-ryhmän konsernitasoa, jossa vastuullisuuden strategioista ja tulevaisuuden toimintalinjoista päätetään. Nyt tutkimus koski ns. ruohonjuuritasolla kauppaa tekeviä, joten haastattelututkimuksessa oli vahva käytännön toiminnan näkökul-

ma. Toisaalta tutkimus antoi tietoa siitä, miten vastuullisuus nähdään ruohonjuuritasolla, eikä vain yritysten vastuullisuusraporteissa.

Erilaiset tulevaisuuden vastuullisuuteen liittyvät toimintamallit ovat mielenkiintoisia ja ajankohtaisia tutkimuskohteita. Tässä tutkimuksesta ei tarkasteltu laajemmin kansainvälisiä yritysesimerkkejä, mutta tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa vertailemalla yhteistä arvoa tavoittelevia liiketoimintamalleja eri maissa. Lisäksi haastatteluissa nousi vahvasti esille asiakkaiden vaikutus sekä päivittäistavara-kaupassa myytäviin tuotteisiin, että laajemminkin kaupoissa tehtäviin toimenpiteisiin. Se, miten eri asiakasryhmät todella vaikuttavat, olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe.



## 8 LÄHTEET

- Boyd, B, Henning, N, Reyna, E, Wang, D.E, Welch, M.D. 2009. Hybrid organizations. New business models for environmental leadership. Greenleaf publishing limited.
- Buchholtz, A. K. ja Carroll, A. B. 2009. Business ja Society. Ethics and stakeholder management. 7th ed. Melbourne: South-Western.
- Buchholz, R. A. 2009. Rethinking capitalism. Community and responsibility in business. Routledge studies in business ethics. New York.
- Burge, L. Logslon, J. 1996. How corporate social responsibility pays off. Long range planning. Vol. 29. No 4, 495-502.
- Carroll, A.B, Buchholtz, A.K. 2002. Business and society: Ethics and stakeholder management. 5th edition. South-Western.
- Casadesus-Masanell, R., Khanna, T., skurnik, S., Michell, J. 2009. Finland's S Group: Competing with a cooperative approach to retail. Harvard Business School. 9-709-409.
- Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review 20: 92-117.
- Deloitte. 2012. Yhteistä tarkoitusta etsimässä. Yritysjohdon ja millennial-sukupolven näkemyksiä yrityksen roolista yhteiskunnassa.
- Donaldson, T. ja Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation; concepts, evidence and implications. Acad. Manage Rev. 20 (1), 65-91.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G. 2011. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behaviour and performance. Harvard business school. Working paper. 12-035.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos.
- Fournier, V. 2008. Escaping from the economy: the politics of degrowth. International journal of sociology. 28: 528-545.
- Hillman, A., Keim, G. 2001. Shareholder value,, stakeholder management, and social issues. What's the bottom line?. Strategic Management Journal 22: 125-139.
- Home, N. 2007. Kauppiasyrittäjäyys, empiirinen tutkimus K-ruokakauppioiden yrittäjäyysasenteista. Helsingin kauppakorkeakoulu. Sarja B-78:2007.
- Friedman, M. 1962. Capitalism and freedom. 40th Ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Halme, M. ja Laurila, J. 2009. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. Journal of business ethics (2009) 84:325-339.
- Harmaala, M-M. ja Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro. 1. painos.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 4. painos.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L. 2003. Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WS Bookwell. Juva.

- Jackson, T. 2009. Prosperity without growth. Economics for a finite planet. London: Earthscan.
- Jussila, I., Kotonen, U. ja Tuominen, P. 2007. Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish co-operatives. *Social Responsibility Journal*, 3 (3). 35-43.
- Juutinen, S., Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kautto, M. ja Lindblom, A. 2004. Ketju, kaupan liiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kesko, 2012. Yhteiskuntavastuun raportti 2011.
- Koivuporras, T.-L. 2006. Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu teoksessa: What corporate responsibility research can give to business know-how - values, strategies and practices. Toim. T. Ketola. Sarja keskusteluja ja raportteja/Serie discussion and working papers 1:2006. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Kovanen, S. 2006. Osuustoimintaorganisaation yhteiskuntavastuu - Case: S-ryhmä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteiden osasto. Pro gradu-tutkielma.
- Kuratko, D. Ja Hodgetts, M. 2007. Entrepreneurship, theory, process, practice. Seventh edition. Thomson South-Western.
- Laitinen, A. 2010. Kuluttajien mielikuvia vähittäiskaupan vastuullisuudesta- vertailussa Kesko ja SOK. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Markkinointi. Pro gradu-tutkielma.
- Lindblom, A. 2006. Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Sarja B-71:2006.
- Martin, J., Petty, J., Wallace, J. 2009. Value-based management with corporate social responsibility. New York: Oxford university press. Second edition.
- Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. Väitöstutkimus. Helsingin kauppakorkeakoulu
- Porter, ME. 1979. How competitive forces shape strategy. Teoksessa: Strategic Planning: Readings.
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage. Free Press, New York.
- Porter, M.E., Kramer, MR. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*.
- Porter, M.E., Kramer, MR. 2006. Strategy ja society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*.
- Porter, M.E., Kramer, MR. 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patsscheke, S., Hawkins, E. 2012. Measuring Shared Value. How to unlock value by lining social and business results. FCG.
- Prahalad, C.K., Hart, S. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business*.
- Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M., Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina: ketjut, pajat ja verkot. *Teknologiainfo*. Koppioniini.

- Pöyhönen E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H., Mankki, J. 2010. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset, uuden talouden edelläkävijöitä?. Yhteinen yritys- hanke. Työllisyys ja elinkeinoministeriö.
- Pöyhönen, S. 2002. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Jyväskylä: Gummerus
- Roodman, D. 2012. Due Diligence: An Impertinent Inquiry New York: Into Microfinance. CGD Books.
- Selsky, J., Parker, B. 2011. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. 94:21-37.
- Scherer, A. G., ja Smid, M. 2000. The downward spiral and the U.S. model business principles: Why MNEs should take responsibility for improvement of world-wide social and environmental conditions. *Management International Review*, 40: 351–371.
- Skurnik, S. 2002. The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities – past, present, future. *The Finnish Journal of Business Economics* 1/02.
- Tuomi, J. , Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uski, T., Jussila, I., Kovanen, S. 2007. Social responsibility in S Group cooperatives: a qualitative analysis of archival data. *International journal of cooperative management*. Vol.2. Number 2.
- Van Marrewijk., M. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communication. *Journal of business ethics*. 44: 95-105.
- Watson, C. 1991. *Managing with integrity: Insights from America's CEOs*. Praeger: New York.
- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D. Thompson, J., Nilsson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V., van der Leeuw, S. 2011. Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation. *AMBIO*, Vol. 40, Issue 7.
- White, A, L., Baraldi, M. 2011. Teoksessa *Maailman tila 2012, Kohti kestäväää hyvinvointia*. Worldwatch-instituutti. Gaudeamus Oy: Tallinna 2012.
- Wilson, I. 2004. The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions. *Strategy ja Leadership* 32(1):21-26.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), 2011. *Vision 2050: The new agenda for business*.

#### Internet lähteet:

- Edelman Trust barometer. 2012. Elektroninen aineisto. Luettavissa: <http://trust.edelman.com/about-trust/>
- Euroopan komissio, 2012:. Yritysten sosiaalinen vastuu. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>
- Helsingin Sanomat. 30.8.2012. Tuuli puhaltaa ässälle ydintä paremmin. Luettavissa:

- <http://www.hs.fi/digilehti/talous/Tuuli+puhaltaa+Ässälle+ydintä+paremmin/a1346210077070>
- Järvensivu, T. 2012. Osuuskauppa avain degrowth-yhteiskuntaan?. Luettavissa: <http://www.degrowth.fi/2012/03/osuuskauppa-avain-degrowth.html>
- Finlex. 2012. Osakeyhtiölaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#P5>
- Kesko. 2012. Keskon verkkopalvelut. Luettavissa: <http://www.kesko.fi/>
- Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2012. YK:n kansainvälinen osuustoiminnan vuosi. Luettavissa: <http://www.osuustoiminta.coop/2012/>
- S-kanava. 2012. S-ryhmän palvelut yhdessä osoitteessa. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/vk/asiakasmistajalle>
- S-ryhmä. 2012. Vastuullisuuskatsaus 2011. Elektroninen aineisto. Luettavissa: [https://laari.sok.fi/documents/10816/0/SOK\\_Vastuullisuuskatsaus\\_2011.pdf](https://laari.sok.fi/documents/10816/0/SOK_Vastuullisuuskatsaus_2011.pdf)
- Talouselämä. 2012. S-ryhmä ja Kesko kasvattivat yhä markkinaosuuttaan. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/paivittaistavarat/2012/03/29/s-ryhma-ja-kesko-kasvattivat-yha-markkinaosuuttaan/201226300/12>
- Taloussanomat. 2012. Raha on karannut ihmisten ulottumattomiin. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/08/02/raha-on-karannut-ihmisten-ulottumattomiin/201234639/12>
- Työ ja elinkeinoministeriö. 2012. Vastuullisuusraportointi. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3235>
- United Nations, 2012: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/476/10/PDF/N1147610.pdf?OpenElement>
- Unep (United Nations Environment Programme).2011. Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth. Luettavissa: [http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/Decoupling\\_Report\\_English.pdf](http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/Decoupling_Report_English.pdf)
- World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. Luettavissa: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

#### Sähköpostilähteet:

Elina Holamo, Suomen päivittäistavarakaupan yhdistys, PTY. 24.10.2012.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### 1. Kauppiain näkemys vastuullisuudesta / suhtautuminen sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön

Miten ymmärrät yhteiskuntavastuun yleisesti?

Miten kauppiaina koet sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun?

Koetko että siinä on tapahtunut muutosta viime vuosina?

Miten paljon näitä kysymyksiä tulee asiakkailta?

### 2. Liiketoimintamallin merkitys

Mitä sinulle merkitsee osuuskauppa/Kesko?

Ovatko yhteiskuntavastuuasiat näkyvät S/K-ryhmässä?

Miten yhteiskuntavastuukysymyksiä ohjataan/ohjeistetaan keskusliikkeestä?

Onko tämä muuttunut?

Minkälaisia asioita painotetaan? Pitäisikö painotusta muuttaa?

Rajoittaako S/K-ryhmän toimintamalli jotenkin omaa toimintaa?

### 3. Yhteisen arvon tuottamisen malli

Palvelevatko nyt valikoimissa olevat tuotteet ihmisten/asiakkaiden tarpeita?

Onko jotakin ryhmiä mitä ei ole huomioitu?

Onko mielestäsi nykyisessä arvoketjussa (energian käyttö, resurssit, alihankinta, jakelu, työntekijöiden hyvinvointi), jokin osa jota voisi muuttaa siten että se tuottaisi enemmän jaettua arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle, ihmisille ja ympäristölle?

Voisiko kaupan toiminta-alueella tukea paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä enemmän?

Taustakysymykset:

Sukupuoli ja ikä:

Nykyinen asema ja toimipaikka:

Kauan olet ollut nykyisessä tehtävässä, tausta konsernissa, tulevaisuuden uratoiveita: