

YHTEISKUNTA VASTUU VERKOSTOYHTEISKUNNASSA

Case: Nokia Bridge Salon seudulla

Janne Mikael Lahtinen

Maisterintutkielma

Yhteiskuntapolitiikka

Yhteiskuntatieteiden

ja filosofian laitos

Humanistis-

yhteiskuntatieteellinen

tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

kevät 2019

TIIVISTELMÄ

YHTEISKUNTA VASTUU VERKOSTOYHTEISKUNNASSA

Case: Nokia Bridge Salon seudulla

Janne Mikael Lahtinen
Yhteiskuntapolitiikka
Maisterintutkielma
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Ohjaaja: Teppo Kröger
Kevät 2019
sivumäärä: 120

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, kuinka Nokian yhteiskuntavastuuohjelma Nokia Bridge on sosioekonomisella tasolla vaikuttanut Nokian julkishallinnollisiin sidosryhmiin Salon seudulla. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista sisällönanalyysia. Tutkimus kiinnittää huomiota Salon seudun äkilliseen rakennemuutokseen ja Nokian asemaan Salon seudun julkishallinnollisessa verkostossa. Tutkimuksen aineistona on käytetty Nokian vuosi- ja vastuuraportteja vuosilta 2011–2013.

Tutkimuksen pääteorioina yhdistyvät Manuel Castellsin verkostoyhteiskuntateoria ja John Elkingtonin triple-bottom-line-yhteiskuntavastuuteoria ja tutkimus keskittyy operoimaan triple-bottom-line-teorian taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden välisellä ruhevyöhykkeellä. Tutkimuksessa on esitelty laajalti myös yleistä yhteiskuntavastuun teoreettista keskustelua.

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan havaita, ettei Nokia Bridge -ohjelma ole tutkimuksen havaintojakson aikana (2008–2017) kyennyt auttamaan Saloa nousemaan äkillistä rakennemuutosta edeltävän aikakauden työllisyys- ja/tai talouslukuihin ja Nokia Bridge -ohjelmalla ei voida todeta olleen suurta vaikutusta Salon työllisyys- tai talouslukuihin merkittävistä operationaalisista toimituksista huolimatta.

Tutkimus alkaa verkoston ja verkostoyhteiskunnan määrittelemisellä sekä yhteiskuntavastuun teoriakenttään tutustumisella. Tämän jälkeen tutkimuksessa esitellään Nokia Oyj:n toimintaa yleisesti ja Salon alueen perspektiivissä. Menetelmäosioon keskittyvän luvun jälkeen tutkimuksessa seuraa analyysiosio, jonka jälkeen viimeisessä, johtopäätösluvussa, keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia ja havainnoimaan tutkimuksen kannalta relevanttia laajempaa yhteiskunnallista keskustelua.

Avainsanat: verkostoyhteiskunta, yhteiskuntavastuu, Nokia Oyj, Nokia Bridge, triple-bottom-line, sidosryhmät, Salo

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	- 1 -
2. VERKOSTOYHTEISKUNTA	- 3 -
2.1. Verkoston käsitteestä	- 3 -
2.2. Verkostoyhteiskunta	- 6 -
2.3. Verkostoyhteiskunnan ilmeneminen käytännössä	- 11 -
2.4. Kritiikki	- 14 -
3. YHTEISKUNTA VASTUU	- 16 -
3.1. Kapitalismin rooli yhteiskunnassa	- 16 -
3.2. Yritystoiminnan rooli verkostoyhteiskunnassa	- 18 -
3.3. Yhteiskuntavastuun teoreettinen kenttä	- 19 -
3.3.1. The Corporate Sustainability Model	- 27 -
3.4. Yhteiskuntavastuun potentiaali yritysmaailmassa	- 28 -
3.5. Yhteiskuntavastuun raportointi	- 30 -
4. TRIPLE-BOTTOM-LINE-TEORIA	- 32 -
4.1. Triple-bottom-line-ajattelu	- 32 -
4.2. Sosiaaliset tekijät	- 35 -
4.3. Taloudelliset tekijät	- 36 -
4.4. Ympäristölliset tekijät	- 38 -
4.5. Ruhjevyöhyke	- 39 -
4.6. Kestävyys	- 41 -
4.7. Kritiikki	- 42 -
4.8. Yhteenvedo	- 44 -

5. NOKIA OYJ JA BRIDGE-OHJELMA	- 48 -
5.1. Nokia Oyj	- 48 -
5.2. Nokia Salossa – ennen ja nyt	- 51 -
5.3. Nokian sidosryhmät Salon seudulla	- 54 -
5.4. Nokia Bridge -ohjelma	- 55 -
5.4.1. Nokia Bridge -ohjelman tulokset ja vaikutukset	- 57 -
6. MENETELMÄ JA AINEISTO	- 59 -
6.1. Menetelmä	- 59 -
6.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	- 61 -
6.3. Aineiston esittely	- 62 -
7. ANALYYSI	- 63 -
7.1. Analyysin asetelma	- 63 -
7.2. Aineiston redusointi	- 67 -
7.3. Aineisto koodiluokiksi	- 70 -
7.3.1. Muutos	- 70 -
7.3.2. Tavoitteellisuus	- 72 -
7.3.3. Vastuullisuus	- 73 -
7.3.4. Tulevaisuus	- 75 -
7.3.5. Yhteenvedo koodiluokista	- 77 -
7.4. Aineiston teemoittelu	- 78 -
7.4.1. Päämääräkeskeisyys	- 78 -
7.4.2. Muutosvastuu	- 83 -
7.4.3. Aktiivinen toimintamalli	- 86 -
7.4.4. Yhteenvedo teemaluokista	- 89 -
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	- 96 -

Lähteet	- 109 -
Kirjallisuus	- 109 -
Empiirinen aineisto	- 113 -

Tutkimuksen kuviot ja taulukot:

- **KUVIO 1:** Carrollin teoriaan pohjautuva yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi
- **KUVIO 2:** Triple-bottom-line-teoria kuviona
- **KUVIO 3:** Valtion, kolmannen sektorin ja yritystoimijoiden muodostama verkosto
- **KUVIO 4:** Triple-bottom-line-teoria kuviona
- **KUVIO 5:** Verkostoyhteiskunnan ja triple-bottom-line-teorian yhdistyminen
- **KUVIO 6:** Triple-bottom-line-teorian yhdistyminen verkostoyhteiskuntaan Nokian ja Salon alueen perspektiivissä
- **KUVIO 7:** Tutkimuksen analyysin verkostomainen muodostuminen
- **TAULUKKO 1:** Nokia Oyj:n keskeiset liiketoiminnan luvut 2008–2017
- **TAULUKKO 2:** Salon alueen talousindikaattorit vuosilta 2008–2016

1. JOHDANTO

Pro Gradu -tutkimukseni teoreettinen tausta keskittyy yhdistämään yhteiskuntavastuun ja verkostoyhteiskunnan teoriakentän pyrkien muodostamaan kokonaisvaltaisen, yhteiskunnallisen ilmiön tutkimiseen tarvittavan teoriakokonaisuuden. Verkostoyhteiskunnan määritelmään nojaavassa tutkimuksessani tarkastelen läheisesti yrityksen yhteiskuntavastuun ilmentymistä yrityksen yhteiskuntavastuun kentällä ja keskityn havainnoimaan esimerkiksi yrityksen kiinnittymistä yhteiskuntaan ja yritysten sidosryhmien vaikutusta yrityksen toiminnassa. Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus, ja tutkimuksessa tarkastelen Nokian Oyj:n Bridge-ohjelman sosioekonomisia vaikutuksia Nokia Oyj:n Salon seudun julkishallinnollisiin sidosryhmiin.

Aloitan tutkimuksen taustoittavasta verkostojen ja verkostoyhteiskunnan teoreettisesta tarkastelusta, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan liiketoiminnan roolia yhteiskunnassa. Verkostoyhteiskunnan tarkastelussa hyödynnän pääosin Manuel Castellsin verkostoyhteiskuntaa käsittelevää teoriaa. Tämän jälkeen esittelen yhteiskuntavastuun teoreettista kenttää yleisesti ja keskityn tarkemmin John Elkingtonin triple-bottom-line-teoriaan. Elkingtonin triple-bottom-line-teoria tarjoaa tutkimukselleni konkreettisen sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden välisen ruhevyöhykkeen, jonka sisällä voin tarkastella tapauksen kannalta keskeisiä ilmiöitä. Teoriakokonaisuuden rooli tutkimuksessa on tarjota lukijalle yhteiskunnallinen kenttä tulkinnan helpottamiseksi ja mahdollistamiseksi.

Teoriakokonaisuuden muodostamisen jälkeen siirryn tarkastelemaan tutkimuksen tapausta ja yhteiskunnan kannalta relevanttia yhteiskunnallista yritystoimijaa, Nokia Oyj:tä. Luvussa viisi esittelenkin Nokia Oyj:n toimintaa, toiminnan yhteiskunnallista relevanssia Salon alueen perspektiivissä ja Nokian Bridge-ohjelmaa tuloksineen.

Tutkimuksen kohteena olevaa yrityksen yhteiskunnallista relevanssia kuvaa jo itsessään se, että Nokia näkee itsensä johtoasemassa verkottuneen maailman teknologioiden kehittämisessä (Nokian verkkosivut 2018, Keitä olemme). Nokiolla on liiketoimintaa useassa eri maassa, usealla eri maanosalla, mikä tekee Nokiasta laajasti vaikuttavan ja globaalin yrityksen (Nokian vuosikertomus 2017, 2). Nokian toiminta globaalina yrityksenä voidaan mieltää useita

sidosryhmiä koskevaksi laajaksi verkostolliseksi toiminnaksi, jossa muutos yhdessä toiminnossa voi vaikuttaa muihin toimintoihin ja sidosryhmiin. Tutkittavan tapauksen kannalta relevantilla Salon alueella Nokialla oli merkittävä asema. Tämä ilmeni niin työntekijöiden kuin esimerkiksi Salon alueen elinvoimaisuuden kannalta ennen Nokian Salon tehtaan sulkemista 2009. Tavoitteeni on analysoida tätä ilmiötä yhteiskuntavastuun perspektiivistä.

Luvussa viisi tapaukseen keskeisesti liittyvän yritystoimijan ja tapaukseen kiinteästi liittyvän yrityksen yhteiskuntavastuuohjelma Nokia Bridgen tarkemman esittelemisen jälkeen etenen tutkimukseni metodologiseen osioon. Luvussa kuusi esittelen teoreettisen lähestymistapani (kvalitatiivinen sisällönanalyysi), tapaustutkimuksen erikoispiirteet, tutkimuskysymykseni ja aineistoni. Tapaustutkimus on omiaan tutkimuksen toteuttamisessa tutkittavan asian erikoislaatuisuuden ja yhteiskunnallisen relevanssin kautta. Metodologiaa käsittelevää lukua seuraa tutkimukseni analyysiosio.

Analyysiosiossa keskityn havainnoimaan tutkimuksessa suoritetusta analyysistä esiin nousevia koodiluokkia ja teemoja, jotka yhdistyvät analyysin edetessä verkostomaiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiani koskevassa luvussa on esitelty analyysin runko, analyysin toteutuminen käytännössä tyyppiesimerkeittäin ja analyysin muodostuminen tutkimuksessa välivaiheittain. Lisäksi tutkimuksen analyysiosiossa on sekä koodi- että teemaluokkien yhteenvetokappaleet.

Analyysiosiota seuraa tutkimukseni johtopäätösosio, jossa tarkastelen analyysini tuloksia yhdistämällä analyysini tutkittavaan tapaukseen, tapauksen erikoispiirteisiin ja taustalla vaikuttaviin yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Johtopäätösosiossa tarkastelen tutkimukseni tuloksia kokonaisvaltaisesti, teoriasidonnaisesti ja yhteiskunnallisen relevanssin kautta.

Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää tutkimuksessa esitellyn teoriakokonaisuuden luoma teoreettinen toimintakenttä, Nokian ja Nokian toiminnan rooli verkostoyhteiskunnassa sekä Bridge-ohjelman sijoittuminen triple-bottom-line-teorian sosiaalisen ja taloudellisen vyöhykkeen väliselle ruhjevyöhykkeelle. Tämän lisäksi tutkimuksen kannalta keskeistä on ymmärtää tapaustutkimuksen lainalaisuudet ja tutkittavan tapauksen erikoislaatuisuus etenkin suomalaisessa yhteiskuntavastuukentässä. Olenkin pyrkinyt yhdistämään nämä näkökulmat tutkimuksen laadukkaan toteuttamisen mahdollistamiseksi ja tutkimuksen johtopäätösosiossa havaittavien tulosten ja yhteiskunnallisen keskustelun laadun maksimoimiseksi.

2. VERKOSTOYHTEISKUNTA

Tässä luvussa esittelen ja tarkastelen verkostoyhteiskunnan teoriakenttää. Etenen yleisestä verkoston käsitteestä tarkastelemaan Castellsin verkostoyhteiskunnan käsitettä. Luvun lopussa tarkastelen verkostoyhteiskunnan esiintymistä käytännössä.

2.1. Verkoston käsitteestä

Yhteiskuntaa voidaan tulkita verkostomaisen rakenteen kautta. Verkosto on ikään kuin yleinen kehys, malli tai metafora, jota voidaan käyttää yhteiskunnan käsitteellistämiseksi. Verkostomaisuuden olennaisiin piirteisiin kuuluu, että rakenteellisten, kiinteiden pisteiden lisäksi huomiota kiinnitetään kiinteiden pisteiden välisiin yhteyksiin ja suhteisiin sekä näiden yhteyksien muodostumiseen (Eriksson 2015, 7; Nohria & Eccles 1992, 288). Verkostomaisen rakenteen olemassaolo vaikuttaa myös erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden havainnointiin ja analysointiin enemmän verkostollisina kuin keskitetyn rakenteen kautta (Eriksson 2015, 7). Aiemmat, pysyvinä ja itsestäänselvyyksinä mielleyt kategoriat sekä yleinen ja pysyvä pidetty näkökulma heikkenivät historiallisen ja käsitteellisen tarkastelun alaisuudessa ja tämä puolestaan korosti paikallisen ja kontekstisidonnaisen ajattelun roolia (Eriksson 2015, 10).

Kai Eriksson (2015, 11) määrittelee kirjassaan *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa* verkostolle kaksi erilaista lähestymistapaa. Ensimmäinen lähestymistapa ymmärtää verkostot erilaisten suhteiden säännönmukaisena rakenteena, jonka mallintaminen matemaattisesti on mahdollista. Toinen lähestymistapa tarkastelee verkstorakennetta vaihtoehtona hierarkkiselle organisaatiomallille. Tällöin verkosto viittaisi sosiaaliseen järjestykseen, joka eroaa hierarkkisesta järjestelmästä esimerkiksi aiempaa vähemmällä sääntelyllä. Yhtymäpisteenä hierarkkisen mallin kanssa on kuitenkin mallin vähimmäisrakenteen olemassaolo. (Eriksson 2015, 11.)

Nykypäivän yritysmaailmassa verkoston käsite on yleisesti käytössä aina suurista yrityksistä pieniin yrittäjiin asti. Verkostomaisen rakenteen merkitys näkyy kautta linjan perinteisten ja

nousevien yritysmuotojen keskuudessa. Nitin Nohria (1992, 1) näkee verkoston termin tulkitsevan yrityksen näkyvää toimintaa, mutta nostaa esiin myös verkoston käsitteen normatiivisen käytön. Yrityksen toimintaa kuvaavan merkityksen lisäksi verkostokäsitettä voidaan hyödyntää myös siinä, millaiseksi yrityksen tulee muodostua pärjätäkseen nykyaikaisessa yritysmaailmassa ja -ympäristössä. (Nohria 1992, 1.)

Nohria korostaa kirjassa *Networks and Organizations* (1992, 4) organisaatioiden asemaa sosiaalisissa verkostoissa. Organisaatiot toimivat nykyaikana monenlaisissa verkostoissa ja omaavat usein sekä formaaleja että informaaleja suhteita, joiden havainnointi voi organisaatioiden ymmärtämisen kannalta olla olennaista. Organisaation toimintakenttä puolestaan koostuu Nohrian mukaan verkostosta muiden organisaatioiden kanssa. Toimintaympäristössä olevat ja muodostuvat organisaatioiden väliset suhteet sitovat organisaatioita toisiinsa. (Nohria 1992, 4–6.)

Verkostollisuuden olennaisiin piirteisiin kuuluu kyky kuvata eri toimijoiden suhteiden solmimista sekä tästä muodostunutta kokonaisuutta. Verkostollisuudeksi voidaan mieltää organisaatiomuodon lisäksi organisoitumisen ja verkostollisten ilmiöiden syntyminen mahdollistava käsitteellinen ja tiedollinen kenttä. Verkoston käsite mahdollistaa yhteiskunnallisten järjestelmien havainnoinnin päällekkäisinä, monipuolisina ja kilpailevina virtauksina teoreettisesti mahdollisella tavalla. (Eriksson 2015, 10–11.) Yhteiskunnallisesti tämä voi ilmetä esimerkiksi eri ihmisryhmien ja toimintaympäristöjen välisinä kontekstisidonnaisina vuorovaikutuksina ja risteävyyksinä ilman yhtenäistä yhteiskunnaksi miellettyä kokonaisuutta. Yhteiskunnasta muodostuu täten erilaisten tavoitteiden, näkemysten ja kysymysten ristiriitainen kenttä, jota uudet ristiriidat ja tulkinnat muokkaavat ja luovat kenttää jatkuvasti uudelleen. (Eriksson 2015, 20.)

Yhteiskunnan verkostomaista rakennetta voidaan verrata myös kasvitieteestä tuttuun rihmastomaiseen rakenteeseen, jolloin olennaisiksi piirteiksi muodostuvat verkoston avoimuus sekä laaja kytkeytyvyys ja levittäytyminen. Rihmastolla ei ole varsinaista toimintaa määrittävää yksittäistä elintä tai keskustaa. Rihmasto pyrkii jatkuviin uusiin kytköksiin ja ajattelun näkemiseen kytköksiä luovana ja rakentavana toimintana. (Telivuo 2015, 42–43.)

Rihmaston olennaisiin piirteisiin kuuluvat ainakin rihmaston mahdollisimman laaja kytkeytyvyys ja kytkösten keskinäinen heterogeenisuus. Rihmastossa vaikuttavat toimijat ovat

moninaisia, ja rihmasto ei omaa yhtä yksittäistä koko rihmastoa hallitsevaa ja määrittävää toimijaa. Rihmastolle on myös ominaista kytkösten luominen eri asioiden välille. Olennaista on havaita, että rihmastomaisessa rakenteessa järjestelmästä ei voi muodostua yhtenäistä kokonaisuutta, vaan rihmasto on sekakoosteinen. Rihmaston osat voivat myös erota toisistaan, eikä niillä välttämättä ole mitään yhteistä nimittäjää. (Telivuo 2015, 43–45.)

Verkstorakenne siis kyseenalaistaa keskitettyjen järjestelmien, yleispätevyyden, yhtenäisen merkityksen ja suljetun kokonaisuuden käsityksiä yhteiskunnassa (Eriksson 2015, 13; 20). Toimijat eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia tai yksipuolisessa riippuvuussuhteessa, vaan kaikki ilmiöt koostuvat periaatteessa samoista ainesosista. Sosiaalisen ilmiön selittävä totuus riippuu täten esimerkiksi kielestä, sosiaalisista suhteista ja vallasta. Sosiaaliset ilmiöt eivät ole yksittäisiä ja ympäristöstään irrallisia, vaan ilmiöiden erikoispiirteet rakentuvat suhdeverkostoissa, jolloin verkostomaisuus voidaan ymmärtää ainakin osittain myös relativistisena käsitteenä. (Eriksson 2015, 20–21.)

Verkosto ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen käsite, vaan se omaa jonkin verran käsitteen sisäistä vaihtelevuutta. Verkostollisuudesta voidaan kuitenkin erottaa kolme piirrettä: vakaat käsitteelliset ja aineelliset kokonaisuudet avataan ja tulkitaan monimuotoisiksi prosesseiksi, merkityksen ja identiteetin muotoutuminen itsenäisenä tapahtumana kyseenalaistetaan ja asioiden keskinäinen muokkaantuminen ja muotoutuminen korostuvat. (Eriksson 2015, 22.) Verkoston käsitteen laajuudesta kertoo omalta osaltaan myös se, että se voi ilmetä yhtä lailla yhteiskunnan (Eriksson 2015, 7), organisaatioiden ja yksilöiden tasolla (Nohria 1992, 1).

Yleisesti verkoston käsitettä yhdistää näkemys verkostosta yksikköjen joukkona, jota yksikköjen väliset siteet yhdistävät. Verkostojen koko ja taso voivat vaihdella verkostokohdittain, ja verkostot voivat muodostaa rinnakkaisia ja/tai sisäkkäisiä verkostokokonaisuuksia. Mikrotason ja paikallisen tason verkostot voivat johtaa ylemmän tason globaaleihin, makrotason verkostoihin. Asema verkostossa määrittää yksikön toimintaa ja keskeisempi asema usein helpottaa uusien suhteiden luomista ja informaation keräämistä. Huomionarvoista on kuitenkin määrällisten suhteiden lisäksi tarkastella verkoston jäsenten suhteiden laadullista merkitystä ja eroavaisuutta toisistaan. (Miettinen ym. 2006, 8–9; 12.)

Seuraavassa alaluvussa tarkastelen edellä kuvattua makrotasoa ja globaalilla tasolla toimivaa verkostoyhteiskuntaa Castellsin teorian valossa.

2.2. Verkostoyhteiskunta

Tässä alaluvussa tarkastelen Castellsin verkostoyhteiskuntateoriaa tutkimuksen kannalta olennaisin osin. Aloitan tarkastelun yleiseltä tasolta ja alaluvun lopussa tarkastelen verkostoyhteiskunnan toteutumista käytännönläheisemmin. Castellsin verkostoyhteiskuntateorian valintaa tutkimuksen taustateoriaksi tukee sen keskittyminen tutkimuksen aihealueen kannalta relevantteihin elementteihin. Esimerkiksi informaation rooli ja kommunikaatio toiminta ovat keskeisessä osassa niin Castellsin verkostoyhteiskuntateoriassa kuin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toiminnassa.

Castells (2004, 3) määrittelee verkostoyhteiskunnan yhteiskunnaksi, jossa sosiaalinen rakenne rakentuu mikroelektroniikka- ja kommunikaatioteknologiapohjaisille verkostoille. Sosiaalinen rakenne Castellsin mukaan on ihmisten organisatorinen järjestely tuotannon, kulutuksen, uudelleentuotannon, kokemusten ja voiman kulttuurisesti koodatussa merkityksellisessä viestinnässä. Verkosto itsessään muodostuu puolestaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevista solmukohtista. Verkostolla ei ole varsinaista keskustaa, vaan verkoston toiminta perustuu solmukohtille. (Castells 2004, 3.)

Solmukohta on verkostolle sitä olennaisempi, mitä enemmän tietoa se kykenee omaksumaan ja prosessoimaan. Kunkin solmukohdan suhteellinen merkitys kasvaa myös, mitä paremmin solmukohta kykenee nostamaan koko verkoston suorituskykyä, joskin kaikki verkoston solmukohdat ovat relevantteja verkoston toiminnan kannalta. Mikäli joistain solmukohtista tulee verkoston toiminnan kannalta irrelevantteja, verkosto muuttaa toimintaansa korvaamalla irrelevantteja solmukohtia relevanteilla. Solmukohta on täten ikään kuin verkoston komponentti. (Castells 2004, 3.)

Verkosto tuottaa virtauksia. Castellsin (2004, 3) verkostoteoriassa virtaukset ovat informaatiovirtoja verkoston solmujen välillä. Verkoston toimintaa säätelee verkostolle annettu ja ohjelmoitu ohjelma, joka asettaa toiminnalle ja verkostolle erilaisia rajoja ja määrittelee verkoston toimintaperiaatteita. Mikäli verkoston toimintaa halutaan muuttaa, täytyy verkostoon asentaa uudenlainen ohjelma tai toimintaa määrittelevä koodisto verkoston ulkopuolelta. (Castells 2004, 3.)

Verkostot kilpailevat tai toimivat yhteistyössä muiden verkostojen kanssa. (Castells 2004, 3–4; Castells 2012, 8.) Verkostojen välinen yhteistyö perustuu verkostojen kyvykkyydelle kommunikoida toisten verkostojen kanssa. Verkostojen välinen kilpailu puolestaan riippuu verkoston kyvykkyydestä toimia muita verkostoja paremmin tehokkuudessa tai yhteistyökyyssä. Verkostojen välinen kilpailu voi aiheuttaa myös haittavaikutuksia tai ongelmia verkostoissa toisten verkostojen tekemien toimenpiteiden vuoksi. (Castells 2004, 3–4.)

Verkostot ovat Castellsin (2004, 5–6) mukaan tehokkain organisaation muoto niiden joustavuus-, skaalautuvuus- ja selviytymisominaisuuksien vuoksi. Joustavuudella tarkoitetaan verkostojen mahdollisuutta määrittää uudelleen toimintaansa muuttuvassa ympäristössä ylläpitäen kuitenkin samat, jo olemassa olevat päämäärät. Skaalautuvuudella tarkoitetaan verkostojen mahdollisuutta laajentua tai pienentyä vähäisin häiriötekijöihin. Selviytyvyysominaisuus nousee puolestaan esiin verkostojen rakenteen kautta. Kun verkostolla ei ole olemassa keskustaa, se voi operoida laajalla mittakaavalla, eikä toimintaa ole yksinkertaista hajottaa, tuhota tai häiritä. (Castells 2004, 5–6.)

Yksi verkostoyhteiskunnan periaatteista perustuu tiedon, kommunikaation ja informaation muotoon, olemassaoloon ja rooliin yhteiskunnassamme (Castells 2004, 6–7, Castells 2012, 2; 6). Digitaaliset verkostot ovat globaaleja, mikä tekee myös verkostoyhteiskunnasta globaalin. Globaalin digitaalisen verkoston olemassaolo ei kuitenkaan välttämättä tarkoita globaalia, kaikkia tai edes suurinta osaa ihmisistä sisältävää verkostoa. Globaalin verkoston vaikutukset määrittävät kuitenkin sosiaalisia rakenteita, joten globaali verkosto koskettaa kaikkia sen vaikutuksen piirissä olevia. (Castells 2004, 22.)

Nykyaikaisiksi globaaleiksi verkostoiksi voidaan Castellsin (2004, 22) mukaan määritellä esimerkiksi:

- taloudelliset markkinat
- ylikansallinen tuotteiden ja palveluiden tuotanto, hallinta ja jakelu
- korkeasti koulutettu työvoima
- tiede ja teknologia
- media, kommunikointitavat, kulttuuri, taide ja urheilu
- kansainvälisen talouden ja hallitusten väliset toimijat

- uskonto
- rikollisuus
- ylikansalliset globaalia kansalaisyhteiskuntaa ja sen arvoja sekä oikeuksia puolustavat kansalaisjärjestöt.

Kansainväliset taloudelliset verkostot omaavat valtavan määrän voimakeinoja yhdistyessään globaaliin mediaverkoston, mutta talouden ja median luoma metaverkosto on edelleen riippuvainen muista yllä mainituista isoista globaaleista verkostoista, kuten esimerkiksi poliittisesta, kulttuurisesta ja/tai sotilaallisesta verkostosta. Verkostojen välisessä yhteistyö- tai kilpailutilanteessa verkostot etsivät yhteisiä projekteja ja tavoittelevat kaikki arvojensa ja intressiensä ensisijaista huomioimista koko verkoston kapasiteetin säätelmissä. (Castells 2012, 7–8.)

Vaikka verkostoyhteiskunta ja sosiaalinen rakenne ovat luonteeltaan globaalia, ihmisten kokemus on kulttuurisesti ja alueellisesti lokaalia, mikä voi aiheuttaa joihinkin yhteiskuntiin sirpaloitumisen tunnetta globaalin verkoston yhdistyessä lokaaleihin perinteisiin ja identiteetteihin (Castells 2004, 22–23). Castellsin (2004, 23) esittämän hypoteesin mukaan edellä kuvattu sirpaleisuus on verkostoyhteiskunnan rakenteellinen ominaisuus, eikä vain toistaiseksi vallitseva muutostila vanhan ja uuden yhteiskunnallisen toimintalogiikan välillä.

Globaali verkostoyhteiskunta on dynaaminen rakenne, joka mukautuu helposti erilaisille sosiaalisille voimille, kulttuurille, politiikalle ja taloudellisille strategioille. Kontekstista riippuen sosiaaliset toimijat voivat vaikuttaa verkoston luonteeseen omilla intresseillään, mutta verkosto vaikuttaa kuitenkin laajalti erilaisiin toimintoihin ja ihmisiin, jotka eivät ole välttämättä verkoston varsinaisia osia. Mikäli lokaalista, paikallisesta toimijasta ei tule jonkin globaalin verkoston solmukohtaa, globaali toiminta voittaa paikallisen toiminnan. (Castells 2004, 23.)

Globaaleja verkostoja voi esiintyä useita samanaikaisesti, ja yksittäinen verkosto ei välttämättä saavuta täydellistä globalisoitumista. Eri verkostot linkittyvät toisiinsa verkostojen yhteisissä solmukohdissa. Globaalia verkostoa tulisikin Castellsin (2004, 23) mukaan tarkastella itsekontrolloivana verkostojen arkkitehtuurina, jota ohjelmoidaan ja muokataan jatkuvasti kunkin verkoston ulottuvuuden voimalla. Tämän lisäksi verkoston olennaisiin piirteisiin kuuluvat keskeisten toimijoiden sisältävien verkostojen erilaiset geometrinen ja

maantieteellisten alueiden väliset vuorovaikutukset (esimerkiksi elämän ja työn välinen vuorovaikutus yhteiskunnassa). (Castells 2004, 23–24.)

Verkostoyhteiskuntaa analysoidessa huomiota tulisi kiinnittää myös globaalin verkoston ulkopuolisten osien vuorovaikutukseen globaalin verkoston kanssa. Huomionarvoista on myös, että verkostot esittävät verkoston osien arvoja sekä kiinnostuksen kohteita ja toimijoita. Verkostot eivät ole olemassa varsinaisina omina kokonaisuuksinaan, ja globaalia verkostoa ei voida suoraan rinnastaa maailman digitalisaatioon ja digitaaliseen jakautumiseen. (Castells 2004, 23–24.)

Jokainen verkosto muodostaa itse omat arvonsa. Arvon määräytyminen on yleensä yhteiskunnan määräävien elimien päätös. Esimerkiksi kapitalismin ollessa korkein yhteiskunnallinen arvo kapitalismin vaikutus näkyy laajalti verkoston toiminnassa. Eri verkostojen välinen hierarkia puolestaan vaikuttaa koko verkoston väliseen toimintaan ja verkostojen välisiin suhteisiin. Verkoston korkeimman arvon määrittämiseksi tarvitaan kuitenkin valtaa, ja verkoston korkein arvo kuvastaa myös verkoston valta-asetelmaa. Verkoston hallinnoija määrittelee myös verkoston tavoiteltavat arvot. (Castells 2004, 24–26.)

Mikäli esimerkiksi kapitalismi on määritelty korkeimmaksi yhteiskunnalliseksi arvoksi, taloudellisten markkinoiden verkosto on hierarkkisesti korkeimmalla sijalla, koska yksittäiset taloudelliset järjestelmät ovat alisteisia globaalille talousverkostolle. Globaalin verkostoyhteiskunnan kantava arvo voi kuitenkin muuttua ja mukautua sen mukaan, miten verkoston osat määrittelevät omia arvojaan, joten kapitalismin nykypäivän vahvasta asemasta huolimatta se ei ole ainoa arvo globaalissa verkostossa. (Castells 2004, 24–26.)

Verkostoyhteiskunnan kulttuuriin kuuluu läheisesti uskomus verkostoitumisen olennaisuuteen sekä verkoston sisäinen jakamisen ja saamisen synergia (Castells 2004, 40). Vallan käyttäminen verkostoissa on riippuvainen kahdesta mekaniikasta: kyvystä muokata verkostojen tavoitteita ja kyvystä yhdistää kaksi erillistä verkostoa toisiinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja resurssien lisäämiseksi (Castells 2004, 32). Vallan käyttäminen verkostossa voi aiheuttaa myös erilaisia vastavoimareaktioita, valvontaa ja/tai vastustamista (Castells 2004, 34–36; 2012, 5). Tämän päivän yhteiskunnassa on Castellsin (2004, 41–43) mukaan ongelmallista sosiaalisen kontrollin puuttuminen vaikutusvaltaisten globaalien verkostojen toiminnassa tai

vaihtoehtoisesti vuorovaikutteisten kulttuurien verkoston syntyminen, jota yhdistää yhteinen uskomus verkoston sisäiseen jakamiseen.

Miettinen ym. (2006, 32–33) nostavat esiin Castellsin näkemyksen verkostoyhteiskunnasta yhteiskuntana, jonka sosiaalinen rakenne on peräisin verkostoista, joiden käyttövoima tulee mikroelektroniikkaan perustuvista kommunikaatio- ja informaatioteknologioista. Historiallisesti Castellsin teoria on jaettu sosiologisesti perinteiseen esiteolliseen, teolliseen ja jälkiteolliseen aikaan, joista viimeisimmästä Castells käyttää termiä informaationaalisuus. Castellsin teoriassa korostetaan yhteiskunnan ”alajärjestelmien” (esimerkiksi tiede, teknologia, kulttuuri, politiikka ja talous) omalakisuuksia ja vuorovaikutusta. (Miettinen ym. 2006, 32–33.)

Castellsin teoriaan perustuen Ari-Veikko Anttiroiko (2015a, 8) puolestaan huomioi teknologian kehittymisen roolin olennaisimpana edellytyksenä verkostojen ylläpitämisessä. Samoin Anttiroiko nostaa esiin Castellsin tavan muodostaa verkostosta sosiaaliset rakenteet, sosiaalisen toiminnan ja uuden teknologian sisältävän peruskategorian, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi kapitalistisen järjestelmän analysoimisessa. Verkoston tulkitseminen peruskategoriana omalta osaltaan muokkasi verkoston käsitettä myös yhteiskuntatieteiden tulkitsevana normina. (Anttiroiko 2015a, 16; Anttiroiko 2015b, 12.)

Castellsin The Information Age -teoriaa usein ylistetään teorian kuvailukyvyistä vallitseviin sosiaalisiin trendeihin ja trendien välisiin suhteisiin. Lisäksi teorian ja teoriakehikön nähdään kuvailevan sosiaalisia trendejä hyvin. (Anttiroiko 2015a, 16–17.) Anttiroiko (2015a, 16–17) kiinnittää kuitenkin huomiota Castellsin teoriassa vallitsevien teemojen kriittömmään tarkasteluun ja siihen, että teoriaan liittyvät vaihtoehtoiset teoriat ja lähestymistavat jäävät usein pinnallisiksi tai kokonaan poissaoleviksi.

Anttiroiko näkee Castellsin verkostoyhteiskuntateorian auttavan globalisoituneessa maailmassa toimivien nykyaikaisten yhteiskuntien ymmärtämistä ja tarjoaa tähän tietynlaisen tulkintaa helpottavan rakenteen. Tämän lisäksi teoria tarjoaa mahdollisuuden kehittää institutionaalisia uudistuksia ja kontekstualisoida globaalin toimintakentän elämisen ominaisuuksia. (Anttiroiko 2015a, 19; Anttiroiko 2015b, 12.)

Verkostojen perspektiivistä tarkasteltuna erityistä huomiota Castellsin teoriassa kiinnitetään valtioon ja valtion rooliin verkostoyhteiskunnan toiminnassa ja voimankäytössä. Valtion roolin

voi nähdä heikentyneen esimerkiksi kotimaan talouspolitiikassa, kansainvälisissä suhteissa sekä armeijan ja median piirissä. Olennaista on kuitenkin huomata verkostomainen rakenne sosiaalisten organisaatioiden olennaisena tekijänä, ja tämän havainnon pohjalta myös valtion voidaan tulkita omaavan verkostoituneen rakenteen. (Anttiroiko 2015b, 4–5.)

Anttiroiko näkee Castellsin teoreettisen tavoitteen olleen analyysin esittäminen nyky-yhteiskunnan muutoksesta verkostomaisen rakenteen ja informationalismiin järjestelmäksi. Tällainen näkemys mahdollistaa verkoston käsitteen uudenlaista käyttämistä makrotason teorioissa. Verkoston muodostuminen teoreettiseksi peruskategoriaksi omalta osaltaan mahdollisesti myös kapitalistisen järjestelmän analysoimisen. (Anttiroiko 2015b, 11–12.)

2.3. Verkostoyhteiskunnan ilmeneminen käytännössä

Tässä alaluvussa tarkastelen verkostoyhteiskunnan ilmentymiä ja ominaisuuksia yhteiskunnallisesta perspektiivistä aiempaa käytännöllisemmin.

Castellsin (2012, 5) mukaan verkostoyhteiskunnan valtasuhteet ilmenevät erityisesti yhteiskunnallisissa instituutioissa ja valtion toiminnassa. Vastavoimaa sosiaalisten instituutioiden ja valtion tuottamalle voimalle voivat aiheuttaa omia intressejään ajavat erilaiset sosiaaliset toimijat. Valtioiden ja muiden ihmisten elämää rajoittavien ja säätelevien sosiaalisten instituutioiden rooli yhteiskunnassa määräytyy tapahtuvan voiman ja vastavoiman suhteesta. Pakon ja pelottelun käyttäminen vaikutuskeinoina on olennaisessa roolissa vallassa olevien instituutioiden toiminnassa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, joskin merkityksen luominen (esimerkiksi arvot, normit ja usko instituutioihin) ihmiselle on Castellsin mukaan pakkoa ja pelottelua tasaisempi vaikutuskeino. (Castells 2012, 4–5.)

Yhteiskunnassa verkoston kapasiteettia säätelee yleensä poliittinen järjestelmä, joka hallinnoi verkostoon suuntautuvaa muiden verkostojen valtaa. Valtion toimiminen esimerkiksi voimankäytön monopoliasemassa on kiinteästi linkittynyt valtion toimimiseen myös verkoston hallinnoijana. Valtio toimii ikään kuin oletus-/kattoverkostona kaikille muille valtaa käyttäville verkostoille. (Castells 2012, 8.)

Kutakin verkostoa ohjelmoivat ohjelmoijat (*programmers*), jotka voivat olla esimerkiksi erilaisia valtiollisia, taloudellisia, sotilaallisia tai mediainstituutioita, ja kuhunkin verkostoon vaikuttavat useat erilaiset verkostojen väliset toimijat (*switchers*), joita voivat olla esimerkiksi erilaiset eliitilliset toimijat, lobbaajat tai omaa etuaan ajavat toimijat. Ohjelmoijien ja verkoston väliset toiminnot voivat tuottaa esimerkiksi erilaisten sosiaalisten liikkeiden aiheuttamaa verkostoon kohdistuvaa vastavoimaa, missä verkostoa yritetään muokata vaihtoehtoisten intressien ja arvojen pohjalta. (Castells 2012, 8–9.)

Verkostoyhteiskunnassa voi esiintyä myös erilaisia sosiaalisia liikkeitä (*social movement*), jotka Castellsin mukaan (2012, 218) voivat syntyä esimerkiksi sosiaalisista ja yhteiskunnallisista kriiseistä tai epäuskosta vallitsevaan poliittiseen järjestelmään. Näiden elementtien lisäksi sosiaaliset liikkeet tarvitsevat syntyäkseen myös esimerkiksi jonkinlaisen tunnelatauksen synnyttävän epätasa-arvoisen tilanteen ja toiveen paremmasta tulevaisuudesta sosiaalisen liikkeen kautta. Sosiaaliset liikkeet toimivat myös globaaleiden verkostojen osina ja verkostorakenteen lainalaisuuksia noudattaen, joskin voivat omata myös lokaaleja, paikallisia piirteitä. Sosiaalinen liike voi kiinnittää huomionsa selvään, yksittäiseen ongelmakohtaan, mutta usein sosiaalisia liikkeitä ei ole ohjelmoitu ulkoapäin, vaan yhteiskunnan arvojen muuttaminen voi olla myös monikanavaista. (Castells 2012, 218–228.)

Yritysten ja hallitusten yhteiset toimenpiteet ja poliittiset valinnat johtivat omalla tavallaan uudenlaisen kapitalismin syntyyn, jonka perusominaisuuksia ovat taloudellisten toimien globalisoituminen, organisatorinen joustavuus sekä työnantajan ja työvoiman suhteen muutos. Kilpailutilanteesta aiheutuneet paineet, työn joustavuus, järjestäytyneen työn vähentyminen ja teknologian yhteiskunnallisen roolin kasvaminen johtivat uudenlaisen kapitalistisen systeemin muodostumiseen, jota Castells kutsuu joustavaksi kapitalismiksi ja jonka ominaispiirteisiin kuuluu esimerkiksi eri toimijoiden verkostoitumiskyvyn ja kommunikoinnin paraneminen. (Castells 2000, 368.)

Globaalissa ja eri toimijoiden riippuvuussuhteessa olevassa taloudessa uudet kilpailijat, yritykset ja valtiot olivat enenevässä määrin avainasemassa yhteiskunnassa tapahtuvassa tuotannossa ja vaihdannassa sekä olemassa olevassa pääomassa ja työvoimassa. Industrialisaation uudet prosessit sekä taloudellisten markkinoiden kasvaminen globaalilla tasolla yhdistettynä toistuviin kriiseihin ja systemaattiseen epätasapainoon ovat laajentaneet

globaalia taloudellista järjestelmää, mikä luo perustan keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevalle monikulttuuriselle talousjärjestelmälle. (Castells 2000, 368.)

Yksittäiset valtiot eivät kykene laajoihin ympäristöllisiin tekoihin eristyksissä muista ympäristön toimijoista. Erilaiset järjestöt ja ympäristöystävällinen yrittäjyys näyttelevät tulevaisuudessa oletettavasti merkittävää roolia teollistuneiden valtioiden toiminnan muutoksessa ympäristöystävällisempään suuntaan. (Elkington 1989, 23.) Käytännössä kapitalismin muutos ympäristöystävällisempään suuntaan voidaan havaita esimerkiksi erilaisten tuotteiden valmistusprosessin muutoksessa (Elkington 1989, 130).

Kansalaisjärjestöjen roolia pidetään tärkeänä etenkin ympäristöön liittyvässä keskustelussa kansallisesti ja kansainvälisesti (Elkington 1989, 57), mutta kansalaisjärjestöillä on olennainen rooli myös yritysten ja valtioiden talouteen, politiikkaan ja sosiaaliseen toimintaan vaikuttavan toiminnan valvomisessa ja tarkastelussa (Elkington 1989, 59). Myös kansalaisjärjestöjen määrä on kasvanut nopeasti, ja kansalaisjärjestöt ottavat osaa esimerkiksi yrityksiäkin koskevaan julkiseen sosiaaliseen keskusteluun – toimien toisinaan keskusteluissa myöskin eräänlaisina monitoroijina tai valvojina (Hart 2010, 36).

Kolmannen sektorin toiminta on Elkingtonin mukaan keskeistä, ja kolmannen sektorin harjoittama toiminta voi laajentua valtiolliseksi toiminnaksi yhteiskunnallisen tarpeen ja muutoksen myötä etenkin ympäristöasioissa, mutta myös muissa asioissa (Elkington 1989, 57–58). Yksittäisen, mikrotason toimijan toiminta voi täten laajentua laajemmaksi, makrotason kokonaisuudeksi ja toiminnaksi. Elkingtonin (1989, 60) mukaan kolmannen sektorin toimijat ovat myös nostaneet profiiliaan esimerkiksi palveluiden tarjoajina, ja kolmannen sektorin toimijat nähdään yhä useammin hyvänä keinona osaamisen, rahoituksen ja muiden resurssien järjestämisessä.

Elkingtonin keskittyessä teorioissaan yrityksiin, kansalaisjärjestöihin ja yhteiskuntavastuuseen kohdistaa Castells teoreettisen huomionsa etenkin valtion ja muiden toimijoiden välisiin suhteisiin ja suhteissa tapahtuviin liikehdintöihin. Castellsin teoriassa on havaittavissa Elkingtonin näkemyksiä syvempää makrotason tarkastelua, ja Castells liikkuu teoriassaan yleisemmällä tasolla Elkingtonin kohdistuessa tarkastelunsa pienemmälle ja etenkin yhteiskuntavastuuta tarkemmin havainnoivalle alueelle. Castellsin verkostoyhteiskuntateoria keskittyykin yleisellä tasolla yhteiskunnan makrotason teoretisointiin, kun taas Elkington

kiinnittää huomiotaan enemmän yhteiskunnallisiin yhteiskuntavastuuasioihin ja kansalaisjärjestöjen perspektiivistä etenkin ympäristökysymyksiin.

Yhtenäistä Elkingtonin kansalaisjärjestöjen ja Castellsin verkostoyhteiskuntanäkemyksille on etenkin muutospaineen havainnointi yhteiskunnassa. Castells nostaa verkostoyhteiskuntateoriassaan esiin monenlaisia valtasuhteita ja toimijoita, jotka vaikuttavat verkoston toimintaan. Samanlainen näkemys valtasuhteiden muutoksista on löydettävissä Elkingtonin havainnosta kolmannen sektorin toimijoiden kasvavasta roolista. Vaikkakin Elkington ja Castells lähestyvät ja tarkastelevat teorioissaan yhteiskuntaa hyvin erilaisista lähtökohdista ja eroavilla päämäärillä, yhtenäistä teorioille on havainnointi yhteiskunnallisten rakenteiden elävyydestä ja vallitsevasta – kenties jatkuvastakin – muutoksesta.

2.4. Kritiikki

Castellsin verkostoyhteiskuntateoriaa on kritisoitu sen kevyestä suhtautumisesta niin sanottuun sosiaaliseen verkostokäsitykseen. Esimerkiksi pienryhmien vuorovaikutus tai ystävyys- ja luottamussuhteen vaikutus jää vähäiselle huomiolle Castellsin verkostoteoriassa. Castellsin teoria keskittyy tarkastelemaan verkostoyhteiskuntaa yksipuolisesti organisointiperiaatteita ja taloutta painottaen. Rakenneteoreettinen tarkastelu ja yksilöiden ominaisuuksia painottavat sosiaaliset suhteet jäävät myös vähemmälle havainnoille Castellsin verkostoyhteiskuntateoriassa. (Anttiroiko 2015, 193–194.)

Nicholas Garnham (2004, 172) kritisoi Castellsia myös siitä, että Castellsin teoriassa esitetylle väitteelle verkostomaisen talouden muotoutumisesta kilpailukeskeisemmäksi globaalilla tasolla ei löydy perusteita. Lisäksi Garnhamin kritiikin mukaan myöskään tietopohjaisen paradigman (*informational paradigm*) asemalle kilpailun kasvun synnyttäjänä ja vastauksena ei löydy perusteita. (Garnham 2004, 172.)

Garnham (2004, 173) kritisoi Castellsia myös liian suoraviivaisesta suhtautumisesta kapitalistisen järjestelmän lainalaisuuksiin ja kyvyttömyydestä ymmärtää kapitalismia pitkällä tähtäimellä. Garnhamin mukaan Castellsin teoriassa arvon muodostuminen globaalien verkoston pääoman liikkeissä ilman varsinaista tuotantoa ja kulutusta on myös altis kritiikille ja

toisenlaisille näkemyksille. Garnham tiivistää tämän osan kritiikistään huomauttamalla, että Castells ei ole kyennyt huomioimaan teoriassaan markkinoiden entuudestaan jo olemassa olevaa verkostomaista luonnetta, mikä ajaa Castellsin yliarvioimaan verkostoyritykset ja tuotannon suhteen. (Garnham 2004, 173–174.)

Tarkastellessaan Castellsin teoriaa Garnham (2004, 182) nostaa esiin kolme kriittistä huomiota, jotka ovat:

- Yleisen tason vaikutukset tuotantoon, etenkin tuotannon alullepanijoiden ja suhteiden välinen suhde.
- Organisaatiotason vaikutukset tuotannossa ja näin ollen rakennekysymykset työvoiman ja sosiaalisen jakautumisen välillä.
- Vaikutukset politiikkaan ja kulttuuriin.

Verkostoyhteiskuntateorian selitykset edellä kuvattuihin huomioihin ovat Garnhamin mukaan sekä teoreettisella että empiirisellä tasolla epätarkkoja ja epäuskottavia. Garnhamin mukaan edellä mainitut huomiot ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa erilaisina prosesseina ja rakenteina, eivätkä ole syntyneet puhtaasti Castellsin teorian kautta. (Garnham 2004, 182.)

Tutkimuksen seuraavassa osassa siirryn tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta ja yhteiskuntavastuun roolia yhteiskunnassa.

3. YHTEISKUNTA VASTUU

Tässä luvussa tarkastelen ensin yrityksen yhteiskunnallista toimintakenttää kapitalismin valossa, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan ja esittelemään tutkimuksen kannalta relevanttia yhteiskuntavastuun kirjallisuutta, yhteiskuntavastuun potentiaalia yritysmaailmassa ja yhteiskuntavastuun raportoinnin peruseriaatteita. Edellä kuvattu verkostomainen yhteiskuntarakenne luo pohjan erilaisten taloudellisten toimijoiden yhteistyölle, linkittymiselle ja verkostoitumiselle. Globaalin, verkostoituneen talouskentän toimintamekaniikan ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta olennaista, ja tarkastelenkin luvuissa 3.1. ja 3.2. tiiviisti kapitalismia, liiketoimintaa ja liiketoiminnan roolia yhteiskunnassamme.

Kapitalismin sekä liiketoimintalogiikan ja -mekaniikan ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta relevanttia ottaen huomioon tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toiminnan laajuuden ja moninaisuuden sekä esimerkiksi taloudellisen merkityksen eri alueille. Näihin elementteihin palaan yrityskohtaisesti myöhemmin tutkimuksessa.

Yrityksen toiminnan vaikutusta esimerkiksi erilaisille alueille ja yrityksen luomaan verkostoon on tutkimuksen kannalta olennaista arvioida myös yrityksen yhteiskuntavastuun perspektiivistä. Tämän mahdollistamiseksi on olennaista ymmärtää yhteiskuntavastuun yleinen toimintakenttä, ja tästä syystä tarkastelen tutkimuksen tässä osassa myös yhteiskuntavastuun kirjallisuutta ja teoriakenttää yleisellä tasolla.

3.1. Kapitalismin rooli yhteiskunnassa

Kapitalismin ominaispiirteisiin kuuluu tuotantovälineiden yksityinen omistussuhde, voiton tavoittelu ja jakelu sekä vaihdanta suhteellisen vapaalla, toimijoiden kilpailuun perustuvalla toimintakentällä. Kapitalismi ei syntynyt teollistumisen lisätuotteena, vaan ilmiö oli olemassa jo ennen teollista vallankumousta. Teollistuminen tarjosi kapitalismille kuitenkin mahdollisuuden laajentua merkittävästi aikaisemmasta muodostaan. Selkeä ero aiempaan on kuitenkin löydettävissä saavutettujen voittojen sijoittamisesta toiminnan parantamiseen,

tuotantokapasiteetin nostamiseen ja tuotantokustannusten laskemiseen. (Elkington 1989, 35–36.)

Stuart Hart esittelee kirjassaan *Capitalism at the Crossroads* (2010, 11) 2000-luvulla esiintyneen finanssikriisin vaikutuksia kapitalismiin, yritysmaailmaan ja voiton tavoitteluun kohdistuvassa yleisessä ajattelussa. Kapitalistista ajattelua ja kapitalismin vaikutuksia kyseenalaistettiin etenkin pankkisektorin, yhteisöjen ja perheiden parissa, ja etenkin alkuvaiheessa pankkisektori sai toimiensa vuoksi osakseen suuren määrän kritiikkiä. Hart nostaa kirjassaan esiin laajemman keskustelun kapitalismin luonteesta ja olemassaolosta yhteiskunnassa; mikäli kapitalistisen järjestelmän osa, esimerkiksi yritys, ei menesty yhteiskunnassa, onko yhteiskunnan velvollisuus tukea kannattamatonta yritystä vai palvelevatko kapitalistiset ja kilpailutilanteen lainalaisuudet kaikissa tilanteissa? (Hart 2010, 11.)

Hart mainitsee kirjassaan seuraavan problematiikan: Voidaanko yritys päästää kasvamaan niin suureksi, että se saavuttaa tilanteen, jossa yrityksen kaatuminen ja toiminnan lakkautuminen muodostaa kriisitilanteen yhteiskuntaan, ja missä määrin yhteiskunnallinen tuki yrityksille on oikeutettua, etenkin kun yksilöt ja yksittäiset henkilöt joutuvat vastaamaan omista valinnoistaan itse? Minkälaista taloudellista hallintaa yhteiskunnassa tarvitaan finanssikriisin kaltaisten tapahtumien estämiseksi tulevaisuudessa? (Hart 2010, 10–12.)

Hartin mukaan kestävä yritys edustaa uutta yksityisen sektorin lähestymistapaa kehitykseen, joka luo kannattavia yrityksiä ja samalla nostaa elämänlaatua maailman köyhimpien väestöjen keskuudessa, arvostaa kulttuurista diversiteettiä, inspiroi työntekijöitä, rakentaa yhteisöjä ja säilyttää maailman ekologisen kestävyuden. Edellä mainittujen asioiden yhdistäminen taloudellisesti kannattavan yrityksen luomiseen edellyttää uudenlaista ajattelua yrityksen strategiatyössä. (Hart 2010, 17.)

Esimerkiksi yhteiskunnan yritysten päästöihin kohdistavat säätelyt, säännöt, ohjeet ja kontrollointi voivat aiheuttaa yrityksissä ympäristöpäästöihin reagoimista ja päästöjen vähenemistä. Mikäli yritys ei kuitenkaan sisällytä kestävää ajattelutapaa toimintaansa, operaatioihinsa tai strategiaansa, ei esimerkiksi päästöjen säätely aiheuta lisääntyvää toiminnan tehokkuutta tai taloudellista kasvua, vaan ainoastaan yritystoimintaa sääteleviä kuluja. (Hart 2010, 23.)

Yrityksen toiminnan muuttaminen kestävämmäksi strategiatasolla voi Hartin (2010, 26) mukaan edellyttää useita täydennyksiä yritystoimintaan, kuten esimerkiksi työntekijöihin panostamista, laadunvalvontaa, rajat ylittävää yhteistyötä sekä sidosryhmien sitouttamista yrityksen toimintaan. Yritystoiminnan kestävyuden tavoittelemisen nostaa tätä kautta esiin myös yrityksen sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia, mutta voi johtaa myös aiemmin kalliiksi miellettyjen ongelmien muotoutumiseen strategisiksi kasvumahdollisuuksiksi. (Hart 2010, 26.)

3.2. Yritystoiminnan rooli verkostoyhteiskunnassa

Hart nostaa esille kirjassaan *Capitalism at the Crossroads* multikansallisten yritysten roolin yhteiskunnan globalisoitumisessa ja globaalin talousjärjestelmän olemassaolossa. Hartin mukaan moni- tai multikansalliset yritykset ovat muodostuneet taloudellisen globalisaation sekä globaalien, tehokkaampien ja kilpailukykyisempien bisnesmallien levittämisen primääri-instrumenteiksi. (Hart 2010, 13.) Tämä ilmiö aiheuttaa puolestaan lisää esimerkiksi globalisaation vastareaktioita, kuten protesteja (Hart 2010, 15). Hartin (2010, 38) mukaan yritykset kohtaavatkin yhteiskunnallista painetta yhdenmukaisten (*one-size-fits-all*) ja globaaleja toimitusverkostoja käyttävien tuotteidensa uudelleenmuotoilemiseksi paikallisuutta kannattavampaan muotoon.

Hartin mukaan yritykset ovat avainasemassa myös sosiaalisen toiminnan muutoksessa kestävämpään suuntaan, eikä yrityksen taloudellisen toiminnan välttämättä tarvitse kärsiä tässä prosessissa (Hart 2010, 30). Yrityksen sosiaalisten vaikutusten parantamisen ja samanaikaisen toiminnan tehostamisen keskiössä ovat Hartin mukaan yrityksen laatu sekä yrityksen sidosryhmät ja sidosryhmätyö. Sosiaaliin ongelmiin yrityksen ei tulisi enää suhtautua kalliina ja pakonomaisina asioina tai ongelmina, joihin yrityksen tulee pakon edessä reagoida, vaan mahdollisuuksia omaavina asioina, joiden taloudellinen potentiaali on valjastettavissa yrityksen käyttöön. (Hart 2010, 30–31.)

Yrityksen sidosryhmiksi voidaan tulkita ne ihmisjoukot, ryhmät ja organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, joilla on yrityksen kannalta olennaisia ja yritykseen kohdistuvia yhteiskuntavastuullisia toimenpiteitä, tarpeita ja toiveita tai joihin yrityksen toiminta voi

vaikuttaa (Jussila 2010, 125; Niskala & Tarna 2003, 53). Yrityksen omien sidosryhmien tunnistaminen ja kuunteleminen on olennainen osa sidosryhmävuorovaikutusta niin yrityksen uusien kuin jo olemassa olevien sidosryhmien yhteistyön ja vuorovaikutuksen aloittamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Jussila 2010, 125.)

Niskala & Tarna (2003, 53) nostavat esiin sidosryhmien jaottelun ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisia sidosryhmiä yhdistävät formaalit, sopimukseen perustuvat suhteet ja esimerkiksi työntekijät, omistajat, asiakkaat ja kumppanit kuuluvat täten ensisijaisiin sidosryhmiin. Lisäksi suoran vaikutuksen alaiset ryhmät, kuten esimerkiksi paikallisyhteisöt voidaan lukea ensisijaisiin sidosryhmiin. Toissijaiset sidosryhmät ovat puolestaan ne yrityksen toiminnan kannalta relevantit sidosryhmät, joilla ei ole kuitenkaan formaalia ja sopimukseen perustuvaa suhdetta yritykseen. (Niskala & Tarna 2003, 53.)

Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien lisäksi yrityksen sidosryhmien jaottelu voidaan nähdä myös jakona yrityksen toiminnan kannalta välillisiin ja välittömiin sidosryhmiin. Välillisten sidosryhmien voidaan nähdä sisältävän muun muassa yrityksen toiminnan kannalta välittömiä sidosryhmiä edustuksellisemmat, esimerkiksi kolmansien osapuolten etuja ajavat kansalaisjärjestöt ja muut laajempia intressejä edustavat sidosryhmät, kuten viranomaiset, työntekijäjärjestöt ja media. (Niskala & Tarna 2003, 53; Niskala, Pajunen & Tarna 2009, 61.)

3.3. Yhteiskuntavastuun teoreettinen kenttä

Tässä alaluvussa tarkastelen ja esittelen yrityksen yhteiskuntavastuun yleistä teoreettista keskustelua. Alaluvussa tarkoituksena on selventää lukijalle yhteiskuntavastuun ympärillä käytävää yleistä teoreettista keskustelua, jaottelua sekä yleisimpiä näkemyksiä ja linjauksia. Yhteiskuntavastuun teoreettiseen kenttään sisältyy monia toisiaan lävistäviä ja toisistaan radikaalistikin eroavia teorioita ja jaotteluja, joista esittelen seuraavassa Epsteinin, Carrollin ja Niskala & Tarnan näkemyksiä. Alla kuvattu teoreettinen keskustelu tarjoaa aineksia paremman kokonaiskuvan muodostamiseen tutkimuksen yleisestä teoriakentästä ja tämä mahdollistaa siirtymisen seuraavan luvun Elkingtonin triple-bottom-line-teorian pariin.

Yhteiskuntavastuun kenttä on kokenut muutosta ajan saatossa. Mikäli aiemmin yritysvastuun keskustelu käytiin muodossa ”pitäisikö yrityksen integroida sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövastuun kysymykset päivittäiseen yritystoimintaansa?”, nykyään keskustelu käydään muodossa ”kuinka yrityksen pitäisi integroida sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövastuun kysymykset päivittäiseen yritystoimintaansa?”. Globaalien ongelmien kanssa toimiminen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun yhdistäminen ja samanaikainen kehittäminen luovat painetta nykyaikaisten yritysten johtajille. Jotta yhteiskunnallisesti kestävä toiminta hyödyttäisi kaikkia osapuolia, on olennaista integroida se yrityksen päivittäisiin toimintatapoihin. (Epstein 2008, 19.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun johtaminen ja kontrollointi yrityksen toiminnassa voidaan nähdä yrityksen sisältä kumpuavana itseisarvona tai yrityksen kannattavuutta lisäävänä tai tukevana asiana. Sosiaalisten ja taloudellisten sekä ympäristöön kohdistuvien vaikutusten yhdistäminen yrityksen strategiaan valintoihin voidaan nähdä liiketoimintaa tehostavana tai kuluja alentavana toimenpiteenä. Yhteiskuntavastuun kannalta yrityksen sisäistä yhteiskuntavastuullisten toimien alkusysäystä yleisempää ovat kuitenkin esimerkiksi toimintakentän luomat lailliset vaatimukset, markkinapaikkaan liittyvät odotukset, kilpailijoiden toimenpiteet tai kansalaisjärjestöjen painostus. (Epstein 2008, 20.)

Yrityksen yhteiskuntavastuuta joudutaan käsitteen monipuolisuudesta johtuen usein tarkastelemaan useamman näkökulman kautta ja yhteiskuntavastuun käsitteen jakaminen eri kokonaisuuksiin on yleistä. Esimerkiksi Epstein (2008, 21–22) jakaa yrityksen yhteiskuntavastuun neljään eri kokonaisuuteen, samoin kuten myös Carroll (1993, 32–37). Tarkastelen seuraavaksi Epsteinin suorittamaa jaottelua, minkä jälkeen siirryn Carrollin yhteiskuntavastuun kokonaisuuksien jaotteluun. Carrollin jaottelua käsittelevän osion jälkeen tarkastelen esiteltyjen näkemyksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Yhteiskuntavastuun merkityksen keskeiset syyt yhteiskuntavastuun olennaisuuteen yrityksen toiminnassa voidaan Epsteinin (2008, 21–22) mukaan nähdä neljän eri kokonaisuuden kautta. Yhteiskuntavastuuseen keskittymistä on ensimmäiseksi tarkasteltava sääntelyn kautta. Yrityksen toimintaympäristön luomat säännöt, sopimukset ja yritysten toimintaan kohdistuvat oletukset olettavat yritysten kiinnittävän huomiota yhteiskuntavastuullisiin toimenpiteisiin toiminnassaan. Mikäli yritys rikkoo tai jättää huomioimatta toimintaympäristön asettamia

sääntöjä ja sopimuksia, voi yritykselle koitua esimerkiksi taloudellisia kustannuksia, lisääntyviä tarkastuksia, mahdollisia operaatioiden alasajoja tai negatiivista vaikutusta yrityksen maineeseen. (Epstein 2008, 21.)

Toinen keskeinen syy yhteiskuntavastuullisiin toimiin Epsteinin (2008, 22) mukaan ovat suhteet toimintaympäristön yhteisöön. Yrityksen toimintaympäristön yhteisön jäsenet ja aktivistikanalaisjärjestöt ovat yhä enenevässä määrin tietoisia kestävästä kehityksestä ja yrityksen toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön. Mikäli yritys onnistuu löytämään tärkeimpien sidosryhmiensä sosiaaliset ja ympäristölliset ongelmakohdat ja kiinnostuksen kohteet ja tätä kautta kehittämään sidosryhmätoimintaansa, voi tuloksena syntyä positiivista kehitystä sidosryhmien lojaaliudessa ja luottamuksessa. Yhteisön hyväksyntä voi auttaa yritystä päivittäisen liiketoimintansa pyörittämisessä ja yrityksen positiivinen toiminta yhteiskuntavastuullisissa asioissa voi parantaa yrityksen mainetta sidosryhmien silmissä. Tätä kautta yrityksen yhteistyö toimintaympäristönsä sidosryhmien kanssa voi parantaa myös yrityksen kannattavuutta ja suhteita ympäröivään toimintaympäristöön. (Epstein 2008, 22.)

Yrityksen johdon ja yrityksen itsensä kannalta on olennaista havaita sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintaan. Sidosryhmätoiminnan kehittäminen ja huomioiminen yrityksen toiminnassa voi parantaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksen yhteiskunnallisten vaikutusten vähäinen huomioiminen voi puolestaan aiheuttaa huomattaviakin negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Tehokas sidosryhmien vaikutusten ja suhteiden hallinta ja johtaminen onkin yrityksen kannalta hyvin relevanttia ja kriittistä. (Epstein 2008, 20–21.)

Sidosryhmien hallintaan ja johtamiseen kuuluu olennaisesti myös tuotteiden, palveluiden, prosessien ja yrityksen yleisen toiminnan tarkasteleminen yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta. Sidosryhmillä on suuria vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen esimerkiksi työntekijöiden sitoutuvuuden, asiakkaiden ostohalukkuuden ja yrityksen toiminnan kannalta relevantin yhteisön hyväksynnän kautta. Ongelmia sidosryhmätoiminnan hallitsemisessa voi koitua esimerkiksi päällekkäisten ja ristiriitaisten sidosryhmien vaatimusten/toiveiden toteuttamisessa yrityksen pyrkiessä samanaikaisesti parantamaan toimintaansa kaikilla yhteiskuntavastuun kolmimallin kentillä. Yrityksen johtoportaan tulisikin keskittyä yhteiskuntavastuukysymyksiin samoin kuin jokaiseen yrityksen toiminnan kannalta olennaiseen kysymykseen. (Epstein 2008, 20–21.)

Kolmas olennainen yhteiskuntavastuun peruste on Epsteinin (2008, 22) mukaan taloudellinen. Kestävän kehityksen huomioiminen yrityksen toiminnassa voi nostattaa yrityksen liikevaihtoa ja pienentää yritykselle koituvia maksuja. Liikevaihdon kasvaminen voi tapahtua esimerkiksi kasvaneen myynnin ja/tai parantuneen maineen kautta. Maksujen pienenemistä voi Epsteinin (2008, 22) mukaan syntyä esimerkiksi prosessin kehittymisen kautta tai säätelystä koituvien maksujen alentumisesta. Olennaista yrityksen kannalta taloudellisen kannattavuuden ja yhteiskuntavastuun yhdistämisessä on havainnoida alueet, joissa yhteiskunnalliset, ympäristölliset ja yrityskohtaiset tavoitteet risteävät. (Epstein 2008, 22.)

Neljäs, ja viimeinen olennainen yhteiskuntavastuun peruste on Epsteinin (2008, 22) mukaan sosiaaliset ja moraaliset velvoitteet. Yrityksen toiminta ja yrityksen tekemät valinnat vaikuttavat vallitsevaan toimintaympäristöön ja yrityksen toiminnalla on vaikutusta vallitsevaan yhteiskuntaan ja ympäristöön. Epstein näkee, että tässä tilanteessa yrityksellä on myös velvoite hallinnoida ja johtaa yrityksen kestävästä kehitystä. Moraalisten ja sosiaalisten velvoitteiden muodostuminen osaksi yrityksen strategiaa voi juontaa juurensa yritysjohton henkilökohtaisista valinnoista, mutta yhteiskuntavastuun toteuttaminen yrityksessä voidaan nähdä myös edellä kuvattujen neljän kokonaisuuden summana. (Epstein 2008, 22.)

Carroll (1993, 32–37) erittelee yrityksen yhteiskuntavastuuseen myös neljä kokonaisuutta, jotka ovat taloudelliset, lailliset, eettiset ja filantrooppiset vastuualueet. Carroll on määritelmässään pyrkinyt yhdistämään taloudelliset ja lailliset odotukset sosiaaliseen näkökulmaan, joka pitää sisällään eettisiä ja filantrooppisia vastuualueita. (Carroll 1993, 32.)

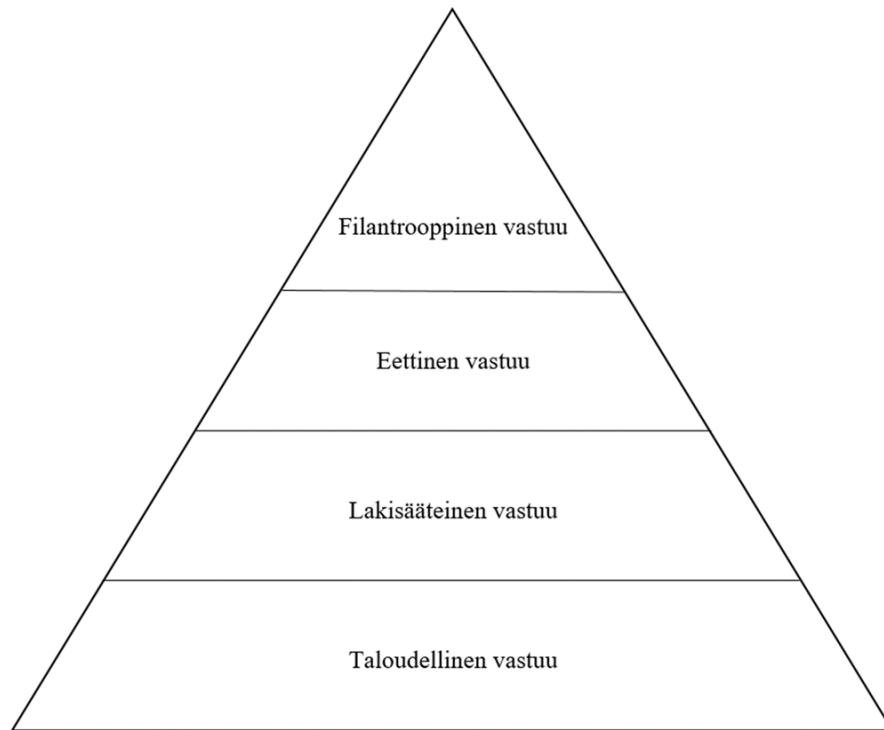
Taloudellisten vastuualueiden nimeäminen yrityksen sosiaalisen vastuualueiden piiriin voidaan nähdä jopa hieman erikoisena valintana. Valintaa perustelee kuitenkin se, että yhteiskunnallisesta perspektiivistä tarkasteltuna bisnesmaailman tavoite tulisi olla yhteiskunnan haluamien ja tarvitsevien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen sekä myynti yhteiskunnalle yhteiskunnan määrittelemällä, reilulla hinnalla. Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen yhteiskunnalle antaa yrityksille mahdollisuuden ylläpitää ja kasvattaa toimintaansa sekä palkita sijoittajiansa. (Carroll 1993, 32.)

Neljästä kokonaisuudesta seuraavaksi Carroll (1993, 32–33) nostaa esille yritysten lailliset vastuualueet. Yritysten asema yhteiskunnan tuotteiden ja palveluiden tuottajina tuo mukanaan tarpeen säännöille ja sopimuksille. Yhteiskunta määrittelee yritysten toimintaa muun muassa

laillisin keinoin, ja lakeja säätämällä yhteiskunta osoittaakin rajat ja alueet, joiden sisällä yritysten oletetaan toimivan. Carrollin mukaan yritys on velvollinen toimimaan yhteiskunnan laillisten vastuualueiden alaisuudessa. Mikäli yritys rikkoo annettuja laillisia vastuualueita, on yhteiskunnalla olemassa järjestelmä erimielisyyksien ratkaisemiseksi. (Carroll 1993, 32–33.)

Eettiset vastuualueet pitävät sisällään aktiviteetteja ja toimintoja, joita ei laillisin keinoin yrityksiltä vaadita, mutta joiden tekemistä – tai tekemättä jättämistä – yrityksiltä odotetaan. Eettiset vastuualueet voivat pitää sisällään esimerkiksi erilaisia normeja, standardeja tai oletuksia, joita yrityksen asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat ja vallitseva yhteisö pitävät reiluina. Eettisiin vastuualueisiin kuuluu myös yrityksen sidosryhmien moraalisten oikeuksien suojeleminen. (Carroll 1993, 33.)

Filantrooppisia vastuualueita Carroll (1993, 33–34) kuvaa enemmän yrityksen vapaavalintaisiksi toimiksi kuin vastuutoimiksi. Filantrooppisiin vastuualueisiin kuuluvat yrityksen omaehtoisesti ja vapaaehtoisesti valitsemat toimenpiteet, joiden tavoitteena on yrityksen läheneminen ja sitoutuminen yhteiskuntaan. Filantrooppisen vastuualueen toimintoja ei yrityksiltä yleensä vaadita, niitä ei ole määritetty laeilla, eikä yritysten odoteta tekevän niitä automaattisesti eettisessäkään mielessä. Täten yritys, joka ei yllä filantrooppisten vastuualueiden tasolle, voi toimia kuitenkin eettisesti. Filantrooppisia vastuualueita ovat Carrollin mukaan esimerkiksi lainaohjelmat yhteisöille, hyväntekeväisyyteen lahjoittaminen, Adopt-a-School-ohjelmat ja lastenhoidon turvaaminen työssä käyville vanhemmille. (Carroll, 1993, 33–34.) Seuraavassa kuviossa 1 esitän Carrollin teoriasta muodostetun yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidin.



KUVIO 1: Carrollin teoriaan pohjautuva yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi

Epsteinin (2008) ja Carrollin (1993) lähestymistavoissa on havaittavissa eroavaisuuksia etenkin siinä, mistä perspektiivistä yrityksen yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella. Epsteinin lähestyy yrityksen yhteiskuntavastuuta yrityksen perspektiivistä ja yrityksen toiminnan kautta ja Carroll kiinnittää huomionsa enemmän yhteiskunnalliseen näkökulmaan. Epsteinin määritelmässä yrityksen yhteiskuntavastuuta tarkastellaan yrityksen tarpeisiin pohjautuen, kun taas Carrollin lähestyminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen on hyvin yhteiskuntalähtöistä. Yhteiskuntavastuun määrittelemisessä voidaan edellä kuvatun mukaisesti painottaa näin ollen joko yritysperspektiiviä tai yhteiskuntaperspektiiviä.

Lähtökohdaltaan erilaisen käsitteen tulkinnan lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutukset ja huomion kiinnittäminen yhteiskuntavastuusta koituihin vaikutuksiin eroavat Epsteinin ja Carrollin näkemyksissä. Kun Epsteinin lähestyy esimerkiksi yhteiskuntavastuuseen liittyvää säätelyä yritykseen koituvien vaikutusten kautta, tarkastelee Carroll yhteiskuntavastuun säätelyä yhteiskunnan määrittelemien ”pelisääntöjen” kautta. Yhteiskuntavastuuseen suhtautuminen voi edellä kuvatun esimerkin valossa olla monisyistä ja –laatuista, eikä yhtenäistä näkemystä välttämättä saavuteta. Keskittyminen yrityksen toimintaan ja

yhteiskuntavastuun tulkitseminen yrityksen toiminnan ja yritykseen kohdistuvien vaikutusten kautta voi tuottaa erilaisen lopputuloksen kuin yhteiskunnallisen perspektiivin kautta.

Vaikka Epsteinin (2008) ja Carrollin (1993) näkemykset yhteiskuntavastuun lähestymistavasta eroavat selvästi toisistaan, voidaan näkemyksissä havaita kuitenkin myös yhtäläisyyksiä. Näitä ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuun linkittyminen taloudelliseen toimintaan, yhteiskunnassa vallitsevat lailliset odotukset ja toiminnan mahdollinen moraalinen perspektiivi. Yhteiskuntavastuun tarkastelun lähtökohtien eroavaisuuksista huolimatta Epstein ja Carroll tulkitsevat yhteiskuntavastuun ilmenemisen mekaniikkoja ja lainalaisuuksia kuitenkin suhteellisen samalla tavalla ja sisällyttävät teorioihinsa läheisesti toisiaan muistuttavia käytännön aspectteja. Tässä mielessä yhteiskuntavastuun käytännönläheinen teoriakenttä esittäytyy tulkitsijalleen kuitenkin suhteellisen yhtenäisenä kokonaisuutena – huolimatta lähestymistapojen eroavaisuuksista.

Edellä kuvattujen yhteiskuntavastuun jaottelutapojen lisäksi yhteiskuntavastuun teoriakentässä käsite voidaan jakaa myös hieman yksinkertaisemmin kahteen osaan, kuten esimerkiksi Niskala & Tarna (2003, 19–27) tekevät. Seuraavien kappaleiden aikana tarkastelen Niskala & Tarnan suorittamaa yhteiskuntavastuun jaottelua sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.

Niskala & Tarna (2003, 19) näkevät yrityksen yhteiskuntavastuun kattavan sisälleen vastuun yritystoiminnan vaikutuksista yrityksen omiin sidosryhmiin ja yritystoiminnan vaikutuksen vallitsevaan yhteiskuntaan. Yritysten erilaisista toimintaympäristöistä ja lähtökohdista johtuen painotukset yhteiskuntavastuun tulkinnassa poikkeavat hieman tulkittavasta yrityksestä riippuen (Niskala & Tarna 2003, 20–21). Niskala & Tarna (2003, 20–24) jaottelevat yhteiskuntavastuun kannalta huomionarvoisia asioita sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.

Yrityskohtaisten sisäisten tekijöiden lähtökohdat koostuvat esimerkiksi yrityksen toiminta-ajatuksista, arvovalinnoista, yrityksen koosta, sidosryhmien odotuksista ja periaatteista. Yrityksen kannalta on olennaista analysoida ja ymmärtää oma tilanteensa ja sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintaan. Yrityskohtaisesti huomio kiinnitetään nimenomaisesti yrityksen omaan toimintaan. Yritystoimintaan yleisesti vaikuttavat lähtökohdat koostuvat esimerkiksi lainsäädännöstä, sidosryhmien yrityksiin kohdistuvista odotuksista sekä vapaaehtoisuuteen perustuvista ohjeistuksista ja standardeista. Yritykseen yleisesti vaikuttavat lähtökohdat nousevat esiin yritystä koskevissa ulkoisissa tekijöissä. Yhdessä yrityskohtaiset sisäiset

lähtökohdat ja yritystoimintaan yleisesti vaikuttavat ulkoiset lähtökohdat muodostavat yrityksen yhteiskuntavastuun kokonaisuuden ja antavat eväitä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmien ja strategian muodostamiseen. (Niskala & Tarna 2003, 20–24.)

Yrityksen koko, kansainvälisyys sekä sidosryhmien määrä ja laatu muokkaavat yritystoiminnan laatua ja merkittävyyttä. Yksinkertaistaen voi todeta yrityksen vaikutuksen, vallan ja vastuun lisääntyvän yrityksen koon kasvaessa. Kansainvälistyminen ja monikansallinen toiminta tuo haasteita esimerkiksi henkilöstöpolitiikkaan niin kutsutun kaksoisstandardien ongelman myötä: toimiiko kansainvälinen yritys kaikkialla maailmassa samojen, kotimaastaan tuttujien eettisten vähimmäisperiaatteiden mukaisesti? Yhteiskuntavastuun painottaminen yrityksen toiminnassa on pitkälti yrityksen strateginen valinta, mutta yrityksen mahdollisten sidosryhmien monimuotoisuus muokkaa yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamista ja painotusalueita. (Niskala & Tarna 2003, 24–27.)

Niskala & Tarnan (2003, 19–27) mallin erona Carrollin (1993) ja Epsteinin (2008) teorioihin voidaan nähdä jaottelun olevan tehty karkeammin yrityksen sidosryhmiin ja vallitsevaan yhteiskuntaan, mutta mallissa esitetty yhteiskuntavastuun käytännön mekaniikka on hyvin lähellä Epsteinin ja Carrollin esittämää. Huomionarvoista on kuitenkin havainto yrityksen kasvavan koon seurauksena lisääntyvästä vastuusta ja globalisaation vaikutuksesta yrityksen toiminnassa. Lisäksi merkittävää on huomata yhteiskuntavastuun painoarvo yrityksen toiminnassa ja sidosryhmien vaikutuksessa.

Yhteiskuntavastuun teoriakenttä on monisyinen kokonaisuus, jota voidaan lähestyä ja tarkastella useasta eri perspektiivistä ja usealla eri menetelmällä. Yrityksen yhteiskuntavastuun käytännön toteutuminen noudattaa kuitenkin usein samanlaisia peruseriaatteita ja toimintamalleja. Keskeistä on havaita yhteiskuntavastuun tulkintatavan eroavaisuudet ja lähtökohtien poikkeavuudet, mutta samalla teoriakentän suhteellisen yhtenäisen toteutuminen käytännössä. Yhteiskuntavastuun ymmärtämisen tapoja on useita, mutta edellä kuvatut teoriat tuottavat tutkimukseen kuvaa teoriakentässä vallitsevista eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä. Yhteiskuntavastuun käsitteen laajuudesta johtuen käsite on usein jaoteltu esimerkiksi neli- tai kaksipuolaisesti, jolloin käsitteen tarkasteleminen ja havainnointi on laadukkaampaa ja moninaisempaa. Seuraavassa alaluvussa syvennän yritysperspektiiviä esittelemällä Epsteinin (2008, 45–46; 250–252) The Corporate Sustainability Model -mallin.

3.3.1. The Corporate Sustainability Model

Epsteinin (2008, 45–46) mukaan hyvän kestävän kehityksen strategian aikaansaamiseksi yrityksen johdon on olennaista ymmärtää kausaliitteettisuhteet mahdollisten vaihtoehtojen välillä, valintojen vaikutus kestäväälle toiminnalle, yrityksen sidosryhmien oletettavat reaktiot sekä valintojen vaikutus taloudelliseen potentiaaliin ja taloudelliseen tulokseen. Yrityksen kannalta olennaista on myös löytää keino motivoida työntekijöitään toimimaan kestävästi samanaikaisesti hallinnoimalla yrityksen sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä tapahtumia. (Epstein 2008, 45–46.)

Epsteinin The Corporate Sustainability Model -mallin tarkoituksena on näyttää toteen kausaalisuhte yrityksen johdon tekemien valintojen ja kestävän kehityksen sekä taloudellisen toiminnan kanssa. Kausaalisuhte näyttyy kolmen eri vaikutusalueen kautta:

1. yrityksen toiminnasta johtuvat suorat ja spesifit taloudelliset kulut ja hyödyt
2. yrityksen toiminnasta johtuvat sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset
3. taloudelliset vaikutukset, jotka ovat seurausta kestävän kehityksen toiminnasta ja liittyvät sidosryhmien reaktioihin.

(Epstein 2008, 45–46.)

Sidosryhmien muodostamien yritystoimintaan kohdistuvien suorien vaikutusten lisäksi yrityksen sidosryhmät voivat olla yrityksen toimintaa kehittäviä tekijöitä. Toiminnan kehittyminen voi ilmetä esimerkiksi sidosryhmiltä saadun palautteen kautta. Yrityksen kannalta olennaista onkin yrittää minimoida oma sosiaalinen ja ympäristöllinen vaikutus ja samanaikaisesti etsiä uusia väyliä parantaa yrityksen toimintaa sosiaalisella, ympäristöllisellä ja taloudellisella sektorilla. (Epstein 2008, 45–46; 250.)

Epstein (2008, 251) näkee yrityksen kestävän kehityksen kannattavan yritystä ainakin seuraavin tavoin:

1. Taloudelliset hyödyt, esimerkiksi operatiivisten ja hallinnollisten kustannusten lasku sekä liikevaihdon kasvu.

2. Asiakkaisiin liittyvät hyödyt, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, maineen ja markkinaosuuden sekä vaihtoehtojen kasvu.
3. Operationaaliset hyödyt, esimerkiksi tuotantoprosessien kehittyminen ja parantuminen sekä jätteen väheneminen.
4. Organisaationaaliset hyödyt, kuten esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys ja sidosryhmäsuhteiden paraneminen sekä riskin ja sääntelystä johtuvien kustannusten väheneminen.

(Epstein 2008, 250–252.)

Kestävän toiminnan muodostaminen ja toteuttaminen yrityksissä voi olla kuitenkin vaikeaa esimerkiksi yrityksen taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden päällekkäisyyden sekä mahdollisissa kompromissiratkaisuissa piilevien epäselvyyksien ja ongelmien vuoksi. Myös sidosryhmien reagoiminen, yritysten ja yhteiskunnallisten painopisteiden muutokset ja/tai kestävyttä parantavat ratkaisut ja toimenpiteet voivat vaikuttaa yrityksen kestävään toimintaan. (Epstein 2008, 252.)

3.4. Yhteiskuntavastuun potentiaali yritysmaailmassa

Yhteiskunnan teollistuminen on nähty aikakautensa välttämättömänä kasvutekijänä, mutta samanaikaisesti taloudellisten toimijoiden tulisi löytää keinot voimakkaan kasvun toteuttamiseksi ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla (Elkington 1989, 21). Yksityisellä sektorilla on kriittinen rooli kestävä kehityksen saavuttamisessa (Elkington 1989, 21; 84–85). Ympäristön kannalta tarkasteltuna olennaista on, että yksityinen sektori huomioi ympäristön valinnoissaan, investoinneissaan ja toiminnoissaan. Ympäristön kannalta epävarmat toiminnot ovat lopulta myös taloudellisesti epävarmoja. (Elkington 1989, 21.)

Yrityssektori pitää hallussaan suurinta osaa yhteiskuntamme resursseista ja kykenee käyttämään niitä ja muuttamaan toimintaansa toimijoista kaikkein joustavimmin ja nopeimmin. Yrityssektoria ei velvoita mikään tietty ideologia tai perinteinen rakenne. Osittain tästä syystä yrityssektorin onnistuminen kestävä kehityksen saavuttamisessa on merkittävä osa

kokonaisuutta. (Elkington 1989, 72.) Yritysten toiminnoilla ja valinnoilla voi olla vaikutuksia kokonaisuun ihmisryhmiin sekä tulevien sukupolvien elämään (Elkington 1989, 228).

Stuart Hart toteaa vuonna 1997 ilmestyneessä artikkelissa *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* yritysten siirtyneen 1960- ja 1970-lukujen ympäristövaikutuksiaan kieltävästä vaiheesta nykypäivän ympäristövastuullisempaan linjaan. Muutos monien yritysten näkökulmassa johtui ainakin osittain useiden ilmenneiden, ympäri maailmaa tapahtuneiden ympäristökatastrofien vuoksi säädetyistä tarkoista ja valtiolähtöisistä laeista ja säännöksistä. Hartin mukaan teollisissa maissa yritykset ovat 1900-luvun aikana muokanneet toimintaansa ympäristöystävällisempään suuntaan. Yritysten kannattavuutta on onnistuttu lisäämään samanaikaisesti vähentämällä päästöjen määrää. Tätä yritysmaailman ilmiötä Hart kuvaa termillä ”going green”. (Hart 1997, 67.)

Ympäristönäkökulman tuleminen osaksi yritystoimintaa on Hartin (1997, 67) mukaan merkittävä edistysaskel, mutta nykyisen toiminnan ympäristöystävällisemmän näkökulman lisäksi (*beyond greening*) on kuitenkin vielä oma haasteensa, nimittäin kestävän globaalin talouden muodostaminen. Kestävä globaali talous tarkoittaa käytännössä talousjärjestelmää, jota planeetallamme voi pyörittää loputtomiin. Katsontakannasta riippuen kestävän globaalin talousjärjestelmän luominen voidaan nähdä valtavana ongelmallisena haasteena tai valtavaa potentiaalia omaavana mahdollisuutena. (Hart 1997, 67.)

Bisnesnäkökulmasta tarkasteltuna kestävyuden saavuttaminen tarkoittaa miljardiluokan kasvupotentiaalia tulevaisuuden tuotteiden, palveluiden ja teknologian piirissä. Mikäli aiemmin yritystoimijat usein unohtivat toimintansa vaikutukset ympäristöön, nykypäivän toimijoiden tavoitteena on toimintojen ympäristövaikutusten minimointi. Tulevaisuudessa liikemaailman toimijoiden tulee kuitenkin oppia keinot ympäristön kannalta positiivisen vaikutuksen luomiseen. Hart odottaakin yritystoimijoiden tulevaisuudessa luovan ja myyvän ratkaisuja maailman ympäristöongelmiin. Tämä luonnollisesti edellyttää ympäristöongelmien hahmottamista liikemaailman toimijoiden keskuudessa. (Hart 1997, 68.)

Vaikka kehittyneiden valtioiden toiminta onkin Hartin (1997, 67) mukaan entistä kestävämmällä pohjalla, voimme edelleen toimia maailman mittakaavassa kestäättömästi. Kestävyyttä (*sustainability*) ei pitäisi tarkastella ainoastaan päästöjen rajoittamisella, vaan isommassa mittakaavassa. Hartin mukaan erilaiset kestävyuden ongelmat eivät kunnioita

valtioiden rajoja ja saavuttavat päästöjen lisäksi monia muita ympäristöllisiä ja sosiaalisia piirteitä. (Hart 1997, 67.)

Kestävyyden saavuttamisen ongelmat, kuten esimerkiksi väestönkasvu ja nopea talouskasvu, voidaan usein mieltää poliittisiksi ja sosiaalisiksi ongelmiksi, joihin yritysmaailman tavanomaisilla keinoilla ja mandaateilla on vaikea reagoida (Hart 1997, 67–68). Samanaikaisesti yritysmaailman toimijat ovat useimmiten niitä toimijoita, joilla riittäisi resursseja, teknologiaa, verkostoja ja motivaatiota saavuttaa yhteiskunnallinen kestävyys (Hart 1997, 67–68; Hart 2010, 19). Sosiaalinen muutos köyhtyvine asiakkaineen, ympäristöongelmineen, hajoavine poliittisine järjestelmineen ja hajoavine yhteiskuntineen hankaloittaa kiistatta yritystoimintaa, mutta olemassa oleva tilanne saattaa olla myös kynnyksen uuden aikakauden alulle. (Hart 1997, 67–68.)

3.5. Yhteiskuntavastuun raportointi

Yhteiskuntavastuuraportointi ja suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen ovat yrityksen strategisia valintoja. Yhteiskuntavastuusta saatavat hyödyt eivät välttämättä ole nähtävissä etukäteen, ja yhteiskuntavastuun taloudellinen arviointi voi olla haastavaa. Nopean tiedonvälityksen globaalissa maailmassa yhteiskuntavastuuraportoinnista voi olla kuitenkin hyötyä johtamisessa ja vuorovaikutussuhteen rakentamisessa sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuuraportointi voi toimia yrityksen omana sosiaalisena, taloudellisena ja ekologisena riskianalyysinä sekä auttaa vallitsevan ympäristön hahmottamisessa. Laadukas ja systemaattinen yhteiskuntavastuuraportointi voi myös parantaa yrityksen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. (Niskala & Tarna 2003, 81–82.)

Yhteiskuntavastuun raportointiin on olemassa kansainvälinen ja yleisesti hyväksytty toimintamalli, Global Reporting Initiative (GRI). GRI on luotu yhdistämään yhteiskuntavastuun kentällä esiintyviä erilaisia ja eritasoisia ohjeita ja suosituksia. GRI:n kehitystyö on alkanut vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelman United Nations Environment Programme ja Coalition for Environmentally Responsible Economics järjestöjen yhteistyöllä. GRI:n olennaisin tavoite on lisätä eri yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin vertailtavuutta. (Niskala & Tarna 2003, 89.)

Nykyisin GRI:n tavoitteena on edistää yritysten ja organisaatioiden tavoitteenasettelua, yhteiskuntavastuullisen toiminnan mittaamista ja yritysten toiminnan vastuullisuuden lisäämistä. GRI:n raportointityökalu käyttää raportoinnin mallissaan myös esimerkiksi Elkingtonin esittelemää triple-bottom-line-mallista tuttua kolmiosaista sektorijakoa ympäristön, talouden ja sosiaalisen vastuun välillä. (Global Reporting Initiative 2013, 3.)

GRI-raportoinnin olennaisimpiin näkökulmiin kuuluvat taloudellisen vastuun kohdalla välittömän taloudellisen vaikutuksen alaiset ryhmät: asiakkaat, toimittajat, henkilöstö, pääoman tuottajat sekä julkinen sektori. Ympäristövastuussa huomio kiinnitetään ympäristövaikutusten näkökulmasta materiaaleihin, veteen, energiaan, luonnon monimuotoisuuteen, päästöihin ja jätteisiin, tuotteisiin ja palveluihin, määräysten noudattamiseen, kuljetuksiin sekä yleiseen ympäristönäkökulmaan. (Niskala & Tarna 2003, 129, 131–145; Global Reporting Initiative 2013, 47–69.)

Sosiaalinen vastuu jakautuu GRI-raportoinnissa neljään eri luokkaan, joista ensimmäisessä, työntekijät ja työolosuhteet -luokassa, kiinnitetään huomiota työvoimaan, työntekijöiden ja työnantajien välisiin suhteisiin, työterveyteen ja -turvallisuuteen, koulutukseen, monimuotoisuuteen ja mahdollisuuksiin. Toisessa luokassa, ihmisoikeudet, GRI huomioi yrityksen strategiaa ja johtamista, tasa-arvoa, järjestäytymis- ja työehtosopimusoikeuksia, lapsityövoiman käyttöä, pakko- ja rangaistustyövoiman käyttöä, kurinpitokäytäntöjä, turvakäytäntöjä sekä alkuperäiskansojen oikeuksia. Luokassa kolme: yhteiskunta, GRI havainnoi yrityksen vaikutusta paikallisyhteisöihin, lahjontaa ja lahjusten ottamista, poliittista vaikuttamista ja avustuksia sekä kilpailua ja hinnoittelua. Neljännessä, tuotevastuuta tarkastelevassa luokassa GRI:ssä keskitytään asiakkaiden terveyteen ja turvallisuuteen, tuotteisiin ja palveluihin, mainontaan sekä yksityisyydensuojan kunnioittamiseen. (Niskala & Tarna 2003, 129, 145–157.)

4. TRIPLE-BOTTOM-LINE-TEORIA

Tässä luvussa esittelen Elkingtonin triple-bottom-line-yhteiskuntavastuuteorian ja sen osat. Yhteiskuntavastuun kenttä on monipuolinen ja omaa paljon erilaisia lähestymistapoja. Elkingtonin triple-bottom-line-teoria on yksi yhteiskuntavastuun kantavista teorioista ja tutkimukseni kannalta keskeisessä osassa. Tässä luvussa esitellyn ja kuvatun triple-bottom-line-teorian linkittyminen edellä kuvattuun verkostoyhteiskuntateoriaan on tutkimuksen teoriakehyksen ymmärtämisen kannalta olennaista.

4.1. Triple-bottom-line-ajattelu

Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa yleisesti käytössä olevassa kolmitasoisessa mallissa (triple-bottom-line) yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen eri sektoriin. Nämä sektorit ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. (Elkington 1997, 70–74; Jussila 2010, 9; Niskala & Tarna 2003, 19–20.)

Elkington (1997, 3) näkee bisnestoimijoiden roolin kasvavan 2000-luvun yhteiskuntavastuukentässä esimerkiksi globaalien kulttuurisen muutoksen myötä. Kulttuurinen muutos täsmentyy Elkingtonin mukaan seitsemään erilliseen muutoskohtaan, jotka ovat markkinat, arvot, läpinäkyvyys, teknologian elinkaari, kumppanuudet, aika ja yritysten hallinnointi (*corporate governance*) (Elkington 1997, 2–13).

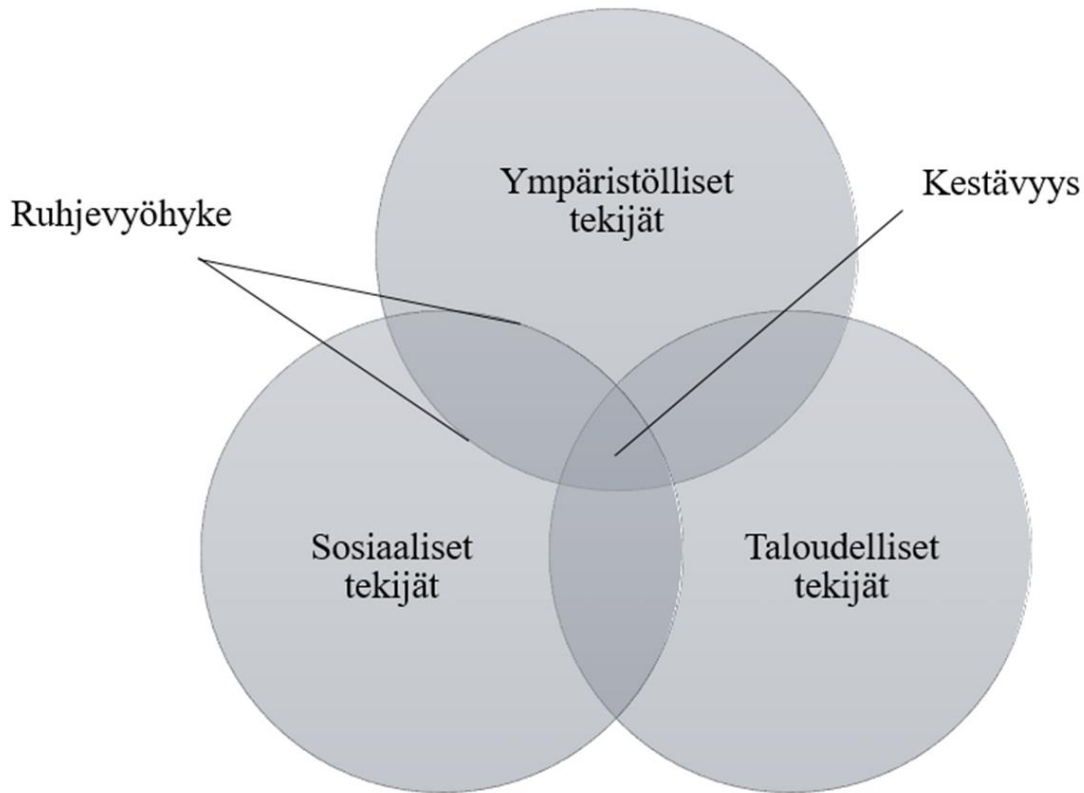
Markkinoiden Elkington (1997, 4–5) uskoo muuttuvan entistä epävakaammiksi vapaamman kansallisen ja kansainvälisen kilpailun markkinoiksi. Epävakaas johtuu pääasiassa markkinoilla ilmenevistä taloudellisista epävakaudesta, jotka muokkaavat markkinoiden lisäksi myös maailmaa. Arvojen rooli ja arvomaailman muutos on Elkingtonin mukaan olennaista kestävän maailman saavuttamiseksi. Niin sanottujen kovien arvojen muutos pehmeämmiksi, mikä yhdessä muiden elementtien – esimerkiksi teknologisen kehityksen – kanssa saa aikaan muutosta. Olennaista on kuitenkin havaita arvojen syvät juuret yhteiskunnassa ja se, että arvokäsitys voi vaihdella radikaalistikin tulkitsijasta riippuen. (Elkington 1997, 4–7.)

Läpinäkyvyys on lisääntynyt yrityksissä niin yhteiskunnallisen muutoksen kuin osakkeenomistajien lisääntyneiden läpinäkyvyysvaatimusten myötä. Lisääntynyt läpinäkyvyys helpottaa yritysten vertailemista ja arvottamista sekä vaikeuttaa mahdollisia toimien salailuyrityksiä. Läpinäkyvyys on myös ainakin osittaisessa riippuvuussuhteessa teknologian elinkaaren muutoksen kanssa. Teknologisia innovaatioita, tuotteita ja tuotantoketjuja arvioidaan niiden taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten kautta, ja tuotteiden elinkaari on tarkastelun alla esimerkiksi tuotteen sisältämän ongelmajätteen kierrätyksen yhteydessä. Huomionarvoinen muutoskohta on myös teknologian ja internetin lisääntynyt käyttö. (Elkington 1997, 7–10.)

Yritysten väliset kumppanuussuhteet voivat uuden kulttuurimuutoksen myötä muokkautua hyvinkin erilaisiksi kuin mitä yleensä on totuttu. Aikaisemmin kritiikkiä esittäneistä tahoista voi muodostua yritysten kumppaneita, mikä omalta osaltaan kuvastaa myös verkostomaisen rakenteen muodostumista. Kulttuurimuutos voi potentiaalisesti vaihtaa myös aikakäsitystämme hektisestä päätöksenteosta pitkän linjan päätöksentekoon, mikä vaikuttaa myös yrityksen bisnesajatteluun. Bisnesajattelussa tapahtuva muutos vaikuttaa myös yrityksen hallintointiin (*corporate governance*), jossa muutospaineeissa ovat yrityksen omistajien väliset suhteet, näkemykset toiminnasta ja yritysjohton suhtautuminen yhteiskuntavastuun kysymyksiin ja ilmiöihin. (Elkington 1997, 10–13.)

Elkington näkee kolmimallin sektorien olevan riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Ympäristövastuun tekijät ja toiminta vaikuttavat taloudellisen vastuun toimintaan, ja taloudellisen vastuun sektorin toiminta vaikuttaa puolestaan sosiaalisen vastuun toteutumiseen. Globaali ekosysteemi toimii täten perustana taloudellisen vastuun tuloksille, jotka mahdollistavat sosiaalisen oikeudenmukaisuuden. Niin ympäristösektori, taloudellinen sektori kuin myös sosiaalinen sektori vaikuttavat kestäväen kehityksen onnistumiseen ja toteutumiseen. (Elkington 1997, 73.)

Seuraavaksi esittelen Elkingtonin triple-bottom-line-teorian kuvion muodossa. Taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät muodostavat yhdessä kokonaisuuden, ja kaikkien vyöhykkeiden yhteistyöllä saavutetaan kestävä toiminta ja yhteiskunnallinen kestävyys. Vyöhykkeiden väliin muodostuvat alueet kuvastavat sektoreiden välisiä ruhjevyöhykkeitä (*shear zone*).



KUVIO 2: Triple-bottom-line-teoria kuviona

Elkingtonin kuvailemat sektorit ovat epävakaita, ja sektorien toiminta on jatkuvassa sosiaalisten, poliittisten, taloudellisten ja ympäristöasioiden luomien painostusten, syklien ja konfliktien aiheuttamassa muutospainneessa. Sektorien liikkeistä toisiaan kohti tai poispäin muodostuu sektorien välille eräänlaisia konfliktien tuloksia, ruhjevyöhykkeitä (*shear zone*). (Elkington 1997, 73–74.) Ruhjevyöhyke voi muodostua sektorien väliin ja pitää sisällään molempiin sektoreihin liittyviä sektorien välisiä ristiriitaisia asioita. Elkington pitääkin sektoreiden välissä sijaitsevia ruhjevyöhykkeitä kiinnostavina ilmiöinä ja toteaa ihmisten usein unohtavan ympäristösektorin perustavanlaatuisen aseman ja jättävän huomiotta omien tekojensa vaikutuksen kokonaisuuden kannalta. (Elkington 1997, 70–74.)

4.2. Sosiaaliset tekijät

Yleisellä tasolla yhteiskuntavastuun tulkitaan usein liittyvän ennen kaikkea resurssitehokkuuteen, ja sosiaalisia tekijöitä sekä kulttuurisia ja eettisiä kysymyksiä ei aina liitetä yhteiskuntavastuun tarkasteluun. Sosiaaliset tekijät liittyvät kuitenkin olennaisesti kokonaisuuteen, ja yhteiskuntavastuun sosiaalisten tekijöiden aliarvioiminen voi herkästi johtaa esimerkiksi ympäristövastuun piirissä saavutettujen tulosten heikentymiseen. Elkington käyttää triple-bottom-line-teoriassaan sosiaalisen pääoman määritelmänä yhteistyökyvyn ja luottamuksen luomaa yhteiskunnallista kyvykkyyttä, joka ilmenee esimerkiksi ryhmien ja organisaatioiden toiminnassa. Yhteistyökyvykkyys puolestaan on olennainen tekijä kestäväyyden tavoittelussa. (Elkington 1997, 84–85.)

Yrityksen perspektiivistä tarkasteltaessa yhteistyökyvykkyys ja luottamus voivat kulminoitua esimerkiksi yrityksen johdon ja osakkeenomistajien väliseen vuorovaikutukseen kestävää liiketoimintaa tavoiteltaessa. Yhteiskunnat, jotka tarjoavat suurimman sosiaalisen pääoman ja luottamuksen, toimivat parhaimpina ja hedelmällisimpinä kasvualustoina kestäväälle kehitykselle. Sosiaalinen pääoma puolestaan on yleisesti korkeampi yhteiskunnissa, joissa inhimilliseen pääomaan panostetaan laajasti ja tasapuolisesti. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen yhteiskunnissa voi tarkoittaa myös uudenlaisia julkisen ja yksityisen sektorin välisiä vuorovaikutussuhteita. (Elkington 1997, 85.)

Yritystoiminta on osa yhteiskuntaa (Elkington 1997, 86), ja yrityksiin kohdistuu vaikutuksia yritysten sisä- ja ulkopuolelta. Osa vaikutuksista voi pitää sisällään yhtäläisyyksiä yhteiskunnan toimintaan, kuten yrityksen ja yhteisön välisiin suhteisiin, sponsorointisopimuksiin, työllisyyteen tai vähemmistöjen huomioimiseen yritysten toiminnassa. Sosioekonominen kestävyys edellyttää köyhyyden vähentämistä, väestökasvun vakauttamista, naisten aseman parantamista, työpaikkojen luomista ja ihmisoikeuksien kunnioittamista. Sosiaalisen tarkastelun tavoitteena on arvioida yrityksen toimintaa suhteessa yhteiskunnan vaatimuksiin ja olettamuksiin. (Elkington 1997, 86–88.)

Jussila (2010, 98–111; 119–124) näkee sosiaaliseen yhteiskuntavastuun piiriin kuuluvan ainakin toimialueen hyvinvoinnin, ihmisoikeudet ja yrityksen henkilöstöpuolen. Henkilöstövastuun piiriin kuuluvat ainakin työntekijöiden jakautuminen työtehtävien ja vastuualueiden välillä,

työehtojen, työolojen ja työntekijöiden oikeuksien, palkkauksen ja tasa-arvon sekä moninaisuuden toteutuminen (Jussila 2010, 98–100). Niskala & Tarna (2003, 20) lisäävät sosiaalisen yhteiskuntavastuun listaan myös yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja yleiset hyvät toimintatavat yrityksen verkostoissa, lähialueilla ja yhteiskuntasuhteissa. Sosiaalinen yhteiskuntavastuu voi ilmetä välillisenä tai välittömänä vastuuna niin omaan henkilöstöön kuin myös toimittajaketjuun (Niskala & Tarna 2003, 20).

Ihmisoikeudet Jussila (2010, 105) näkee olennaisena kansainvälisenä haasteena hyvinvoinnin toteutumiselle. Yhteiskuntavastuullisten organisaatioiden oletetaan pitävän kiinni ihmisoikeuksista omien työntekijöidensä ja asiakkaidensa kohdalla. Laajemmassa mittakaavassa myös esimerkiksi yrityksen sidosryhmiä voidaan tarkastella ihmisoikeusnäkökulmasta. (Jussila 2010, 105–106.)

Yrityksen toimialueen hyvinvointi pitää sisällään yrityksen toiminta-alueen (lähialue) ja yrityksen asiakkaiden lähialueita. Jussilan (2010, 119) mukaan olennaisia alueita ovat ainakin yrityksen oma kotipaikka ja muiden toimipaikkojen kotipaikat. Yrityksen lähialueen perspektiivistä tarkasteltuna yrityksen toiminnan tulisi keskittyä hyvinvoinnin edistämiseen, mikä määrittellään esimerkiksi osallistumisena terveyden, mielenterveyden ja vapaa-ajan toiminnan tukemiseen sekä osallistumisena alueellisten foorumeiden ja järjestöjen toimintaan. (Jussila 2010, 119–120.)

4.3. Taloudelliset tekijät

Elkington (1997, 74–79) näkee yritystoiminnan taloudellisten periaatteiden seuraavan yrityksen voitontavoittelua. Yrityksen taloudellinen vastuullisuus voidaan mitata yrityksen kannattavuudella. Taloudellisesti vastuullinen yritys saavuttaa tilanteen, jossa yrityksen taloudellinen toiminta on kannattavaa. Taloudellinen pääoma on Elkington mukaan yrityksen omaisuuden kokonaisarvo vähennettynä yrityksen veloilla. (Elkington 1997, 74–75.) Perinteisessä talousteoriassa yrityksen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan: fyysiseen (esimerkiksi yrityksen omistamat koneistot ja tilat) ja rahalliseen pääomaan. Tämän jaon lisäksi

Elkington nostaa esiin ihmispääoman ja älyllisen pääoman, jotka sisältävät esimerkiksi yrityksen henkilöstön kokemusta, tietotaitoa ja muita kykyjä. (Elkington 1997, 74–75.)

Yrityksen taloudelliseen vastuuseen kuuluu useissa maissa ja yrityksissä selonteko yrityksen toiminnasta. Yrityksen johtajat ovat usein vastuussa tekemistään päätöksistä osakkeenomistajille tai julkisyhteisölle. Yrityksen kirjanpito on usein 12 kuukauden eli yhden vuoden mittainen ja yrityksen sisäisesti taloudellista tarkastelua suoritetaan usein kuukausittain tai kvartaaleittain. Huolimatta taloudellisen tarkastelun nopeasta rytmistä yrityksen taloudellista kestävyyttä voidaan tarkastella myös pitkäjänteisesti, jolloin tarkastelun alle asettuu esimerkiksi yrityksen tilanneanalyysi ja mahdolliset innovaatio-ohjelmat. (Elkington 1997, 75–77.)

Yrityksen taloudellinen tarkastelu juontaa juurensa usein yrityksen sisäisistä tarpeista, mutta taloudellisten raporttien läpinäkyvyys nähdään usein raporttien olennaisena tekijänä. Yrityksestä lähtevien tarpeiden luonteenpiirteisiin kuuluu usein tarpeiden yksilöllisyys ja kiinnostuksen kohteiden erilaisuus, ja yhteistä linjaa raporttien laadulle on vaikea määrittää. Läpinäkyviä, yrityksen taloudellisesta toiminnasta kertovia julkisia raportteja käytetään usein yrityksen talouden analysoimiseen ja riskikartoitukseen sekä osana yritysten välistä benchmarkausta. (Elkington 1997, 77–79.)

Taloudelliseen yhteiskuntavastuuseen kuuluvat myös yrityksen omat taloudelliset toimintaedellytykset, liiketaloudellinen kestävyys ja rahavirtojen jakautuminen suoraan tai välillisesti esimerkiksi yritysten sidosryhmille (Jussila 2010, 61; Niskala & Tarna 2003, 19). Taloudelliseen yhteiskuntavastuuseen liittyy olennaisesti myös yrityksen taloudellinen riskienhallinta, ja toimintaedellytyksiä tarkastelemalla pyritään saavuttamaan toiminnan jatkumisen mahdollistaminen taloudellisessa näkökulmassa. (Jussila 2010, 61.) Yrityksen taloudellinen yhteiskuntavastuu voidaan Jussilan (2010, 61) mukaan jakaa karkeasti kahteen osaan: yrityksen kuluihin sekä maksuihin ja laajennettuun voitonjakoon.

Yrityksen tarkastellessa toimintaansa taloudellisen vastuun perspektiivistä se voi unohtaa toimintojensa sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Esimerkiksi yrityksen toiminnan laajentaminen saattaa olla yritykselle taloudellisesti järkevää, mutta aiheuttaa sosiaalisesti ja ympäristöllisesti negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi päästöjen tai alueellisten sosiaalisten rakenteiden valossa (esimerkiksi työllisyys- tai asuntojen hintapolitiikka). (Elkington 1997, 76.)

4.4. Ympäristölliset tekijät

Ympäristöllisen pääoman tulkitsemisessa on olennaista huomioida vallitseva ekosysteemi kokonaisvaltaisesti. Ympäristöpääoma (*natural capital*) voidaan jakaa kahteen eri osaan, kriittiseen ja uusiutuvaan. Uusiutuva ympäristöpääoma on uudelleen sijoitettavissa ja muokattavissa (uusiutumiskykyistä) – toisin kuin kriittinen ympäristöpääoma, jonka varjeleminen on yhteiskunnan ekosysteemin kannalta olennaista. Yritystoiminnan kannalta olennaista onkin tarkastella yrityksen ja yritystoiminnan vaikutuksia ympäristöpääomaan. (Elkington 1997, 79–80.)

Yrityksen ympäristövaikutuksia tarkastellaan usein useista perspektiiveistä ja yrityksen toimintaa ohjailaan ja rajoitetaan monesti erilaisilla standardeilla (esimerkiksi ISO-standardit). Yrityksen ympäristöön vaikuttaviin valintoihin voi vaikuttaa myös yleinen arvokäsityksen muutos markkinoilla sekä erilaisten organisaatioiden, valtioiden ja järjestöjen tekemän työn vaikutukset. (Elkington 1997, 81–82.)

Yrityksen ympäristövaikutusten raportointi perustuu toisinaan vapaaehtoisuudelle, ja ympäristöstä ja yrityksen toiminnan vaikutuksista ympäristöön kertovan raportoinnin sisältö on usein yrityksen itse valitsemaa. Tämä tekee raporteista vaikeasti vertailtavia, kun kukin yritys voi itse valita ympäristövaikutuksistaan kertovat mittarinsa. Tasalaatuisten ja helposti ymmärrettävien mittareiden (esimerkiksi tuotteen valmistamisesta aiheutuneet päästöt tai jäte) käyttäminen ympäristöraportoinnissa helpottaa yritysten vertailemista ainakin sektoreittain. Ympäristöraportoinnin kohdistaminen yrityksen toiminnan osien tarkasteluun voi jättää kuitenkin helposti huomioimatta isoja ympäristöllisiä kokonaisuuksia – kuten esimerkiksi ympäristöoikeudelliset kysymykset. (Elkington 1997, 82,84.)

Ympäristövastuun tarkoituksena on huomioida yrityksen toiminnan vaikutuksia vallitsevaan ympäristöön (Jussila 2010, 78). Vastuu ekologisesta ympäristöstä on laaja kokonaisuus, jonka tulisi kattaa ainakin resurssitehokkaan ja säästäväisen luonnonvarojen käytön, pyrkimyksen luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen, luontaisten luonnonvarojen (kuten esimerkiksi vesi, ilma, maaperä) suojelemisen sekä huomion kiinnittämisen koko tuotetun tuotteen elinkaaren aikaisiin ympäristövaikutuksiin ja yrityksen toiminnan arvovalintoihin (Niskala & Tarna 2003, 19–20). Yrityksen oman perustoiminnan lisäksi ympäristövastuun tarkastelu tulee ulottaa myös

esimerkiksi yrityksen yhteistyökumppaneihin. Ympäristövastuu on kokonaisuutena huomattavan laaja ja saa huomiota usein myös yrityksen sidosryhmiltä. (Jussila 2010, 78.)

Yksi ympäristövastuun viestintää koskevista elementeistä on vääristelevä ja/tai valheellinen viestintä, jossa yrityksen ympäristövastuulliset toimet yritetään saada näyttämään paremmilta kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Tämänlaista toimintaa nimitetään yleisesti ”viherpesuksi”. (Jussila 2010, 93.)

4.5. Ruhjevyöhyke

Triple-bottom-line-teoriassa ruhjevyöhykkeitä (*shear zone*) on kolme kappaletta. Ruhjevyöhykkeet asettuvat taloudellisen ja sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen sekä ekologisen ja sosiaalisen vyöhykkeen välisiin alueisiin muodostaen näin aina vain kahden vyöhykkeen välisen ruhjevyöhykealueen. (Elkington 1997, 70.) Ruhjevyöhykkeet muodostuvat, kun taloudellinen, sosiaalinen ja/tai ekologinen vyöhyke liikkuvat toisiaan kohti tai toisistaan pois päin synnyttäen epävakaisuutta vyöhykkeiden välille (Elkington 1997, 74).

Taloudellisen ja ympäristövyöhykkeen välinen ruhjevyöhyke on Elkingtonin (1997, 78) mukaan yritystoimijalle yksinkertaisin ruhjevyöhyke ymmärtää ja hallita. Ekologisen ja taloudellisen vyöhykkeen välisellä ruhjevyöhykkeellä voi ilmetä taloudellisten ja ympäristöllisten tekijöiden välisiä, mahdollisesti ristiriitaisia asioita, kuten yrityksen ekotehokkuus, varjohinnoittelu, ekologiset verouudistukset, ympäristötalous ja -kirjanpito sekä esimerkiksi ympäristövelvoitteet ja osakkeenomistajien arvo. (Elkington 1997, 78.)

Ympäristötekijöiden ja sosiaalisten tekijöiden välinen vyöhyke on Elkingtonin (1997, 83–84) mukaan suurin haastaja perinteiselle ”business-as-usual-ajattelutavalle” (*business-as-usual paradigm*). Ympäristötekijöiden ja sosiaalisten tekijöiden välisellä ruhjevyöhykkeellä keskitytään esimerkiksi ympäristöoikeudellisiin kysymyksiin sekä sukupolvien sisäiseen ja niiden väliseen tasa-arvoon. Sukupolvien sisäisillä kysymyksillä viitataan tällä hetkellä olemassa olevan ihmiskunnan tasa-arvo-ongelmiin, kuten esimerkiksi mahdolliseen vastakkainasetteluun pohjoisten ja eteläisten valtionosien välillä. (Elkington 1997, 83–84.)

Sukupolvien välisillä tasa-arvo-ongelmilla viitataan puolestaan tasa-arvoepäkohtien lisäksi esimerkiksi yhden sukupolven etulyöntiasemaan toisiin elossa oleviin sukupolviin (muun muassa eläkejärjestelmät tai hoitojärjestelmiin liittyvät ongelmat) tai vielä syntymättömiin sukupolviin (esimerkiksi biodiversiteettiin, metsien määrään tai ilmaston vakauteen liittyvät ongelmat) nähden. (Elkington 1997, 83–84.)

Sosiaalisen ja taloudellisen vyöhykkeen välinen ruhjevyöhyke voi puolestaan pitää sisällään ongelmia esimerkiksi henkilöstön vähentämisessä, työttömyydessä, vähemmistön oikeuksissa ja yritysmaailman eettisissä valinnoissa. Yksi keskeinen ilmiö talouden ja sosiaalisten tekijöiden ruhjevyöhykkeellä on muutos työllisyyden pirstaloitumisessa, kun isotkin yritykset siirtyvät koko elämän kestävästä työsuhteista lyhempiin työsuhteisiin. Aiempaan verrattuna yksittäiset ruhjevyöhykkeen asiat, kuten liike-etiikka, pitävät sisällään suurempaa potentiaalia, mutta ovat kuitenkin samalla myös aiempaa suurempi riskitekijä. (Elkington 1997, 91–92.)

Eettinen toiminta mielletään usein kunniakkaaksi ja oikeudenmukaiseksi, oli kyse yksilöstä tai yrityksestä. Yrityksen toiminta voi herättää eettisiä tulkintoja niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta. Joitain eettisiä ongelmia säädellään myös laillisin keinoin, ja jotkut epäeettiseksi katsotut toimintamallit ja -keinot voivat olla kiellettyjä myös laillisin menetelmin. Liike-etiikka kätkee kuitenkin sisälleen useita näkökulmia ja ongelmia, joita lainsäädäntö ei tarkastele. Yrityksen lisäksi eettinen tarkastelu ulotetaan yleensä myös yrityksen toimintakenttään, markkinoihin ja valintoihin. Toimiminen sosiaalisesti kyseenalaisten tuotteiden valmistuksessa (esimerkiksi tupakka- ja aseollisuus) voi aiheuttaa yritykselle myös taloudellisia tappioita tai evätä mahdollisuuden kaikkiin markkinoilla liikkuviin investoijiin. (Elkington 1997, 91–92.)

Monet (liike)toiminnan eettiset ongelmat nousevat esiin ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vyöhykkeen välimaastoissa olevissa ruhjevyöhykkeissä. Ruhjevyöhykkeitä tarkasteltaessa pyritään havaitsemaan, kuinka yritys priorisoi toimintansa ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia seikkoja ja näkökulmia ja arvottaa sekä priorisoi toimintansa. Ruhjevyöhykkeillä ilmenevät eettiset ongelmat eivät myöskään ole yksinkertaisia ja mustavalkoisia. Yhdessä ongelmassa eettisesti toimiva yritys voikin toisen ongelman kohdalla toimia epäeettisesti. (Elkington 1997, 91.)

4.6. Kestävyys

Elkingtonin triple-bottom-line-teoriaan (Elkington 1997, 69–96) pohjautuvan kuvion 2 keskellä sijaitsee vyöhyke, jonka lävistää niin ekologisen, taloudellisen kuin sosiaalisenkin vastuun vyöhyke. Tätä vyöhykettä kutsutaan termillä kestävyys (*sustainability*). Elkington määrittelee kestävyuden pitävän sisällään yleisen periaatteen: tämän päivän teot eivät saisi vaarantaa tai rajoittaa tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuuksia ekologisella, sosiaalisella tai taloudellisella kentällä (Elkington 1997, 20).

Elkingtonin käyttämä kestävyuden määritelmä on läheinen Bruntlandin komission muodostaman kestävä kehityksen määritelmän kanssa. Bruntlandin komission määritelmän mukaan kestävä kehitys (*sustainable development*) puolestaan on kehitystä, joka täyttää ihmiskunnan tämän päivän tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuutta täyttää omia tarpeitaan (Yhdistyneet kansakunnat 1987, 16–17; 37). Yhdistyneiden kansakuntien raportissa *Our Common Future* (1987, 37) kestävä kehityksen määritelmässä kiinnitetään huomiota erityisesti maailman köyhien tarpeisiin ja teknologian ja sosiaalisten organisaatioiden suhteeseen ympäristön kestokyvyn kanssa.

Yhdistyneiden kansakuntien raportissa *Our Common Future* (1987, 37–38) nostetaan esille useita kestävä kehityksen yhteiskunnallisia näkemyksiä, joiden tarkastelussa on olennaista huomioida niin taloudellisia, sosiaalisia kuin ympäristöllisiäkin kysymyksiä. Raportissa painotetaan kuitenkin taloudellisten ja sosiaalisten kysymysten ympäristönäkökulmien ja esimerkiksi uusiutuvien ja uusiutumattomien resurssikysymysten huomioimista. (Yhdistyneet kansakunnat 1987, 37–38.)

Kestävä kehityksen kannalta olennaista on elvyttää taloudelliset kasvutekijät uudessa, nykyistä vähemmän materialismi- ja energiaintensiivisessä, kohtuullisempien vaikutusten muodossa. Kestävä taloudellisen kasvun kannalta olennaista on myös ylläpitää välttämättömät ainekset esimerkiksi työpaikkojen, ruoan, energian ja hygienian sekä kestävä populaatiokehityksen turvaamisessa. Lisäksi kestävä kehityksen näkökulmasta luonnonvarat, teknologia ja johtaminen sekä ympäristö- ja taloudellisten näkökulmien yhdistäminen päätöksenteossa vaativat huomiota. (Elkington 1997, 55.)

Mikäli yhteiskunta pyrkii toimimaan ympäristönsä kannalta kestävästi, tulisi sen kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin: uusiutuvien luonnonvarojen käyttöaste ei saa nousta uusiutuvien luonnonvarojen uusiutumisasteen yläpuolelle, uusiutumattomien resurssien käyttöaste ei saa nousta vaihtoehtoisten uusiutuvien energiavarojen kehityksestä koituvien kustannusten yläpuolelle ja yhteiskunnan päästöjen määrä ei saa nousta yli ympäristön sopeutumisasteen (Elkington 1997, 55–56).

4.7. Kritiikki

Elkingtonin triple-bottom-line-teoriaa on kritisoitu esimerkiksi aineettomien asioiden vaikeasta mittaamisesta. Yrityksen luotettavuuteen ja maineeseen vaikuttavien asioiden mittaaminen voi olla haastavaa ja yrityksen asema oman toiminnan arvioinnissa ja mittaamisessa kyseenalaista. Mittaamisen tapojen lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, kuinka luotettavia mittaustulokset ovat. (Sridhar & Jones 2013, 94.)

Sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa Sridhar & Jones (2013, 95–96) nostavat ensimmäiseksi esiin sosiaalisten ongelmien kvantitatiivisen mittaamisen problematiikan (ongelman luonteen hyvyys/huonous) ja toiseksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen mittaamisen välisen eron ymmärtämisen olennaisuuden. Sridharin & Jonesin mukaan taloudellisten ja ympäristöllisten tekijöiden kvantitatiivinen mittaaminen on mahdollista, kun taas puolestaan sosiaalisten tekijöiden mittaaminen vaatii yleensä enemmän kvalitatiivista tarkastelua. Molempien, sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen mittaamisen olennaisuus on perusteltavissa, mutta erilaisten mittaamistapojen yhdistämisessä voi ilmetä ongelmia. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia mittaustuloksia ei Sridharin & Jonesin mukaan voida koota yhdeksi ja yhtenäiseksi luvuksi. Etenkin sosiaalisten tekijöiden tarkka arviointi kvantitatiivisesti on haastavaa, sillä sosiaaliset tekijät vaikuttavat eri yksilöihin ja yhteisöihin eri tavalla. (Sridhar & Jones 2013, 95–96.)

Triple-bottom-line-teoriaa on kritisoitu myös siitä, että teoria ei itsessään tarjoa sidosryhmien priorisointityökalua tai kaikkien teoriaan kuuluvien periaatteiden yhdistämiseen kykenevää toimintamallia tai -tapaa ja yhdistää kaikki kolme tekijää puhtaasti taloudellisen toiminnan kehikoksi. (Sridhar & Jones 2013, 96.) Taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden

välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen on myös olennaisessa osassa, sillä mikäli tekijöitä voidaan tarkastella yksittäisinä tekijöinä, kokonaisuuden hahmottaminen ilman vuorovaikutuksen käsittämistä on mahdotonta. Mikäli tekijöiden väliselle vuorovaikutukselle voidaan näyttää toteen voittaja tai häviäjä (toista tekijää hallitsevampi tekijä), nousee yksi tekijä toisen yläpuolelle ja hallitsee kokonaisuutta toisia tekijöitä enemmän, jolloin kokonaisuus ei ole tasapainoinen. (Sridhar & Jones 2013, 97.)

Sridhar & Jones (2013, 98) kritisoivat myös triple-bottom-line-teorian eri tekijöiden integroinnin vähäisyyttä. Eri tekijöistä erikseen kerätty data on yleensä peräisin kunkin osa-alueen asiantuntijoilta, joilla ei välttämättä ole kokonaisvaltaista ja poikkitieteellistä osaamista. Triple-bottom-line-teorian hyödyntämisen yksi osa-alue on tekijöiden välinen vuorovaikutus ja integraatio, joskin Sridharin & Jonesin näkemyksen mukaan triple-bottom-line-teorian kaikki tekijät ovat olemassa yhtäaikaisesti, mutta teoria ei itsessään tue tekijöiden keskinäistä riippuvuutta. Sridharin & Jonesin mukaan tekijöiden toiminnassa piilee vaara konflikteille, ja tällöin tekijöiden toisiaan täydentävä toiminta voi joutua vallitsevan konfliktin uhriksi. (Sridhar & Jones 2013, 98; 108.)

Sridharin & Jonesin mukaan triple-bottom-line-teoriaa voidaan kritisoida myös teorian mukautumishalukkuudesta, ja on kyseenalaista, kykeneekö teoria ottamaan institutionaalisen normin roolin ja velvoittamaan yrityksiä mukautumaan teorian oletuksiin tai jopa ylittämään ne (Sridhar & Jones 2013, 98–99). Triple-bottom-line-teorian käyttäminen yrityksen vastuullisuudesta kertovana mittarina antaa Sridharin & Jonesin mukaan yritykselle mahdollisuuden valita yrityksen vastuullisuudesta kertovia mittareita mielensä mukaan ulkoisen paineistuksen johdosta ja pakollisten standardien puuttumisen vuoksi (Sridhar & Jones 2013, 108). Sridhar & Jones huomauttavat, että triple-bottom-line-teorian keskeinen hyöty ei ole juurikaan toiminnan raportoimisessa, vaan sen ymmärtämisessä, mitä raportoidaan. Lisäksi Sridharin & Jonesin mukaan triple-bottom-line-teoria ei tarjoa työvälineitä yritysten toimijoiden sosiaalisten tekijöiden mittaamiseksi, ja yrityksen kestävyysperusteisen tarkastelun keskiöön tulisikin nostaa triple-bottom-line-teorian taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden yhdistettävyyssedellytykset. (Sridhar & Jones 2013, 109.)

4.8. Yhteenveto

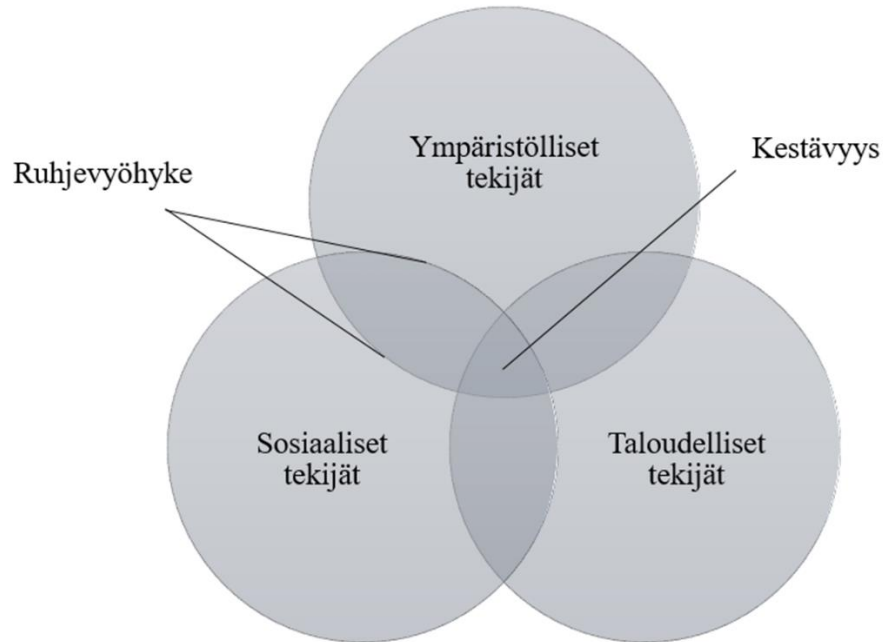
Tässä aluvuossa esitän edellä kuvatun teoriakehikon kuvioina ja kokonaisuutena. Verkostoyhteiskunta voidaan edellä kuvatun tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla kuvata laajaksi verkostoksi, johon muodostuu tutkimuksen kannalta kolme erilaista ja relevanttia pääpistettä: kansalaisjärjestöt eli kolmannen sektorin toimijat, valtiolliset instituutit ja toimijat sekä yritysmaailman toimijat. Verkoston painottuminen, painopistealueet, laajuus ja keskinäiset suhteet voivat vaihdella verkostokohtaisesti. Kukaan painopistealue linkittyy myös muihin verkostoihin ja omaa omia alaverkostojaan, jotka voivat mennä päällekkäin toisten painopistealueiden ja painopistealueiden alaverkostojen kanssa.

Kuvaan edellä mainittujen kolmen verkostollisen painopistealueen muodostamaa verkostoa seuraavasti:



KUVIO 3: Valtion, kolmannen sektorin ja yritystoimijoiden muodostama verkosto

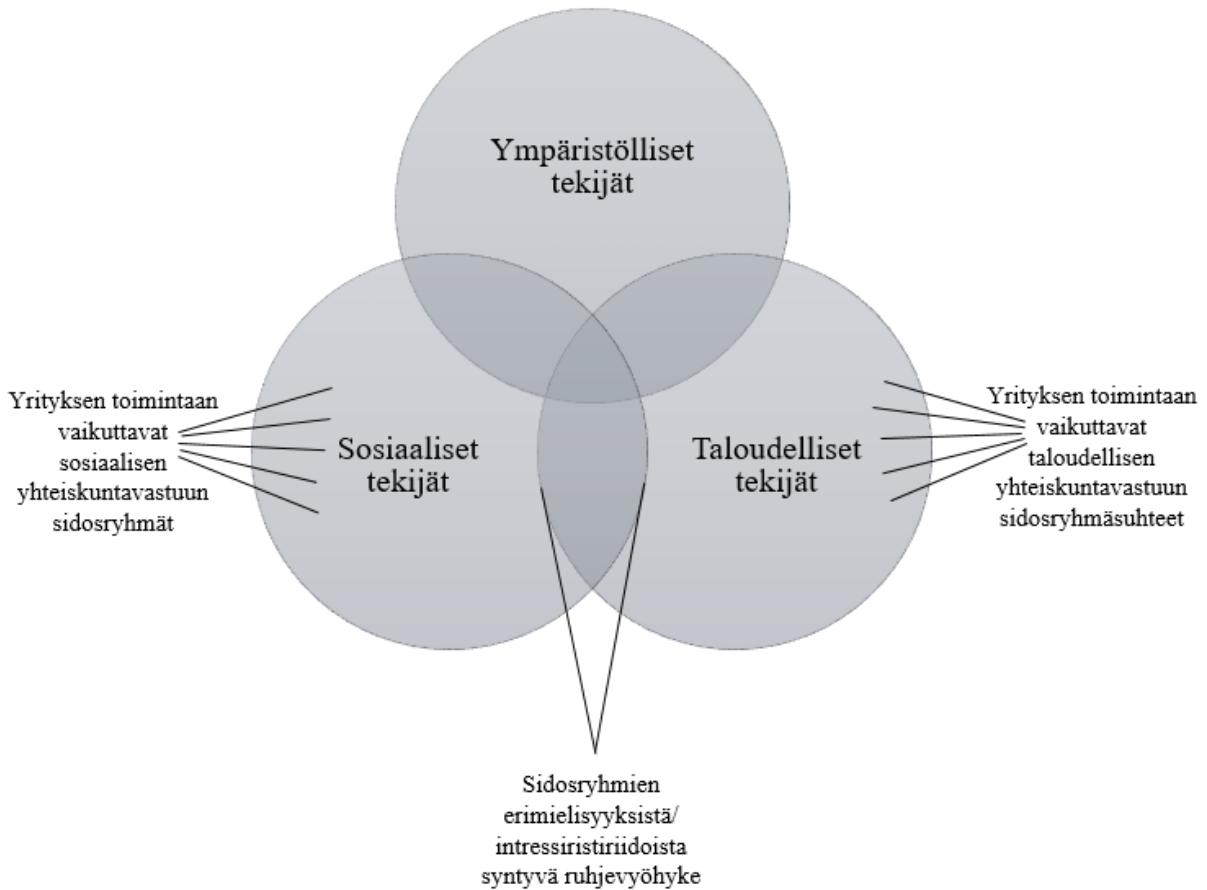
Edellä kuvatussa Elkingtonin triple-bottom-line-teoriassa yrityksen toiminta asetetaan yrityksen yhteiskuntavastuun painopistealueita kuvaavaan kolmivaiheiseen kuvioon:



KUVIO 4: Triple-bottom-line-teoria kuviona

Triple-bottom-line-teoriassa eri painopistealueiden (taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät) väliin muodostuu sektoreiden välinen ruhjevyöhyke. Seuraavan kuvion tarkoituksena on havainnollistaa ruhjevyöhyke tarkemmin ja osoittaa mahdollisten konfliktien ja ristiriitojen syntyminen painopistealueiden välille.

Kuviossa 5 edellä kuvatut kuvio 3 ja kuvio 4 yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi, joka esittää mahdollista ongelmakohtaa valtioverkostoon ja yritysverkostoon linkittyneen yrityksen päätöksenteossa. Valtioverkostosta kumpuavat yrityksen sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun sosiaalisiin tekijöihin, kun taas yritysverkostosta kumpuavat sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun taloudellisiin sidosryhmiin. Kuviossa 5 valtioverkoston sidosryhmät linkittyvät yrityksen yhteiskuntavastuun sosiaalisiin tekijöihin ja yrityksen taloudellisten intressien sidosryhmät yrityksen yhteiskuntavastuun taloudellisiin tekijöihin. Eri näkökulmista tulevat sidosryhmät ja sidosryhmien luomat odotukset voivat vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuullisiin valintoihin.



KUVIO 5: Verkostoyhteiskunnan ja triple-bottom-line-teorian yhdistyminen

Yritys voi edellä kuvatun kuvion 5 tavoin joutua tekemään valintoja sidosryhmien välisissä intressiristiriidoissa. Mikäli yksi yrityksen sidosryhmä edellyttää yritykseltä toimia esimerkiksi yrityksen arvon tai osakkeen arvon kasvamiselle, voi yritys vastatessaan tämän sidosryhmän tarpeeseen heikentää toisen – esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia edellyttävän – sidosryhmän suhteita. Edellä kuvattu yritystä koskeva teoreettinen valinta siirtäisi yrityksen yhteiskuntavastuun painopistealuetta enemmän taloudelliseen sektoriin ja heikentäisi sosiaalisen sektorin merkittävyyttä. Mikäli taas yritys lahjottaisi huomattavan osan vuosituloksestaan esimerkiksi hyväntekeväisyyteen, voisi yritys vastata huonosti osakkeenomistajien toiveisiin optiotuloista. Samalla yritys kuitenkin saattaisi parantaa huomattavasti sosiaalista yhteiskuntavastuutaan. Tällöin yrityksen yhteiskuntavastuu painottuisi taloudellista voitontavoittelua enemmän sosiaalisen yhteiskuntavastuun puolelle.

Mahdolliset sidosryhmien ja yrityksen sisäiset yhteiskuntavastuun intressiristiriidat sijoittuvat kuvion 5 ruhjevyöhykkeelle.

Yrityksen yhteiskuntavastuun alaiset valinnat täten vahvistavat tai heikentävät yrityksen sidosryhmäsuhteita yrityksen ja sidosryhmän intressien kohdatessa tai erkaantuessa. Tämä puolestaan muokkaa yrityskohtaista triple-bottom-line-teorian kuviota yrityksen tekemän valinnan suuntaan. Sidosryhmien muodostamat oletukset yrityksen toimintaa kohtaan aiheuttavat yritykselle painetta toimia sidosryhmien odotusten mukaisesti ja voivat muodostaa yritykselle tilanteen, jossa yrityksen tulee valita sidosryhmien väliltä. Sidosryhmien muodostamat odotukset näin muokkaavat yrityksen yhteiskuntavastuun painopistealueita.

Edellä esitetyn kuvion 5 käyttäminen mahdollistaa tutkimuksen aiheen piilevien intressiriitojen tulkitsemisen esimerkiksi julkisen sektorin luomien odotusten ja yritystä koskevien taloudellisten odotusten välillä.

5. NOKIA OYJ JA BRIDGE-OHJELMA

Tässä luvussa tarkastelen Nokia Oyj:n arvoja, toimintaa Salon seudulla sekä Nokian Bridge-ohjelmaa tuloksineen. Nokia valikoitui tutkimuksen kohteeksi yrityksen erikoislaatuisuuden ja viimeaikaisen toiminnan pohjalta. Nokian rooli Suomelle ja etenkin Salon seudulle on ollut merkittävä niin taloudellisesta kuin puhtaasti yhteiskunnallisestakin perspektiivistä. Nokian Bridge-ohjelma on puolestaan merkittävä yhteiskuntavastuuohjelma, jonka laajuus on – etenkin Suomen perspektiivissä – ollut huomattava.

Nokian toiminta on esimerkiksi yrityksen kansainvälisyyden ja toiminnan laajuuden kautta linkittynyt vahvasti myös globaaliin talouskenttään. Yrityksen toiminnasta aiheutuvia vaikutuksia alueille, toisille yrityksille, kuluttajille ja yhteiskunnalle voidaan tarkastella yhteiskunnan verkostomaisen rakenteen ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tutkimuksen aihe, Nokian Bridge-ohjelma ja ohjelman vaikutukset Salon seudulle ovat yhteiskuntavastuun perspektiivistä kiinnostavia tarkastelun kohteita. Nokiassa yhdistyy kansainvälinen ja verkostoitunut globaalin talouden toimintalogiikan alla operoiva ja samalla yhteiskuntavastuun elementtien kannalta kiinnostavalla tavalla toimiva yritys, jonka toimintaa tarkastelen tutkimuksessa edellä kuvattuihin teorioihin nojaten.

Aloitan luvun tarkastelemalla Nokiaa yleisesti, minkä jälkeen siirryn esittelemään Nokian toimintaa Salon seudulla ja lopuksi keskityn kuvailemaan Nokian Bridge-ohjelmaa ja sen tuloksia.

5.1. Nokia Oyj

Tässä alaluvussa esittelen Nokia Oyj:n arvot, vision ja keskeisimmät tunnusluvut.

Nokia mieltää itsensä globaaliksi johtajaksi verkottuneen maailman teknologioiden kehitystyössä. Tutkimustyön ja innovoinnin tuloksena Nokia tarjoaa teknologiasidonnaisia tuotteita, palveluita sekä lisensiointimahdollisuuksia. Nokian henkilöstö koostuu 160 eri

kansallisuudesta ja toiminta on aktiivista yli sadassa maassa, mikä tekee yrityksestä maailmanlaajuisen yhtiön. (Nokia Oyj -verkkosivut 2018, Keitä olemme.)

Nokia näkee toimintansa uudistavan maailman saumatonta, tietoja ja ymmärrystä sisältävää sekä maailmaa aistivaa hermostoverkkoa. Verkosto on luonteeltaan kognitiivinen, itseoppiva ja mukautuva. Nokia ilmoittaa visiossaan pyrkivänsä toiminnallaan ylittämään mahdollisuuksien rajoja, ja tavoitteena on yhdistää ihmisiä ja palveluita toisiinsa sekä toimia ihmiskeskeisesti. (Nokia Oyj -verkkosivut 2018, Visiomme.)

Nokia kertoo vastuullisuusperiaatteidensa sisältävän ihmisten arvostamisen kaikessa, mitä Nokia tekee. Tämä konkretisoituu yrityksen toimiessa suomalaisille juurilleen ominaisella rehellisellä ja läpinäkyvällä tavalla ympäristön suojelemisen toiminnassa, teknologian hyödyntämisessä ihmisen ja ympäristön hyväksi esimerkiksi pyrkimällä kestävästä kehityksestä edistävän teknologian luomiseen ja yhdessä tekemisenä muutoksen aikaansaamiseksi. (Nokia Oyj -verkkosivut 2018, Vastuullisuus.)

Nokia mieltää päätöksensä, toimintaansa ja vastuutaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan ohjaaviksi arvoikseen:

- ”*Kunnioitus*
 - o *Suhtaudumme toisiimme kunnioittavasti ja teemme kaikkemme ansaitaksemme myös muiden kunnioituksen.*
- *Saavutukset*
 - o *Työskentelemme yhdessä saavuttaaksemme erinomaisia tuloksia ja ykkössijan toimialallamme.*
- *Uudistuminen*
 - o *Panostamme taitojemme kehittämiseen ja liiketoimintamme kasvattamiseen.*
- *Haastaminen*
 - o *Haastamme asioiden nykytilan ja itsemme – aina.”*

(Nokia Oyj -verkkosivut 2018, Visiomme.)

Nokia näkee yrityksensä yhdeksi vastuualueeksi globaalien ongelmien ratkaisutyöhön osallistumisen. Nokia kertoo aktivoivansa sidosryhmiään edistämään kestävästä ja sosiaalisesti vastuullisemman maailman syntymistä. Nokia tulkitsee asemaansa ihmisten elämänlaadun

parantajana sekä teknologian ja sosiaalisten investointien tuojana ja kertoo toimivansa yhteistyössä laajan sidosryhmäverkoston kanssa, jonka odotuksia Nokia pyrkii yhdistämään bisnesarvoksi. Tämän lisäksi Nokia kertoo toiminnassaan tukevansa kestävyuden tavoittelua. (Nokia 2016, People & Planet Report 2016, 139.)

Taulukossa 1 on esitelty Nokia Oyj:n vuosikatsauksissa esiintyneet keskeisimmät tunnusluvut vuosilta 2008–2017. Taulukon luvuista käy ilmi Nokian liikevaihdon heikentyminen ja osittainen elpyminen vuoden 2015 jälkeen. Liiketoimintaa koskevien lukujen vertailemisen helpottamiseksi taulukkoon on koottu myös yrityssaneerauksen jälkeiset, ns. jatkuvien toimintojen luvut Nokian raportoimilta vuosilta 2009–2013. Merkittävää muutosta on tapahtunut myös Nokia Oyj:n operationaalisessa tuloksessa ja työntekijöiden määrässä. Huomionarvoista on myös se, että vaikka työntekijöiden määrä on yrityksessä kasvanut pitkän laskusuhdanteen jälkeen havaintojakson alhaisimmasta luvusta (vuosi 2015), Nokian työntekijöiden määrä Suomessa ei ole saavuttanut vastaavaa kasvua. Tämä käy ilmi myös suomalaisten prosentuaalisesta osuudesta yrityksen kaikkiin työntekijöihin verrattuna.

TAULUKKO 1: Nokia Oyj:n keskeiset liiketoiminnan luvut 2008–2017

Vuosi	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	yksikkö
Liikevaihto	50 710	40 984	42 446	38 659	30 176	12 709	12 732	12 499	23 641	23 147	miljoonaa euroa
Liikevaihto, jatkuvat toiminnot	ei tietoa	13 373	13 586	15 968	15 400	12 709	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	miljoonaa euroa
Operationaalinen tulos	4 966	1 197	2 070	1 073	2 303	519	170	1 688	-1 100	16	miljoonaa euroa
Työntekijöitä	121 723	123 171	129 355	134 171	112 256	59 333	57 566	56 690	102 687	101 731	henkeä
Työntekijöitä Suomessa	23 478	22 823	20 956	18 715	14 381	6 521	6 855	6 942	6 564	6 359	henkeä
Suomen työntekijöiden osuus yrityksen kaikista työntekijöistä	19,3	18,5	16,2	13,9	12,8	11,0	11,9	12,2	6,4	6,3	prosenttia

(Nokia vuosiraportti 2008–2017.)

Nokian vuosiraportissa 2011 Nokia esittää uudeksi, vuonna 2011 lanseeratuksi strategiakseen tuottaa kestävästä pitkän tähtäimen kasvua mobiililaitteiden luonnilla. Strategiassa on kolme keskeistä osaa: voittaa matkapuhelinmarkkinoilla, yhdistää seuraava miljardi ihmistä internetiin ja informaatioon – etenkin tärkeimmillä kasvavilla alueilla – sekä jatkaa tulevaisuuden matkapuhelinmarkkinoihin investoimista. Strategia uudistuksen yhteydessä Nokia ilmoittaa vuosikatsauksessaan yritystä koskevista muutoksista, joiden vaikutukset näkyvät esimerkiksi henkilöstön merkittävinä vähennyksinä ja osan tehtaista sulkemisina ja

uudelleenkonfigurointeina. (Nokia vuosiraportti 2011, 52.) Vuoden 2011 vuosikatsauksessa Nokia tuo esille muutoksien koskevan myös Salon tehdasta vuoden 2012 aikana (Nokia vuosiraportti 2011, 57).

Seuraavassa alaluvussa tarkastelen Nokian toimintaa Salossa.

5.2. Nokia Salossa – ennen ja nyt

Elektroniikkateollisuuden juuret Salon seudulla yltävät ainakin 1920-luvulle, jolloin radiolähetykset alkoivat yleistymään suomalaisen kuluttajan elämässä ja radioalaan liittyvä liiketoiminta sai tuulta alleen. Yksistään Salossa toimi 1920-luvulla parhaimmillaan kymmenkunta eri toiminimeä, joiden liiketoiminta liittyi radioiden valmistamiseen sekä omien ja muiden – usein ulkomaisten – valmistajien radioiden myyntiin. (Lavonen 2005, 14–16.)

Salora-tuotemerkki lanseerattiin 1937, jolloin tuohon aikaan suhteellisen pienehkö Nordnell & Koskinen -niminen yritys alkoi markkinoimaan itse tuottamia radioita Salora-merkillä. Vuonna 1945, sota-ajan päätyttyä, Salora-tuotemerkistä johdettiin Nordnell & Koskinen -yrityksen uusi nimi, Salora Oy. (Lavonen 2005, 29–31.)

Televisioteollisuus tuli osaksi Saloran toimintaa 1950-luvulla (Lavonen 2005, 61–63), ja 1960-luvulla yritys olikin jo teknologisen merkkipaalun juurella, kun uusi teknologia mahdollisti toiminnan suuntautumisen radio- ja televisiotuotannon lisäksi audiolaitteisiin ja matkapuhelimiin (Lavonen 2005, 65). Uudella teollisuudenalalla kilpailemista helpotti Salora-yrityksen koko ja hyvä asema suomalaisilla radio- ja televisiomarkkinoilla (Lavonen 2005, 67).

Seuraava merkittävä harppaus Salorassa tapahtui 1970-luvulla yhtiön radiopuhelintoiminnassa, jonka päämarkkinan muodostivat erilaiset, esimerkiksi viranomaiskäytössä olevat suljetut verkot. Kuluttajien sisällyttämistä käyttäjäkuntaansa Salora pyrki toteuttamaan puolestaan autopuhelimien valmistamisella. Tästä vaiheesta muodostuivat pian Saloran matkapuhelinteollisuuden ensiaskeleet. (Lavonen 2005, 124–129.)

Yksi merkityksellinen vaihe Saloran toiminnassa oli siirtyminen radiopuhelinmarkkinoille, joiden kotimaan markkinoilla Saloran radiopuhelinosasto saavutti johtavan aseman (Lavonen

2005, 124–127; Kettunen & Paukku 2014, 20). Tätä seurasi myös Suomen autopuhelinmarkkinoiden johtava asema (Lavonen 2005, 134–135).

Nokia, joka oli puolestaan yhdistynyt yhdeksi konserniksi 1967 silloisten Suomen kaapelitehtaan, Kumitehtaan ja puualalla toimineen Nokian fuusioituessa, alkoi kiinnostumaan markkinajohtajan aseman saaneesta Salorasta (Kettunen & Paukku 2014, 23). Vuonna 1975 Salora ja Nokia aloittivat yhteistyön radiopuhelintehtaiden välillä, ja yhtiöiden keskuudessa vallitsi tarve uudelle – Saloran ja Nokian yhteisesti perustettavalle – yritykselle, Mobira Oy:lle (Lavonen 2005, 135–139; 181–192; Kettunen & Paukku, 2014, 20–29).

Uusi yritys toi vakautta Saloran talouteen ja monipuolisuutta Nokian radiopuhelinliiketoimintaan. Uuden yrityksen pääkonttori sijoitettiin Saloon. Salossa sijaitseva päätoimipaikka toimi samalla yrityksen autopuhelimia ja hakulaitteita valmistavana tehtaana. (Lavonen 2005, 181–187; Kettunen & Paukku 2014, 24; 35.) Mobira Oy:ksi nimetyn yhteisyrityksen hallituksen ensimmäinen kokous pidettiin 19.3.1979. Saloran ja Nokian luoma yhteisyritys omalta osaltaan mahdollisti Salon tärkeän aseman radiopuhelinteollisuuden keskeisenä paikkakuntana. (Lavonen 2005, 190–192).

Salorassa ja Salossa tapahtuneella kulutuselektroniikkaan liittyvällä liiketoiminnalla oli Nokia-yhtymän uudistuvassa kokonaisuudessa tärkeä rooli (Lavonen 2005, 201). Vuonna 1982 Saloran ja Nokian yhteisyritys Mobira Oy siirtyi kokonaisuudessaan Nokia-yhtymän omistukseen. Mobiran toiminoista Saloon keskittyivät yleisten verkkojen auto- ja matkapuhelimien suunnittelutoiminnot ja valmistaminen, ja Salosta muodostui Mobiran tuotannon painopisteyksikkö. (Lavonen 2005, 201–206.) Puhelinten kehittämisestä muodostui olennainen osa Mobiran Salon toimintoja (Lavonen 2005, 205–206) ja matkapuhelimista puolestaan Nokia-yhtymälle alati tärkeämpi liiketoiminnan alue (Lavonen 2005, 210).

Saloon muodostui Nokia-Mobiran pääkonttori- ja tutkimuskeskus, ja Nokia keskittyi entistä enemmän elektroniikka-alalle. Tämä osaltaan kehysti salolaisen elektroniikkateollisuuden tulevaisuutta, joka 1980-luvulla kehittyi Salon perspektiivistä tarkasteltuna merkittävään asemaan. 1980-luvun lopulla salolaisesta teollisuudesta 70–75 prosenttia oli sidoksissa elektroniikkasektoriin. Salossa tapahtuva teollisuustoiminta siirtyi tätä myöten aiempaa pidemmälle kehitettyjen tuotteiden markkinoille. (Lavonen 2005, 211–213.)

1990-luvun taitekohdassa Nokia selkeytti yhtymärakennettaan ja tässä yhteydessä Salora-yhtiö siirtyi kokonaan Oy Nokia Ab -yhtiön omistukseen. Nokia-Mobira Oy puolestaan osti kaikki Oy Nokia Ab:n Salora-osakkeet ja Salora Oy sulautettiin Nokia-Mobiraan, josta muodostui Nokia Mobile Phones -yhtiö. Samassa organisaatorakenteen muutoksessa Salossa ryhdyttiin keskittymään matkapuhelimiin Nokia Mobile Phones -yhtiössä sekä monitoreihin Nokia Display Products -yksikössä. Sittemmin Salossa tapahtunut tv-liiketoiminta lakkautettiin Nokian keskitettyä tv-liiketoimintansa Turkuun. Erinäisten vaiheiden jälkeen matkapuhelimista muodostui Nokia Oyj:n ja Salon elektroniikkateollisuuden kulmakivi, ja paikallinen elektroniikkateollisuus on tarjonnut Salon seudulle merkittävässä määrin työpaikkoja ja verotuloja. (Lavonen 2005, 215–217.)

Martti Häikiön (2009, 67–69) mukaan digitaalisuuden muotoutuminen elektroniikkateollisuuden keskeiseksi tekijäksi oli yksi olennaisimmista kehitystrendeistä Nokian toimintaympäristössä 1980-luvulla. Tämän lisäksi ajan kehitystrendeinä voidaan nähdä myös markkinoiden avautuminen kilpailulle, kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen ja rajojen avautuminen sekä niin sanottu kapitalismin ylikuumeneminen esimerkiksi yritysostojen ja kansainvälistymisen piirissä. (Häikiö 2009, 67–69; Häikiö 2002, 20–21.) Etenkin matkapuhelinten markkinat olivat 1980-luvun loppupuolella nopeassa kasvussa (Häikiö 2009, 118–119), ja 1990-luvun jälkipuoliskolla Nokia saavuttikin markkinajohtajan aseman matkapuhelinten valmistamisessa (Häikiö 2009, 149–152; Häikiö 2002, 200).

Nokian ja Suomen suhteesta kahtiajakoisen tekee Nokian irtautuminen Suomesta omistuksen ja myynnin perspektiivissä, mutta yrityksessä käytettävä johto ja osaaminen oli vielä 2000-luvulla suurimmaksi osaksi suomalaista (Häikiö 2009, 212–213; Häikiö 2002, 27). Nokialla oli myös valtava merkitys esimerkiksi Suomen sähkö- ja elektroniikkateollisuuden kasvussa ja Suomeen maksetuissa yritysveroissa, joiden hyötyjänä oli myös esimerkiksi Salo, unohtamatta kuntien ja valtioiden verohyötyä Nokian työllistämien ihmisten palkka- ja optiotuloista. (Häikiö 2009, 212–215.)

Salon seudun elinkeinoelämän elektroniikkapainotteisuus näkyi esimerkiksi alaan keskittyvien toimijoiden ja alihankkijoiden kasautumisena alueelle. Nokian matkapuhelintuotanto oli merkittävä työllistymisen lähde alueella ja myös kaupungin suurin työnantaja. Teknologiateollisuuden nousukausi merkitsi Salolle keskimääräistä pienempää

työttömyysprosenttia, positiivista muuttoliikettä ja hyvää taloudellista tilannetta. Vuoden 2008 taloudellisen taantumun ja teknologiateollisuudessa vallinneen globaalien muutosten vuoksi Nokia alkoi keskittämään matkapuhelintensa valmistusta Aasiaan, mikä vaikutti äkillisen rakennemuutoksen syntymiseen Saloon kohdistuneiden noin 2000 työpaikan vähennyksen myötä. Irtisanomiset saivat jatkoa 2012, jolloin Salon tehdas myös suljettiin lopullisesti. Tämä nosti irtisanomisten lukumäärän noin 4000 henkeen. (Ylikännö & Kehusmaa 2015, 6.)

Mikäli yrityksen suhteellinen merkitys on alueellisesti iso, voivat irtisanoutumisten ja/tai irtisanomisten vaikutukset näkyä laajalti. Tehtaan sulkeminen voi aiheuttaa alueelle äkillisen rakennemuutoksen. Alueellisina vaikutuksina voidaan pitää esimerkiksi työttömyysasteen nousua, veropohjan kapenemista ja olemassa olevan infrastruktuurin ylläpitämisen taloudellisten edellytysten heikentymistä. (Ylikännö & Kehusmaa 2015, 3.) Nokian irtisanomiset ja voimakas elinkeinorakenteen muutos johtivat Salon nimeämiseen äkillisen rakennemuutoksen alueeksi 2009. Salon alueen yhteisöverotuotto putosi 2010 vuoden 60 miljoonasta 7,5 miljoonaan vuoteen 2013 mennessä. Salon lainakanta asukasta kohden puolestaan kasvoi 1200 eurosta 2012 euroon vuosien 2009–2012 aikana ja työttömyys kasvoi 2012 vuoden 10,2 prosentista (toukokuu 2012) 14,4 prosenttiin (toukokuu 2014), kun se vielä vuonna 2008 oli ollut 5,7 prosenttia. Työttömyyden suuren nousun lisäksi nuorisotyöttömyys kasvoi vuosien 2008–2012 aikana 176 prosenttia ja pitkäaikaistyöttömyys 113 prosenttia. Huomionarvoista on myös, että vuonna 2009 Salossa tapahtui kuntaliitos, jossa yhdeksän kuntaa liittyi Saloon ja Salon asukasluku kasvoi 26 000 hengestä 55 000 henkeen. (Ylikännö & Kehusmaa 2015, 6; Tilastokeskus 2018, kuntaliitokset kuntavaaleissa 1976–2017.)

5.3. Nokian sidosryhmät Salon seudulla

Nokia mieltää olennaisimmiksi sidosryhmikseen kestävyuden perspektiivistä yrityksen (tavarantoimittajat, työntekijät ja asiakkaat. Tämän lisäksi Nokia kertoo toimivansa myös teollisuuden toimijoiden, kansalaisjärjestöjen, yliopistojen ja sijoittajiensa kanssa. (Nokia 2016, People & Planet Report 2016, 139.) Nokia myös näkee itsensä globaalina yrityksenä, jolla on merkittävää suoraa ja epäsuoraa vaikutusta sidosryhmilleen. Nokian toiminnan suoran taloudellisen vaikutuksen piirissä ovat tavarantoimittajat, osakkeenomistajat, työntekijät,

luotonantajat ja julkinen sektori. Epäsuoraa taloudellista vaikutusta Nokia tuottaa näkemyksensä mukaan useilla eri tavoilla, joista keskeisin tekijä on teknologian tuomat hyödyt, kuten esimerkiksi yhteydenpidon ja internetin tuomat taloudelliset ja sosiaaliset hyödyt. (Nokia 2016, People & Planet Report 2016, 23.)

Tarkasteltaessa Salon seudun omalaatuisuutta Nokian sidosryhmätulkinnassa esille nousee julkinen sektori, johon voidaan Salon seudulla lukea ainakin Suomen valtio, Salon kunta ja Varsinais-Suomen ELY-keskus. Tämän lisäksi Salon kaupunki omistaa Yrityssalo Oy -osakeyhtiön, joka pyrkii auttamaan yrittäjiä ja yrityksiä Salon seudulla Salon kaupungin elinkeinopoliittista ja tulevaisuusvisiota palvellen. Yrityssalon toiminnan keskiössä tavoitteena on uusien työpaikkojen syntyminen ja jo olemassa olevien työpaikkojen säilyminen. (Yrityssalo Oy:n verkkosivut, Yrityssalo Oy.)

5.4. Nokia Bridge -ohjelma

Nokian kansainvälinen Nokia Bridge -ohjelma lanseerattiin vuonna 2011 reagoimaan Nokian uuden strategiamuutoksen aiheuttamiin henkilöstövähennyksiin. Nokia Bridge -ohjelma on Nokian mukaan eri markkinoille räätälöity erityisohjelma, joka tuottaa kattavaa tukea henkilöstövähennyksistä kärsiville yksilöille ja paikallisyhteisöille. Bridge-ohjelmaan osallistujalle tarjottiin uudelleentyöllistymisen vaihtoehtoiksi:

- Uutta työtä Nokialla
 - o Tällä vaihtoehdolla Nokia pyrki mahdollisuuksiensa mukaan säilyttämään osaamista yrityksen sisällä tarjoamalla uraneuvontaa ja auttamalla työntekijöitä tunnistamaan vaihtoehtoja yrityksen sisällä.
- Uutta työtä Nokian ulkopuolella
 - o Bridge-ohjelmaan osallistuville, Nokian ulkopuolelta työtä etsiville Nokia tarjosi uraneuvontaa ja apua uusiin työmahdollisuuksiin yrityksen verkostossa. Nokia pyrki myös linkittämään irtisanottuja työntekijöitä paikallisten yritysten tarpeisiin sekä etsimään niin kutsuttuja piilotyöpaikkoja.
- Yrittäjäyys

- Nokia tarjosi yrittäjyyshahdollisuuteen tarttuville irtisanotuille henkilöille koulutusta ja rahoitusta sekä apua liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen. Lisäksi Nokia tarjosi apua yrityskumppanien löytämiseen yhtenä tavoitteenaan irtisanomisista kärsivien yhteisöjen ja paikallisten alueiden tukeminen. Käytännössä Nokia järjesti erilaisia koulutuksia ja tapaamisia, avusti liiketoimintasuunnitelman teossa ja jakoi rahallista apua yrityksen käynnistykseen (enintään 25 000 euroa yrittäjää kohti vähennettynä palkkatulon verolla). Rahallisen tuen saamiseen vaikutti liiketoiminnan kasvupotentiaali ja liiketoimintasuunnitelman laatu. Tämän lisäksi Nokia tarjosi pankkiluottoa korkeintaan kaksi kertaa rahallisen avustuksen verran, kuitenkin niin, että Nokian takaus oli enintään 60 % luoton kokonaismäärästä pankin toimiessa itsenäisesti luoton antopäätöksessä.
- Urakehitys/koulutus
 - Nokia tarjosi irtisanotuille työntekijöilleen myös apua uudelleen kouluttautumiseen uuden työn tai opintojen yhteydessä, mikä toimisi työelämään palautumisen vauhdittajana. Käytännön toteutus tapahtui yhdessä ELY-keskuksen kanssa, ja koulutuksessa hyödynnettiin valmista muunnoskoulutustoimintamallia. Tarjottu koulutus perustui koulutettavien kiinnostuksen kohteisiin ja TE-keskuksen tietoon työllistymismahdollisuuksista. Asiantuntijat ja esimiehet saivat ensisijaisesti täydennyskoulutusta tai kesken jääneen tutkinnon täydennystä, ja tehtaan työntekijöiden osalta koulutus liittyi uutta ammattia vastaavaan uudelleen koulutukseen.
- Oma polku
 - Tämä vaihtoehto oli lähtökohtaisesti tarkoitettu täydentämään edellä mainittuja vaihtoehtoja, jotka yleensä vastasivat tarpeeseen. ”Oma polku” tulikin aiheelliseksi, mikäli työntekijä teki tietoisien päätöksen olla osallistumatta edellä mainittuihin vaihtoehtoihin.

(Nokia vuosikertomus 2011, 74–75; 2012, 73; 2013, 62–63; VNK 11/2015, 21–23.)

Tämän lisäksi vuonna 2011 irtisanotuille henkilöille annettiin mahdollisuus pysyä palkallisena Nokialla vuoden 2011 loppuun asti, ja 2012 irtisanotuille henkilöille Nokia tarjosi työnteosta

vapautetun kahden kuukauden palkallisen vapaan (Nokia vuosikertomus 2011, 74–75). Tämän lisäksi työntekijöille tarjottiin irtisanomispaketti paikallisten käytäntöjen mukaisesti. Bridge-ohjelmassa on Nokian mukaan ollut useita osallistujia (Nokia vuosikertomus 2011, 74–75; 2012, 73; 2013, 63).

Valtioneuvoston kanslian *Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa* -työryhmäraportin 11/2015 mukaan Bridge-ohjelma jakautui kahteen vaiheeseen, josta ensimmäisessä Nokia tarjosi kahden kuukauden mittaisen palkallisen vapaan ilman työntekovelvollisuutta. Tämä aika oli tarkoitettu liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja uuden työn hakemiseen. Kesäkuun 2012 jälkeen Bridge-ohjelmaan osallistuville tätä vapaajaksoa ei enää tarjottu, ja vuoden 2013 lopussa Bridge-ohjelma suljettiin. Kokonaiskustannukset Bridge-ohjelmalle olivat noin 50 miljoonaa euroa. (VNK 11/2015, 23.)

Valtioneuvoston kanslian *Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa* -työryhmäraportissa 11/2015 mukaan Nokian Bridge-ohjelmalle nähtiin asetetun kolme prioriteettia järjestyksessä:

1. Tukea työpaikkansa menettäneitä yksilöitä.
2. Tukea paikkakuntia, joiden talous oli vahvasti riippuvainen Nokiasta.
3. Tukea Nokian uutta strategiaa ja ekosysteemiä.

(VNK 11/2015, 21.)

5.4.1. Nokia Bridge -ohjelman tulokset ja vaikutukset

Tässä alaluvussa keskityn tarkastelemaan Nokia Bridge -ohjelmaa ja ohjelman tuloksia.

Bridge-ohjelma toimi maailmanlaajuisesti samalla periaatteella, mutta käytännön toteutus suunniteltiin paikalliset olosuhteet huomioiden. Käytännön toteutuksesta vastasi 20 paikkakunnalla ja 13 maassa Bridge-projektitiimi, jonka johdossa oli tyypillisesti niin Nokialla kuin paikallisestikin arvostettu johtaja. Suomessa Bridge-ohjelma oli käynnissä pääkaupunkiseudulla, Salossa, Oulussa ja Tampereella. Suomessa ohjelmaan osallistui 5000 henkilöä, joista noin 3000 työskenteli toimihenkilöinä ja noin 2000 tehtaan työntekijöinä.

Bridge-ohjelmassa Suomeen perustettiin yli 400 uutta yritystä, joissa toimi 500 yrittäjää. Yrityksistä 40 % toimi ICT-alalla kehittämällä oman ICT tuotteen, 30 % yrityksistä tarjosi asiantuntijapalveluita ja 30 % suuntautui muuhun liiketoimintaan. (VNK 11/2015, 21–22.)

Bridge-ohjelman on arvioitu onnistuneen työntekijöiden kannustamisessa yrittäjyyteen ja ohjelman nähdään onnistuneen menestyvien uusien yritysten synnyttämisessä. Bridge-ohjelmalla on arvioitu olevan myönteisiä vaikutuksia ohjelmaan osallistuneiden hyvinvoinnille ja uudelleentyöllistymiselle. Nokian työnantajakuvan parantumisen lisäksi ohjelmalla on tulkittu olleen sosiaalisen tuen vaikutuksia ohjelmaan osallistuville. Tehdaspaikkakunnilla, joissa Nokia oli merkittävä työnantaja, Nokia pyrki myymään tilansa tuotannollista toimintaa jatkavalle toimijalle. Salossa Nokia myi puolet tehtaastaan Orionille, jonka työllistämisaikutukset olivat kuitenkin selvästi pienemmät. (VNK 11/2015, 22-23.)

Salon alueella toimi Nokia Bridge -ohjelman lisäksi myös muita rakennemuutoksen kannalta keskeisiä toimijoita. Tässä kappaleessa mainitut toimet eivät varsinaisesti ole Nokia Bridge -ohjelman aiheuttamia, mutta liittyvät läheisesti ohjelman toimintakenttään ja omalta osaltaan täydentävät Nokia Bridge -ohjelman vaikutuksia Salon alueella. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön kehittämässä äkillisen rakennemuutoksen toimintamallissa Salon alueella panostettiin ammatilliseen koulutukseen, sillä irtisanottujen työllistyminen vastaaviin töihin oli epätodennäköistä. Rahoitus rakennemuutokselle muodostui yritysten kehittämistuista sekä Euroopan sosiaalirahaston, Euroopan aluekehitysrahaston, Euroopan globalisaatorahaston ja työllisyysperusteisten investointien kokonaisuudesta. Tämän lisäksi työllisyysperusteisia tukia myönnettiin ja kohdennettiin pysyvien työpaikkojen syntymistä ja alueen kehittymistä edistäviin hankkeisiin. Edellä kuvattujen tukien lisäksi Saloon on kohdennettu myös esimerkiksi lainoja, rahoitusta ja starttirahaa. (Ylikännö & Kehusmaa 2015. 9–11.) Rakennemuutos näkyi ennen kaikkea kunnan talouden rajussa heikentymisessä (Ylikännö & Kehusmaa 2015. 11–13).

6. MENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä käytän seuraavaa:

- Mitkä ovat Nokian Bridge-yhteiskuntavastuuohjelman sosioekonomiset vaikutukset Nokian julkishallinnollisiin sidosryhmiin Salon seudulla?

Yhteiskunnan verkostomaisen rakenteen ymmärtäminen on tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia muun muassa Nokian itsensä mieltämän verkostomaisen toimintaperiaatteen myötä. Nokian (globaali verkostoitunut yritys) toiminta verkostoyhteiskunnassa ja liittyminen esimerkiksi Suomen valtion verkostoon nousee esille Castellsin verkostoyhteiskuntateorian yhdistämisestä yhteiskuntavastuun teoriakenttään. Nokian voidaan mieltää kiinnittyvän yritystä ympäröiviin verkostoihin yrityskentälle relevanttien sidosryhmäsuhteidensa kautta.

Itse tutkimuskysymys keskittyy Nokian Bridge-ohjelman yhteiskuntavastuullisiin vaikutuksiin sosioekonomisessa perspektiivissä ja kiinnittää huomiota nimenomaisesti Elkingtonin triple-bottom-line-teorian yhteiskuntavastuun kolmimallin taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden väliseen ruhevyöhykkeeseen. Tutkimuskysymyksen tarkastelussa huomioin myös muuta tutkimuksessa esiteltyä yhteiskuntavastuun teoreettista keskustelua. Sidosryhmiksi tutkimuskysymyksessä mielletään Nokian itsensä määrittämät julkishallinnollisiksi mielleltävät sidosryhmät Salon ja Suomen perspektiivissä.

6.1. Menetelmä

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, jota lähestyn tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimus on tutkimukselleni oiva lähestymistapa tutkittavan asian, ilmiön ja tapauksen erikoislaatuisuuden vuoksi. Tässä alaluvussa tarkastelen kvalitatiivista tutkimusta ja tapaustutkimusta menetelmänä.

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan yleisellä tasolla mieltää paikalliseksi toiminnaksi, joka sijoittaa tutkijansa ympäröivään maailmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineellisia käytäntöjä ja tulkintoja tehdään yhteiskunnalle näkyväksi samalla muokaten maailmassa

vallitsevia käytänteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa maailma esitetään sarjana esimerkiksi erilaisia havaintoja, esityksiä, keskusteluja, haastatteluja ja tallennuksia, ja tällä tasolla kvalitatiivinen tutkimus omaa tulkitsevan, naturalistisen, lähestymistavan maailmaan ja sen ilmiöihin. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tutkimaan asioita asioiden luonnollisin ominaisuuksin pyrkimyksenään tulkita ilmiöitä ihmisten niille antamien merkitysten kautta. (Denzin & Lincoln 2005, 3.) Kvalitatiivisen tutkimuksen eettiseen koodistoon kuuluu etenkin tarkkuus ja totuudenmukaisuus tutkimuksen teossa (Christians 2005, 144–145).

Tapaustutkimuksessa tutkimus keskitetään selvästi rajattavissa olevaan tapahtumaan, tapauskulkuun tai ilmiöön. Tarkastelun kohteena olevia tapahtumia on vain pieni joukko ja usein vain yksi määrätty tapahtuma. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on mahdollisimman monipuolisen ja laajan aineiston kerääminen ja tutkimuksen perustavanlaatuinen kuvaaminen. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu usein myös holistinen analyysi tapauksesta, mielenkiinto sosiaaliseen prosessiin, erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttö sekä aikaisemman tutkimuksen hyödyntäminen. Tapaustutkimuksessa myös tapauksen ja kontekstin raja voi olla häilyvä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.)

Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan ole ainoastaan kyse tapahtuman kuvauksesta sisältöineen, vaan tapaustutkimuksessa kiinnostus kohdistuu myös tapauksessa vallitsevaan jännitteeseen. Tapaus on usein hyvin konkreettinen ilmiö ja koskee jotakin olemassa olevaa asiaa tai ilmiötä. Tapaustutkimuksen kannalta relevanttia on erottaa toisistaan itse tapaus ja tutkimuksen kohde, jonka rooli on viitata asiaan, jota tutkittava tapaus ilmentää. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10–11.)

Tapaustutkimuksella voidaan tarkastella ja testata yhteiskunnallisten teorioiden suhdetta esiintyviin ilmiöihin ja tapauksiin sekä luoda kokonaan uusia näkökulmia tai täsmentää, laajentaa tai täydentää aiemmin esitettyjä teoreettisia ideoita tai teorioita. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 19.) Tapaustutkimuksella saatuja tuloksia voidaan tarkastella tapauskohtaisesti tai parhaimmassa tapauksessa myös yleistää koskemaan laajempia kokonaisuuksia (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 27). Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu yleisesti induktiivinen toteutus eli siirtyminen yksittäisestä havainnosta yleiseen päätelmään. Tapaustutkimuksessa tutkittava ilmiö voi olla myös täysin uusi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 29.)

Osa tapauksista voidaan tutkia tapausten itsensä vuoksi, mutta tapaustutkimukseen voi kuulua myös pyrkimys tutkittavan ilmiön selittämiseen tai kuvaamiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan verrata esimerkiksi muihin vastaaviin ilmiöihin tai tutkimuksen tuloksia voidaan sisällyttää aiempaan akateemiseen keskusteluun. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31.)

Tapaustutkimuksen olennaisiin elementteihin kuuluu Robert K. Yinin (2009, 18) mukaan myös empiirinen tarkastelu, joka tutkii kontekstisidonnaista ilmiötä perusteellisesti etenkin tilanteissa, joissa ilmiön ja kontekstin välille ei voida asettaa selvää rajaa. Tapaustutkimuksessa juuri tilanteessa vallinneella kontekstilla on usein merkittävä rooli tutkimuksen kannalta. Tutkittavaa ilmiötä ja tapahtuman kontekstia ei voida aina erottaa toisistaan, joten tapaustutkimuksen tulokset voivat linkittyä suurempaan kokonaisuuteen. Kontekstisidonnaisuuden lisäksi tapaustutkimukseen liittyvät monesti useat tiedonhankinnan väylät ja tavat. (Yin 2009, 18.)

6.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimukseni analyysiosiossa käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa edellä kuvattuja teorioita käytetään analyysia ohjaavina elementteinä. Nokian Bridge-ohjelma tulkitaan tutkimuksessa yrityksen yhteiskuntavastuulliseksi ohjelmaksi, joka sulkee pois puhtaasti aineistolähtöisen sisällönanalyysin käyttämisen Bridge-ohjelman perustuessa yhteiskuntavastuun olemassaoloon. Tutkittavan tapauksen erikoislaatuisuus etenkin Suomen perspektiivissä ei kuitenkaan anna elementtejä myöskään puhtaasti teorialähtöisen analyysin muodostamiselle, joten analyysikokonaisuus muodostuu teoriaan ja aineiston väliseksi vuoropuheluksi, abduktiiviseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–114.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin valintaa tukee myös Nokian Bridge-ohjelmasta kertovan monipuolisen ja useasta lähteestä syntyvän aineiston kerääminen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään lähtökohtaisesti samoin kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, mutta teorian yhdistäminen aineistoon muodostetaan esitellyn teorian pohjalta, eikä aineiston, kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tapana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Käytän sisällönanalyysissä perinteistä kaavaa aineiston pohjalta esimerkiksi luokkien nimiä ja muodostumista hieman tapauskohtaisesti muokaten. Aloitan sisällönanalyysin redusoimalla aineiston tutkimuksen kannalta relevantiksi materiaaliksi, minkä jälkeen siirryn klusteroimaan eli ryhmittelemään redusoitua dataa. Klusteroinnissa pyrin havaitsemaan aineistosta nousevia samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tätä vaihetta seuraa havaintojen ryhmittely alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi. Yläluokista muodostetaan puolestaan aihealueen pääluokkia. Analyysin edetessä yhdistän aineistosta nousevia havaintoja ja luokkia tutkimuksen alkupuolella esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen, jolloin analyysistä muodostuu teoriaohjaava sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122–127; 133.)

6.3. Aineiston esittely

Tutkimuksen aineistona käytän Nokian julkaisemia vuosi- ja vastuuraportteja Nokian Bridge-ohjelmaa koskevalta (2011–2013) ajanjaksolta. Nokian raporteissa käsitellään yrityksen toimintaa ja niissä hyödynnetään perinteisiä vuosi- ja vastuuraportointityylejä. Tutkimuksen aineistoon sisältyvät seuraavat julkaisut:

- Nokia vuosiraportti 2011–2013
- Nokia sustainability report 2011
- Nokia People and Planet Report 2012–2013

Yrityksen itsensä julkaisemat raportit antavat parhaan mahdollisen kuvan yrityksen sisäisestä tilannekuvasta Salon tilanteeseen ja Bridge-ohjelmaan liittyen. Vuosi- ja vastuuraportteihin tulee kuitenkin suhtautua osittain kriittisesti yrityksen suorittaessa oman toimintansa raportoimisen. Tässä tilanteessa materiaalin objektiivisuuteen on syytä kiinnittää huomiota.

Edellä kuvattujen raporttien sisältöä tarkastelen Salon seutua koetelleiden Nokian irtisanomisten (Nokian vuosiraportti 2011–2013; Yle 2013, Näin Nokia on irtisanonut Suomessa) ja Salon seudun rakennemuutoksen aikakauden perspektiivistä. Tarkastelussa havaittavia kokonaisuuksia analysoidaan tutkimuksen aikana ilmenneihin havaintoihin peilaten. Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta on olemassa suhteellisen vähän, ja tutkittavaa aihetta on perusteltua tarkastella myös ohjelman jälkeisessä ajassa ja yrityksen omien raporttien valossa.

7. ANALYYSI

Tässä luvussa siirryn tutkimuksen analyysiosioon. Aloitan analyysiosioni kuvaamalla ensin tutkimuksen kannalta relevantin Nokian ja Salon välille syntyneen Nokian tehtaan sulkemisesta johtuneen asetelman. Asetelman kuvaamisessa olen yhdistänyt tutkimuksessa kuvatun verkostoyhteiskuntateorian yhteiskuntavastuun triple-bottom-line-teoriaan. Tämä on mahdollistanut asetelman esittämisen selkeässä muodossa.

Asetelman esittelemisen jälkeen siirryin redusoimaan Nokian vuosikatsauksia ja vastuullisuusraportteja rajaten raporteista Saloa ja Bridge-ohjelmaa koskevat kohdat sisältymään tutkimuksen aineistoon. Aineiston redusoinnin jälkeen olen siirtynyt koodaamaan ja teemoittelemaan aineistoa.

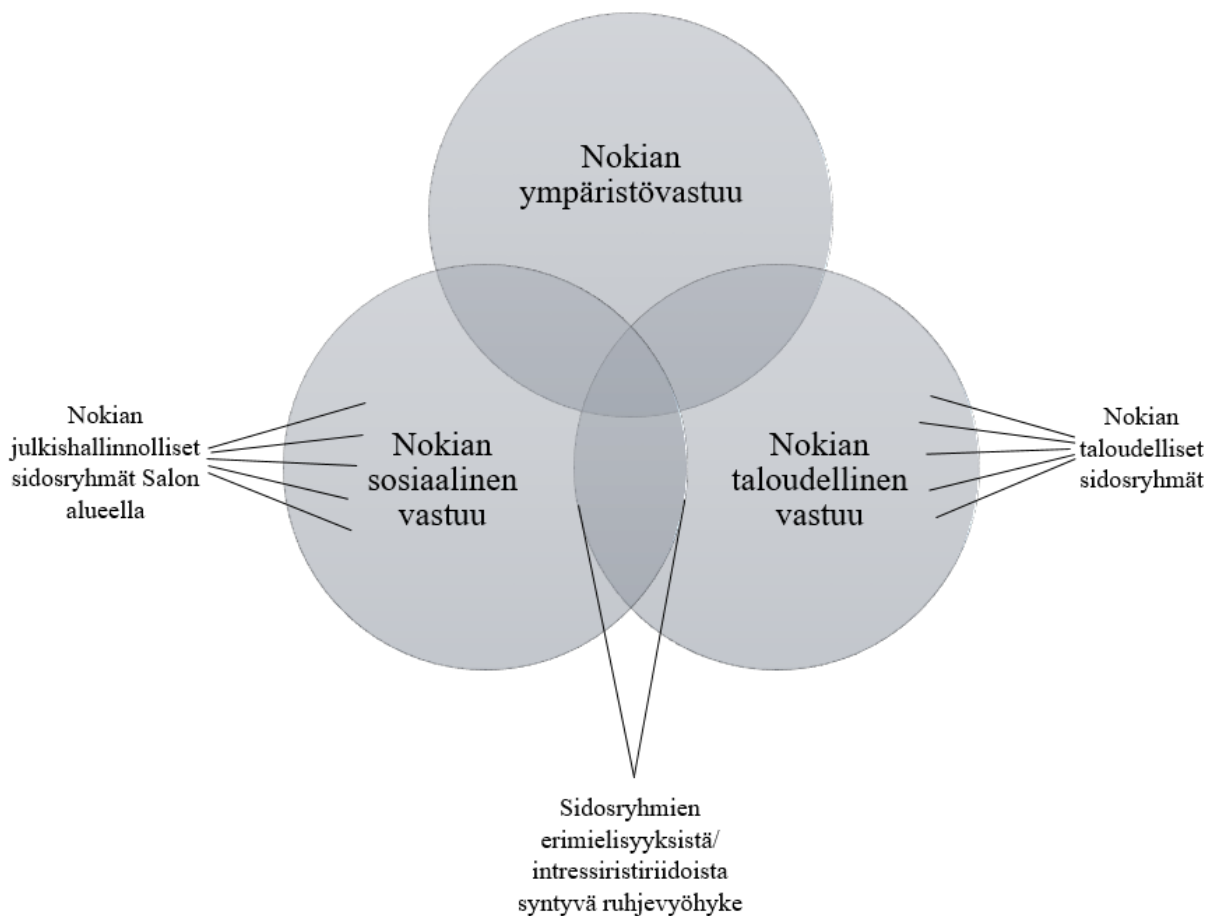
7.1. Analyysin asetelma

Kuvion 6 tarkoituksena on kuvata Nokian Salon tehtaan sulkemisesta muodostunutta tilannetta ja ongelmakohtaa. Nokia on verkostoitunut Salon seudulla vallitseviin julkisiin verkostoihin ja yrityksen sisäisiin taloudellisiin verkostoihin välillisten ja välittömien sidosryhmiensä kautta. Nokian sidosryhmäsuhteet ovat verkoston osia, solmukohtia, ja vaikuttavat Nokian toimintaan yhtä lailla kuin Nokian toiminta vaikuttaa Nokian sidosryhmien toimintaan. Sidosryhmistä muodostuneet kuvion 6 viivat kuvaavat siis Nokiaa verkostonsa osana.

Tehtaan sulkeminen ja siitä muodostuneet haittavaikutukset Salon seudulle nousevat esiin alaluvussa 5.2., jossa on esitelty lukujen valossa Nokian vaikutusta Salon seudulla. Tutkimuksen luvussa 4. esitettyyn triple-bottom-line-teoriaan peilaten Salon seutu voidaan asettaa Nokian yhteiskuntavastuussa sosiaalisten tekijöiden alaisuuteen. Nokian julkishallinnolliset sidosryhmät ovat mukana muodostamassa kokonaisvaltaista julkishallinnollista verkostoa, johon Nokia on yrityksenä kiinnittynyt. Tämän verkoston tarkastelu sijoittuu triple-bottom-line-teoriassa sosiaalisten tekijöiden yhteyteen.

Nokian päätös strategiamuutoksesta voidaan puolestaan tulkita taloudelliseksi linjaukseksi, jonka pääpaino on yritystoiminnan mahdollistaminen ja/tai parantaminen tulevaisuudessa. Strategiamuutoksen tekeminen voidaan mieltää taloudellisesti vastuulliseksi toimeksi. Tämä asettaa strategiamuutoksessa päätetyn Salon tehtaan sulkemispäätöksen Nokian yhteiskuntavastuun taloudellisten tekijöiden alle. Nokian taloudellisiin päätöksiin vaikuttaa Nokian talouspainotteinen yritysverkosto, jossa Nokian taloudelliset sidosryhmät muodostavat verkoston. Tässä verkostossa myös Nokia on osallisena.

Kun Salo ja Nokian suhteet Saloon ja Salon julkishallinnollisiin sidosryhmiin asetetaan Nokian yhteiskuntavastuun sosiaalisten tekijöiden alaisuuteen ja Nokian taloudellista kasvua ajavat taloudellisen yhteiskuntavastuun sidosryhmät asetetaan Nokian yhteiskuntavastuun taloudellisten tekijöiden alaisuuteen, muodostuu kuviosta seuraavanlainen:



KUVIO 6: Triple-bottom-line-teorian yhdistyminen verkostoyhteiskuntaan Nokian ja Salon alueen perspektiivissä

Luvussa 5.3. on esitelty Nokian sidosryhmiä Salon seudulla. Jaan mainitut sidosryhmät seuraavasti:

Nokian taloudelliset sidosryhmät:

- tavarantoimittajat
- työntekijät
- asiakkaat
- teollisuuden toimijat
- sijoittajat
- osakkeenomistajat
- luotonantajat
- julkinen sektori
 - o Salon kunta/kaupunki
 - o Suomen valtio
 - o Varsinais-Suomen ELY-keskus.

Taloudellisille sidosryhmille olennaista ja yhteistä on Nokian taloudellinen vaikutus. Taloudellisten sidosryhmien ja Nokian välinen vuorovaikutus on taloudellisista perspektiiveistä usein vuorovaikutteista. Sidoryhmät eivät vain hyödy Nokiasta, vaan tarjoavat taloudellista hyötyä myös Nokialle esimerkiksi työn, tuotteiden, lainojen tai asiakassuhteiden muodossa.

Nokian julkishallinnolliset sidosryhmät Salon alueella ovat puolestaan:

- julkinen sektori
 - o Salon kunta/kaupunki
 - o Suomen valtio
 - o Varsinais-Suomen ELY-keskus
- kansalaisjärjestöt.

Julkishallinnollisten sidosryhmien ja Nokian yhteinen nimittäjä on toiminta-alue: Salon seutu. Edellä mainitut julkishallinnolliset Nokian sidoryhmät jakavat toiminta-alueensa Nokian kanssa mahdollistaen ja rajoittaen Nokian toimintaa alueella. Julkishallinnolliset sidoryhmät voivat samanaikaisesti olla myös Nokian taloudellisia sidoryhmiä – kuten myös taloudelliset sidoryhmät voivat olla Nokian sosiaalisia sidoryhmiä.

Huomionarvoista on myös se, että sidosryhmät voivat olla keskenään linkittyneitä muodostaen Salon alueelle esimerkiksi yhtenäisen yritysverkoston, joka voi olla muodostunut päällekkäiseksi julkisen sektorin muodostaman verkoston kanssa. Näin vaikutukset yritysverkostossa tai yksittäisissä sidosryhmissä voivat vaikuttaa koko yritysverkostoon ja/tai julkisen sektorin muodostamaan verkostoon. Esimerkiksi yhden toimijan poistuminen alueelta voi vaikuttaa sekä yritysverkostoon että julkisen sektorin verkostoon kokonaisvaltaisesti – tai molempiin samanaikaisesti. Nokia ei siis välttämättä omaa erikoislaatuista ja ainutlaatuista suhdetta sidosryhmiinsä, vaan Nokian sidosryhmät voivat olla linkittyneitä myös toisiinsa. Samoin sidosryhmät voivat olla keskenään päällekkäisiä, esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen työntekijä on samalla myös osakkeenomistaja.

Edellä esitetty kuvio 6 esittää ongelmakohtaa, joka yhteiskunnassa ilmenee Nokian sulkiessa Salon tehtaan. Mikäli taloudellinen hyöty Salon tehtaan sulkemisesta on yrityksen taloudellisen vastuun kannalta relevantti, ratkaisu palvelee hyvin osaa taloudellisista sidosryhmistä (esimerkiksi osakkeenomistajat, sijoittajat ja luotonantajat), mutta huonosti toisia (esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, tavarantoimittajat, julkinen sektori), jotka ovat enemmän sidoksissa Nokian toimimiseen Salon alueella. Hyötyjinä ovat selvemmin sellaiset taloudelliset sidosryhmät, jotka ovat Nokian toiminnassa mukana ainoastaan ilman alueellisia rajoitteita – tai hyvin vähän rajoittautuneita Nokian alueellisesta painottumisesta.

Toiminnan loppuminen Salon alueella vaikuttaa Nokian kanssa saman toiminta-alueen jakaviin sidosryhmiin, esimerkiksi julkisen sektorin sidosryhmiin. Nokian sosiaalisen vastuun alle kuuluu muitakin sidosryhmiä, joihin toiminnan loppuminen alueella vaikuttaa, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelen sosiaalisen vastuun näkökulmasta aineistoa ainoastaan julkisen sektorin vaikutusten perspektiivistä. Mikäli Nokian yhteiskuntavastuun sosiaalisen vastuun alle sijoittuvan sidosryhmän toiminta on ollut riippuvaista Nokian toiminnasta alueella, on ristiriita tehtaan sulkemisesta taloudellisesti ja sosiaalisesti hyötyvien sidosryhmien välillä ilmeinen.

Nokian merkitys Suomelle ja etenkin Salolle on ollut ilmeinen niin taloudellisen kuin alueellisen kehityksen kannalta. Salon tehtaan sulkemisesta koituneisiin alueellisiin ongelmakohtiin reagoitiin Nokian puolelta Nokia Bridge -ohjelman ulottamisella myös Salon alueelle. Paneudun seuraavaksi tähän tapaukseen tutkimuksen varsinaisessa analyysissä. Nokia Bridge -ohjelma ja sen vaikutukset ovat kuvattuina tutkimuksen luvussa 5.4.

7.2. Aineiston redusointi

Tässä alaluvussa esittelen analyysin etenemistä redusointivaiheessa. Aloitin analyysini huolellisella, kronologisella vuosi- ja vastuuraporttien tarkastelulla saadakseni kokonaisvaltaisen ja kattavan kuvan aineistosta. Aineistosta esiin nousevia, tutkimuksen kannalta relevantteja osioita kirjasin erilliseen tiedostoon analysointia varten. Aloitin redusoinnin Nokian vuosikatsauksesta 2011, minkä jälkeen siirryin tarkastelemaan saman vuoden vastuullisuusraporttia. Vuoden 2011 raporttien jälkeen etenin vuoden 2012 raportteihin ja edelleen vuoden 2013 raportteihin. Näin menettelemällä sain tarkasteltua aineistoa kronologisesti ja mahdollisuuden kronologisten jatkumoiden havaitsemiseen. Kronologinen eteneminen tarjosi myös parhaan mahdollisen kokonaiskuvan tutkimuksen tapausta koskevista tapahtumista kunakin vuonna.

Nokian vuosikatsauksessa 2011 tutkimuksen kannalta olennaisia alkuperäisilmaisuja löytyi neljän eri kappaleen verran. Alkuperäisilmaisut keskittyivät riskianalyysin, liiketoiminnasta ja yrityksen yhteiskuntavastuusta kertovan kappaleen alaisuuteen. Vuoden 2011 vuosikatsauksessa esitellään Nokian vastuullisuusohjelma Nokia Bridge ensimmäistä kertaa toimintaperiaatteineen. Bridge-ohjelmaa käsitellään vuosikatsauksessa yleisellä tasolla, ja ohjelman vaikutuksista kerrotaan tässä yhteydessä myös lyhyesti.

Nokian vuoden 2011 vastuullisuuskatsauksessa keskitytään Nokia Bridge -ohjelmaan saman vuoden vuosiraporttia laajemmin ja tarkemmin. Ohjelmasta mainitaan vastuullisuusraportissa joiltain osin 13 kertaa, ja alkuperäisilmaisuja aineistosta löytyi seitsemän kappaletta. Alkuperäisilmaisut sijoittuivat laajasti dokumentin eri osiin ja sisälsivät esimerkiksi yleistä vastuullisuudesta kertovaa tekstiä, strategiamuutokseen keskittymistä ja toiminnan vaikutusten analysointia.

Nokian vuosikatsauksesta 2012 tutkimusta koskevia alkuperäisilmaisuja löytyi kuusi kappaletta. Alkuperäisilmaisuissa keskitytään etenkin toimintojen työntekijöihin ja yhteisöihin kohdistuviin vaikutuksiin. Vuosikatsauksen osana on myös tapaukseen liittyvä erillinen kappale, ”*Impact on employees*”. Myös muissa raporteissa on tarkasteltu tapausta tästä näkökulmasta. Nokian Bridge-ohjelman vaikutuksia peilataan raportissa myös vuosiraportin ajankohtaan.

Nokian vastuullisuuskatsauksessa 2012 tutkimukseen liittyviä alkuperäisilmaisuja oli kymmenen kappaletta. Nämä sisälsivät esimerkiksi viestin Nokian toimitusjohtajalta, vaikutukset työntekijöihin, liiketoiminnan analysoimista ja Bridge-ohjelman tarkkaa kuvailua ja selostamista. Bridge-ohjelmaa oli raportissa käsitelty myös ohjelman vaikutuksista työntekijöihin perspektiivistä. Ohjelman kerrottiin myös saaneen kansainvälistä tunnustusta.

Vuoden 2013 vuosikatsauksessa tutkimuksen kannalta relevantteja alkuperäisilmaisuja esiintyi kolmen kappaleen verran. Vuosikatsauksessa esiteltiin Nokia Bridge -ohjelma raportin yhteiskuntavastuuosiossa ja tarkasteltiin ohjelman vaikutuksia henkilöstöön. Lisäksi vallitsevaa liiketoiminnan muutostilaa tarkasteltiin erillisessä kappaleessa.

Nokian vastuullisuusraportissa 2013 tutkimuksen kannalta olennaisia alkuperäisilmaisuja löytyi kahdeksan kappaletta raportin eri osista. Nokia Bridge -ohjelma puolestaan mainittiin raportissa kokonaisuudessaan jossain yhteydessä 18 kertaa, selvästi eniten kuitenkin luvussa ”7.6 *Helping employees affected by our restructuring plans find a new future*”. Vuoden 2013 vastuuraportissa keskityttiin tarkastelemaan myös ohjelman tuloksia edellisvuosia tarkemmin.

Bridge-ohjelmaa ja sen vaikutuksia käsitellään selvästi enemmän vastuullisuudesta kertovissa raporteissa kuin vuosikatsauksissa, joissa esimerkiksi Bridge-ohjelma mainitaan pintapuolisemmin ja tyypillisesti vastuullisuusraportteja pelkistetympin. Nokia Bridge -ohjelman käsitteleminen vastuullisuusraporteissa vuosiraportteja laajemmin kuvastaa Nokian käsitystä ohjelman luonteesta vastuullisuusohjelmana.

Luotua aineistosta löytyneet alkuperäisilmaisut kokonaisuudeksi aloitin alkuperäisilmaisujen muokkaamisen pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Pelkistettyjä ilmaisuja muodostin 119 kappaletta. Pelkistämävaihetta vaikeutti alkuperäisilmausuiden keskittyminen ilmiöön laajasti ja se, että alkuperäisilmaisuissa tekstiä oli suhteellisen paljon, noin 30 sivua. Tässä kohtaa tutkimusta kysyttiin tarkkuutta, ettei pelkistämävaiheessa alkuperäisilmaisun tarkoitus muutu.

Analyysini jatkui pelkistettyjen ilmaisujen klusteroimisella eli ryhmittelemisellä alaluokiksi. Alaluokat muodostin etsimällä redusoidusta datasta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä ryhmittelemällä pelkistetyt ilmaisut alaluokiksi. Alaluokkien konkreettisen muodostamisen suoritin värikoodaamalla pelkistettyjä ilmaisuja. Alaluokkia muodostin yhteensä 20 kappaletta. Alla selvennän analyysin edistymistä tähän asti tyypiesimerkin avulla.

Tyypiesimerkki analyysin etenemisestä tähän asti:

“To accelerate the company’s speed of execution in a dynamically competitive environment, we announced a new strategic direction and operational structure in February, 2011. These changes have had an impact on Nokia’s operations and personnel, including announcing painful but necessary plans to reduce personnel and close sites. To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions. The program is led locally, with local partners and stakeholders, and Nokia’s senior management support. It is tailored for different markets to help people affected prepare for the future in wide variety of ways.”
(Nokia sustainability report 2011, 12.)

Yllä olevasta alkuperäisilmaisusta muodostetut pelkistetyt ilmaisut:

- Uusi strategiamuutos toi mukanaan muutoksia Nokian toimintaan, mikä aiheutti henkilöstövähennyksiä ja tehtaiden sulkemisia.
- Negatiivisen vaikutuksen minimoimiseksi Nokia aloitti sosiaalisen yhteiskuntavastuuohjelman (Bridge), joka oli suunnattu henkilöstövähennyksen alaisille työntekijöille ja yhteisöille.
- Ohjelma oli muokattu vastaamaan erilaisten ihmisten ja useiden eri markkinoiden tarpeisiin.

Yllä olevien pelkistettyjen ilmaisujen klusteroiminen alaluokiksi:

- Strategia ja rakennemuutos yrityksessä
- Muutos Nokian toiminnassa ja sen vaikutukset
- Irtisanomiset ja henkilöstövähennykset
- Tehdassulkemiset ja muutokset tuotannossa
- Bridge-ohjelman yhteiskunnallinen arvo
- Vastuullisuus kantavana osana muutoksessa
- Bridge-ohjelma
- Yksilöiden/työntekijöiden asema muutoksessa
- Tuki yhteisöille ja paikallisille talouksille
- Bridge-ohjelman ilmeneminen lokaalilla tasolla

Alaluokkien muodostamisen jälkeen jatkoin aineiston analysointia abstrahoimalla eli muodostamalla alaluokista pää- eli koodiluokkia. Koodiluokkia muodostin yhteensä neljä kappaletta, jotka ovat muutos, tavoitteellisuus, vastuullisuus ja tulevaisuus. Alaluokat eivät asettuneet koodiluokkien alle täysin harmonisesti ja yksioikoisesti, vaan alaluokka saattoi linkittyä useampaan koodiluokkaan. Analyysin verkostomaista rakennetta käsitellen tuonnempana, luvussa 7.4.4.

Koodiluokat olivat itsessään jo suhteellisen lähellä analyysin varsinaisia teemaluokkia, mutta kuitenkin jatkojalostettavissa edelleen kolmeksi teemaluokaksi, jotka ovat päämääräkeskeisyys, muutosvastuu ja toiminta. Seuraavien lukujen aikana esittelen koodiluokkien ja teemojen muodostamista tarkemmin.

7.3. Aineisto koodiluokiksi

Aineiston redusoinnin tuloksena muodostuneet 119 alkuperäisilmaisua jaoin erillisen välivaiheen jälkeen neljäksi koodiluokaksi seuraavasti: muutos, tavoitteellisuus, vastuullisuus ja tulevaisuus. Kukin koodiluokka sisältää joukon pelkistetyistä ilmaisuista muodostettuja kokonaisuuksia (yläluokka). Yläluokkien yhdistävät ominaisuudet ja tekijät puolestaan muodostavat koodiluokan sisällön. Tässä luvussa esittelen koodiluokat ja seuraavassa alaluvussa koodiluokista muodostuneet teemat. Olen sisällyttänyt seuraaviin alalukuihin myös erilliset tyyppiesimerkit koodiluokkaan liittyvästä aineisto-otteesta ja tästä johdetuista pelkistetyistä ilmaisuista.

7.3.1. Muutos

Muutos-koodiluokka kuvaa Nokian strategiamuutoksesta aiheutuvia muutoksia ja muutoksista aiheutuvia tilanteita esimerkiksi Nokian henkilökunnalle, Salon – ja muiden yhteisöjen – alueelle ja Nokian toiminnalle. Muutos-koodiluokan sisältämiä yläluokkia yhdistää usein negatiiviseksi koettu muutostilan ilmentyminen ja muutoksesta johtuvat vaikutukset. Muutos-

koodiluokka on tutkimuksen kannalta katsottuna hyvin kokonaisvaltainen koodiluokka, sillä muutoksen kosketuspinta-ala on poikkeuksellisen laaja sisältäen eri toimijoita ja näkökulmia.

Aktiivisten toimien lisäksi (esimerkiksi tehdassulkemiset ja muutokset tuotannossa), muutos-koodiluokkaan sisältyy otteita muutokseen kytkeytyvästä tunnetilasta ja esimerkiksi työntekijöiden asemasta muutoksen alla. Tämän lisäksi muutos-koodiluokka sisältää myös isommassa perspektiivissä toimivan strategiatyön, joka on yksi muutoksen alullepanijoista.

Muutos-koodiluokan muodostuminen:

Yläluokka:

- Irtisanomiset ja henkilöstövähennykset
- Strategia ja rakennemuutos yrityksessä
- Tehdassulkemiset ja muutokset tuotannossa
- Yksilöiden/työntekijöiden asema muutoksessa
- Muutos Nokian toiminnassa ja sen vaikutukset
- Tunnetila myllerryksen keskellä

Edellä kuvatuista yläluokista muodostunut koodiluokka:

- Muutos

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisista:

”In connection with the implementation of our new strategy, we have announced a number of changes to our operations affecting personnel, including substantial personnel reductions in different parts of the company, and resulting in the closure and planned closure and reconfiguration of certain Nokia facilities.” (Nokia vuosiraportti 2011, 52.)

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisusta muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista:

- Uusi strategia
- Henkilöstöön kohdistuvat muutokset ja irtisanomiset yrityksen eri osissa
- Nokian tehtaiden uudelleenkonfigurointi, sulkeminen ja suunniteltu sulkeminen

7.3.2. Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus-koodiluokalle ominaista on toiminnan tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Koodiluokan alle sijoittuvista alaluokista ilmenee selkeä tavoite esimerkiksi toiminnan jatkumiselle tai muun tavoitteen saavuttaminen. Koodiluokan keskeinen näkökulma on suunnitelmallinen eteneminen ja tavoitekeskeisyys, mitä viestii myös aktiivinen ongelman ratkaisuun keskittyvä perspektiivi. Tavoitteellisuus-koodiluokka keskittyy tarkastelemaan toiminnan alullepanijoita, toiminnan tavoitteita ja tulevaisuudensuunnitelmia.

Tavoitteiden luominen, tavoitteisiin keskittyminen ja tavoitekeskeisen tilanteen syntyminen ovat keskeisessä asemassa tavoitteellisuus-koodiluokassa. Tavoitekeskeisyys yhdistyy myös yrityksen kannalta vallitsevaan tilanteeseen, jossa eteenpäin meneminen on tavoiteltavaa esimerkiksi bisneksen ja toiminnan olemassaolon ja kehittymisen kannalta. Tavoitteellisuutta kuvastaa myös suunnitelmallinen lähestyminen ongelmaa kohden (esimerkiksi strategiauudistuksesta syntynyt tilanne) ja tavoitteellisen yritysvastuuohjelman luominen ja synnyttäminen. Koodiluokan keskiössä on tavoitekeskeinen asenne, tavoitteiden luominen ja suunnitelmallinen eteneminen tavoitteita kohti.

Tavoitteellisuus-koodiluokan muodostuminen:

Yläluokka:

- Aktiivinen sidosryhmätyö osana toimintaa
- Työntekijän uudelleentyöllistyminen tavoitteiden keskiössä
- Bridge-ohjelma keskeisessä roolissa
- Toiminnan tavoitteellisuus
- Bisnesnäkökulma
- Suunnitelmallisuus
- Strategia ja rakennemuutos yrityksessä

Edellä kuvatuista yläluokista muodostunut koodiluokka:

- Tavoitteellisuus

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisuista:

“The restructuring efforts announced in November 2011 have progressed well towards the set goals with the aim of creating an efficient and more competitive Networks business. The change continued during 2013 with speed and momentum, and started moving from a phase where the focus has been primarily on restructuring to one where that primary focus shifted more to transformation and continuous improvement efforts. In 2013, the original target of reducing our annualized operating expenses and production overhead, excluding special items and purchase price accounting related items, was raised to more than EUR 1.5 billion. This revised target was achieved by the end of 2013. We have followed country-specific legal requirements to find socially responsible means of reducing its workforce and treated those affected with dignity and respect. Wherever possible, we transferred employees to new roles inside the company to support businesses that are core to its strategy. Additionally, we have often worked with local communities to speed up the process for re-employment with other companies.” (Nokia vuosiraportti 2013, 63.)

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisuista muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista:

- Rakennemuutos on ollut toimiva ja saavuttaa tavoitteitaan.
- 2013 organisaatiota kohtaan muodostui lisäpainetta muutokselle, mikä muokkasi rakennemuutoksen tavoitetta.
- Kunkin maan laillisia määräyksiä noudattaen Nokia on pyrkinyt löytämään sosiaalisesti kestävä ratkaisun vähentää työntekijöitä, joita kohdellaan arvokkaasti ja arvostaen.
- Mahdollisuuksien mukaan työntekijät siirrettiin uusiin, strategiamuutosta palveleviin työtehtäviin yrityksen sisällä.
- Vaihtoehtoisesti paikallisten yhteisöjen kanssa on tehty yhteistyötä uudelleentyöllistämisen nopeuttamiseksi muihin yrityksiin.

7.3.3. Vastuullisuus

Vastuullisuus-koodiluokka koostuu yläluokkien vastuullisuuskuvasta ja vastuullisuuden painottamisesta. Toiminnan vastuullisuuden ymmärtäminen, sisällyttäminen ja tiedostaminen ovat kantavia tekijöitä vastuullisuus-koodiluokan muodostumisessa. Vastuullisuus-koodiluokasta käy esiin koodiluokan kokonaisvaltaisuus ja laajuus. Keskeistä vastuullisuus-

koodiluokan elementeissä on etenkin tuki ja avustus sekä työntekijälle että yhteisölle sekä isomman, yhteiskunnallisen perspektiivin ymmärtäminen ja vastuun sijoittaminen osaksi kokonaisuutta. Vastuullisuus-koodiluokka pitää sisällään myös keskittymisen ongelman ratkaisemiseksi ja reagoitakyvyn ongelmien ilmetessä.

Yksi olennaisin tekijä tässä koodiluokassa on Nokia Bridge -ohjelma ja ohjelman toiminta strategiamuutokseen keskittyvän vastuullisuuden ilmentyessä erillisen vastuullisuusohjelman kautta. Ohjelman toiminta, yhteiskunnallinen arvo ja vaikutus sekä ohjelman keskeinen asema muutoksessa ovat pääelementtejä vastuullisuus-koodiluokan sisällä. Ohjelman itsensä lisäksi vastuullisuus erilaisine osineen on kantava osa Nokian toimintaa muutoksessa.

Vastuullisuus-koodiluokan muodostuminen:

Yläluokat:

- Tuki yhteisöille ja paikallisille talouksille (Bridge)
- Vastuullisuus kantavana osana muutoksessa
- Bridge-ohjelman toiminta globaalilla tasolla
- Bridge-ohjelma ilmeneminen lokaalilla tasolla
- Työntekijän uudelleentyöllistyminen tavoitteiden keskiössä
- Bridge-ohjelma keskeisessä roolissa
- Ohjelman yhteiskunnallinen arvo
- Tuki ja avustus
- Strategia ja rakennemuutos yrityksessä

Edellä kuvatuista yläluokista muodostunut koodiluokka:

- Vastuullisuus

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisista:

“We fully recognize the pain and difficulty we’ve caused those of our employees affected by the reductions, and our responsibility to help them build a new future for themselves. In 2011, we established Bridge, an extensive support program for employees affected by

Nokia's restructuring plans. The priorities of the Bridge program are, in order of importance:

- 1. To assist impacted individuals*
- 2. To provide support to the local economies where Nokia plays a significant role*
- 3. To support Nokia's new strategy and ecosystem."*

(Nokia People and Planet 2013 -raportti, 49.)

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisusta muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista:

- Irtisanomisten työntekijöille aiheuttama kipu ja ongelmat tunnistetaan ja vastuu työntekijöiden tulevaisuudenrakentamisen auttamisessa on tunnistettu.
- Bridge-ohjelma on vuonna 2011 käynnistetty tukiohjelma, jonka tavoitteena on
 - a. auttaa vaikutuksen alaisia työntekijöitä
 - b. tukea paikallisia talouksia, joissa Nokia oli merkittävässä roolissa
 - c. tukea Nokian uutta strategiaa ja ekosysteemiä.

7.3.4. Tulevaisuus

Tulevaisuus-koodiluokalle ominaista on keskittyminen toimintaan tulevaisuudessa. Toimintakeskeisyys, tulevaisuusperspektiivi ja tulevaisuusnäkökulma viitoittavat koodiluokan keskeisiä ominaisuuksia. Tulevaisuus-koodiluokka tuo ilmi halun jatkaa toimintaa myös tulevaisuudessa niin yrityksen kuin yksilöiden perspektiivissä. Tulevaisuus-koodiluokan yläluokat keskittyvät niin yrityksen tulevaisuuteen kuin myös yksilöiden ja yhteisöjen tulevaisuuteen, ja yhteisenä nimittäjänä on nimenomaisesti tulevaisuuskeskeinen tulkinta toiminnasta.

Edellä kuvattuja tälle koodiluokalle ominaisia piirteitä yhdistää myönteisen tunnetilan ja positiivisen tulevaisuuden odottamisen sekoittuminen epätietoisuuteen tulevasta. Kuten muutkin koodiluokat, myös tulevaisuus-koodiluokka on osa isompaa kokonaisuutta ja sisältää monia eri vivahteita. Keskeistä koodiluokalle on kuitenkin päämäärätietoinen asennoituminen tulevaisuuteen, suunnitelmallisuus, tunnetilojen monialaisuus ja toiminnan jatkuminen.

Tulevaisuus-koodiluokan muodostuminen:

Yläluokka:

- Muutos Nokian toiminnassa ja sen vaikutukset
- Tulevaisuusperspektiivi
- Yrityksen tulevaisuus/Yrityskuva
- Tuki ja avustus
- Toiminnan tavoitteellisuus
- Bisnesnäkökulma
- Suunnitelmallisuus
- Tunnetila myllerryksen keskellä
- Strategia ja rakennemuutos yrityksessä
- Tuki yhteisöille ja paikallisille talouksille (Bridge)

Edellä kuvatuista yläluokista muodostunut koodiluokka:

- Tulevaisuus

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisista:

“To accelerate the company’s speed of execution in a dynamically competitive environment, we announced a new strategic direction and operational structure in February, 2011. These changes have had an impact on Nokia’s operations and personnel, including announcing painful but necessary plans to reduce personnel and close sites. To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions. The program is led locally, with local partners and stakeholders, and Nokia’s senior management support. It is tailored for different markets to help people affected prepare for the future in wide variety of ways.”
(Nokia Sustainability report 2011, 12.)

Tyypiesimerkki alkuperäisilmaisusta muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista:

- Uusi strategiamuutos toi mukanaan muutoksia Nokian toimintaan, mikä aiheutti henkilöstövähennyksiä ja tehtaiden sulkemisia.

- Negatiivisen vaikutuksen minimoimiseksi Nokia aloitti sosiaalisen yhteiskuntavastuuohjelman (Bridge), joka oli suunnattu henkilöstövähennyksen alaisille työntekijöille ja yhteisöille.
- Ohjelma oli muokattu vastaamaan erilaisten ihmisten ja useiden eri markkinoiden tarpeisiin.

7.3.5. Yhteenveto koodiluokista

Koodiluokkien muodostaminen on tutkimuksen aineiston teemoittelun kannalta olennaista, sillä tutkittava kokonaisuus on laaja-alaisuutensa puolesta pilkottava pienempiin osiin isomman, holistisen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Asiat itsessään ovat verkostoituneita, ja muutos yhdessä tekijässä aiheuttaa nopeasti muutosta myös muissa tekijöissä. Tämä verkostomainen rakenne voidaan havaita myös koodiluokkia muodostettaessa. Yksi koodiluokka ei sisällä pelkästään sille ominaisia yläluokkia, vaan yksi yläluokka voi ilmentyä monessakin eri koodiluokassa. Koodiluokat itsessään voidaan mieltää toisiinsa verkostoineeksi kokonaisuudeksi, jonka alaverkostoon yläluokat ja alaluokat linkittyvät.

Koodiluokkia muodostettaessa on olennaista ymmärtää analyysiprosessin tulkinnanvaraisuus ja mahdollisuus havainto- ja tulkintavirheisiin. Yksittäisistä tulkintavirheen mahdollisuuksista merkittävimmät sijoittuvat alkuperäisilmaisujen muodostamisessa pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja edelleen alaluokiksi. Vaarana on, että analyysin edetessä alkuperäinen tarkoitus sekoittuu liiallisen pelkistämisen vuoksi eri asiaan. Tätä riskiä olen pyrkinyt minimoimaan muodostamalla analyysikehikosta erillisen kokonaisuuden, jota pystyn toteuttamaan rinta rinnan analyysin kirjoittamisen ohella. Näin koko analyysipolku alkuperäisilmaisuista koodiluokiksi on helposti saatavilla ja nähtävillä koko analyysiprosessin ajan, mikä helpottaa analyysin muodostamista, tarkastamista ja muokkaamista.

Tutkimuksen läpinäkyvyyden maksimoimiseksi olen nostanut esiin kustakin koodiluokasta tyyppiesimerkin ja pyrkinyt muodostamaan lukijalle kuvan koko analyysiprosessista ja prosessin kulusta jättämättä mitään siitä pois tai lisäämättä siihen mitään ylimääräistä. Seuraavassa alaluvussa nostan esiin analyysini teemat, joita analysoin koodiluokkia tarkemmin.

7.4. Aineiston teemoittelu

Aineistosta muodostetut teemat ovat päämääräkeskeisyys, muutosvastuu ja aktiivinen toimintamalli, jotka rakentuvat koodiluokista verkostomaisesti kuvion 7 mukaisesti. Kukin teemaluokka rakentuu koodiluokkien verkostomaisesta yhdistymisestä toistensa kanssa. Luvun lopussa esittelen teemoista muodostuneen yhteenvedon. Edellä kuvattu koodiluokkien verkostomainen rakenne jatkuu teemojen alemmista kokonaisuuksista totuttuna verkostomaisena muodostumisena.

Teemojen muodostuminen konkretisoituu siten, että esimerkiksi teemaluokka päämääräkeskeisyys on linkittynyt kaikkien edellä kuvattujen koodiluokkien (muutos, tavoitteellisuus, vastuullisuus ja tulevaisuus) kanssa. Myös teemat muutosvastuu ja aktiivinen toimintamalli muodostuvat samalla tavalla. Seuraavien alalukujen alla käsittelen analyysin teemoja yksityiskohtaisemmin.

7.4.1. Päämääräkeskeisyys

Päämääräkeskeisyys näkyy Nokian toiminnassa päämäärätietoisena otteena niin ongelmien ratkaisemisessa, toiminnassa yleensä kuin myös asioiden esiin tuomisessa. Päämääräkeskeisyyden peruseriaatteita on päämäärän olemassaolo ja päämäärän hahmottaminen. Päämäärän olemassaolon hahmottamisen seuraava vaihe on ymmärtää olemassa oleva lähtötilanne sekä polku päämäärän saavuttamiseksi. Päämääräkeskeisyys edellyttää usein päämäärätietoisuutta, halukkuutta toimia valitulla tavalla ja pitkäjänteistä otetta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettaminen on luonnollisesti keskeisessä roolissa päämääräkeskeisyyden toteutumiseksi.

Nokian strategiamuutoksen ja sitä seuranneen rakennemuutoksen perspektiivissä päämääräkeskeisyydestä viestivät selvästi asetetut päämäärät ja tavoitteet sekä muodostettu toimintamalli, jolla päämäärä uskotaan saavutettavan:

“Our new strategy and mode of operation place a greater focus on results, speed and accountability. During the adoption of our new strategy, we have had to make some painful decisions, including planned reductions in headcount. As a responsible employer and company, we initiated Bridge, a special program tailored for different markets which has provided and continues to provide comprehensive support to individuals and local communities impacted.” (Nokia vuosiraportti 2011, 74.)

Aineistosta esiin nostettu päämääräkeskeisyys käy ilmi etenkin Nokian ilmoittaessa keskittyvänsä enenevässä määrin operaatioidensa tuloksiin, nopeuteen ja tulosvastuullisuuteen. Vastuun perspektiivistä päämääräkeskeisyydestä viestii erillisen vastuullisuusohjelma Nokia Bridgen muodostaminen ja esitleminen. Nokia Bridge -ohjelmalle on asetettu myös omat, ohjelman toiminnan kannalta keskeiset tavoitteet.

Tavoitteellisuuden taustalla, päämääräkeskeisyyden yhtenä moottorina oli usko tulevaisuuteen:

“We constantly strive to activate new channels concerning the ways in which we meet our existing expectations. At the same time we continue to identify emerging trends. This window into the future is an important part of our ongoing success as it allows us to understand where we can make improvements.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 70.)

“We fully recognize the pain and difficulty we’ve caused those of our employees affected by the reductions, and our responsibility to help them build a new future for themselves.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 61.)

“Especially in times of change and uncertainty, leaders must stay connected with their employees. While conveying information effectively is an important aspect of being a leader, leadership also means listening, decreasing ambiguity, inspiring our people and building belief in the future – regardless of whether one was due to transfer to Microsoft or continue with Nokia.” (Nokia People and Planet 2013-raportti, 51.)

Usko tulevaisuuteen käy ilmi edellä kuvatuista sitaateista niin yritysperspektiivissä kuin yksilöiden tasolla. Sitaateista käy ilmi, että valintoja ja toimintoja tekemällä voidaan vaikuttaa niin yrityksen kuin yksilöiden tulevaisuuskuvaan. Kun yritykselle, yhteisölle ja yksilöille nähdään saavutettavissa oleva myönteinen tulevaisuus, on suunnitelmallisen etenemisen mahdollisuus olemassa:

“We fully recognize the pain and difficulty we’ve caused those of our employees affected by the reductions, and our responsibility to help them build a new future for themselves. In 2011, Nokia established Bridge, an extensive support program for employees affected by Nokia’s restructuring plans. The priorities of the Bridge program are, in order of importance:

- 1. To assist impacted individuals*
- 2. To provide support to the local economies where Nokia plays a significant role*
- 3. To support Nokia’s new strategy and ecosystem.”*

(Nokia vastuullisuusraportti 2012, 61.)

Toiminnan päämääräkeskeisyydestä ja suunnitelmallisuudesta kertoo myös Bridge-ohjelman suunnitelmallisuus ja kohderyhmien määrittäminen (sitaatti yllä). Mikäli tulevaisuutta ei vastaavan kaltaisessa tilanteessa nähtäisi, esimerkiksi Bridge-ohjelman luontoiset investoinnit voisivat olla huomattavasti pienemmässä roolissa, eikä niitä yrityksen kannalta olisi välttämättä järkevää toteuttaa. Kun yrityksellä on kuitenkin tulevaisuuteen sijoittuva päämäärä, erilaiset vastuuhjelmat – niin yrityksen brändikuvan, tulevaisuuden kuin myös vastuullisuuden näkökulmasta – ovat relevantteja toimia:

“The basic idea was rather simple. We recognized that Nokia’s transformation was going to be a tough call for individuals working for Nokia, for local communities where we were operating, and for the company itself as well. If we are not handling this well, the company itself is going to suffer and our brand will suffer. That’s why we decided that we had to do this in a different way, in a way which creates opportunities as much as possible, and we can mitigate all of the risks related with this transformation. And that whole thinking was based on shared value. The idea that we do things in a way that everyone is able to win. – Esko Aho Executive Vice President Corporate Relations Responsibility Nokia” (Nokia vastuullisuusraportti 2011, 37.)

“We constantly strive to activate new channels concerning the ways in which we meet our existing expectations. At the same time we continue to identify emerging trends. This window into the future is an important part of our ongoing success as it allows us to understand where we can make improvements.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 70.)

“However, despite the challenges we faced, Nokia never wavered in its commitment to being a responsible employer.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 6.)

“Because we choose to conduct our business responsibly, there was no question but to continue the Bridge program we’d started in 2011, to help people find new employment or in some other way take their next step after leaving Nokia.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 26.)

Edellä kuvatun vastuullisena yrityksenä toimimisen tahtotilan lisäksi keskeisenä osana sitaateissa korostuu muutoksen rooli. Päämääräkeskeisyys on liitoksissa ennen kaikkea myös havaittuun ja vallitsevaan muutostilaan, jossa päämäärätietoisia toimia tulee toteuttaa tulevaisuuden mahdollistamiseksi. Muutostilaan joutuminen voi itsessään myös olla yrityksen päämäärä, kuten esimerkiksi Nokian tilanteessa strategiamuutos näin olikin. Muutos voi luonnollisesti syntyä myös ikään kuin vahingossa ja yllättäen, ilman tavoitetta, jolloin päämääräkeskeisyys korostuu muutokseen reagoimisessa. Muutoksen suunnitelmallisen etenemisen yhteydestä yllättäviin tilanteisiin on alla kaksi aineistosta nostettua esimerkkiä, joista edellä kuvattu suhde ilmenee.

“We have made announcements in 2011 and 2012 concerning planned personnel reductions, outsourcing, plans to align our site operations, plans to change our manufacturing operations and to reconfigure certain of our European and Americas manufacturing facilities and adjust our manufacturing capacity.” (Nokia vuosiraportti 2011, 21–22.)

“In connection with the implementation of our new strategy, we have announced a number of changes to our operations affecting personnel, including substantial personnel reductions in different parts of the company, and resulting in the closure and planned closure and reconfiguration of certain Nokia facilities.” (Nokia vuosiraportti 2011, 52.)

Päämääräkeskeisyyden kannalta kaikkia edellä mainittuja tekijöitä yhdistää myös vastuuhjelma ja vastuullisuuden painottaminen toiminnassa. Vastuullisuus nähdään tavoitteellisuuden ja päämäärän saavutuskeinona ja vastuullisuus tarjoaakin mahdollisuuden tai mahdollisuuksia päämäärän saavuttamiseksi. Olennaista on kuitenkin huomioida, että yrityksellä voi toiminnassa olla useita päällekkäisiä tai rinnakkaisia päämääriä, joiden priorisointi voi toisinaan olla haastavaa ja argumentoitavaa. Tavoitteiden eroavaisuuksista

huolimatta myös tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen ja prosessin analysointi on merkittävässä osassa päämääräkeskeistä toimintaa.

“To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions.” (Nokia vastuullisuusraportti 2011, 12.)

“These strategies also involve changing our mode of working and culture to facilitate speed and agility in innovation, product development and are aimed at increasing the efficiency of execution and bringing more accountability for achieving results.” (Nokia vuosiraportti 2012, 25.)

“The restructuring efforts announced in November 2011 have progressed well towards the set goals with the aim of creating an efficient and more competitive Networks business.” (Nokia vuosiraportti 2013, 63.)

“We responded with the creation of the Bridge program, which aims to support employees during tough times by focusing on three areas in particular:

*Re-employment of employees affected by Nokia’s change in strategy
The local communities where our operations have changed
The long-term of Nokia and how we create value for society at large”*

(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 6.)

Yllä mainituista sitaateista käy ilmi Nokian toiminnan päämääräkeskeisyys ja suunnitelmallinen eteneminen kohti asetettuja tavoitteita. Toiminta sijoittuu vahvan organisaatiomuutoksen keskelle ja asettaa keskusteluun tätä kautta myös yrityksen ja yritykseen sidonnaisten osien tulevaisuuden. Näistä yllä mainituista kokonaisuuksista muodostuu päämääräkeskeisyyden teemaluokka, jonka tiivistän vielä yhden kappaleen muotoon seuraavasti:

Päämääräkeskeisyys yhdistää kaikki koodiluokan tekijät yhtenäiseksi tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi, jota siivittää tavoitteellinen ote toimintaan. Päämääräkeskeisiä toimintoja viitoittaa yrityksen usko tulevaisuuteen ja muodostunut tulevaisuuskuva, jota kohti toiminnoilla pyritään pääsemään. Ongelmatilanteeseen reagoiminen voi syntyä tai aiheutua yrityksen sisäisestä muutostilasta, jota pyritään muokkaamaan erilaisilla toiminnoilla ja valinnoilla.

Toimintojen ja valintojen tekemiseen antaa puolestaan omat työvälineensä yrityksen vastuullisuusagenda, joka toiminnassa on aktiivisesti läsnä. Päämääräkeskeisyys on selvä teema Nokian strategiamuutoksessa, Bridge-ohjelmassa ja sen vaikutuksissa.

7.4.2. Muutosvastuu

Teemana muutosvastuu vastaa suurimmaksi osaksi Nokian strategiamuutoksen aikaansaamiin henkilöstövähennyksiin ja muutoksiin toiminnassa. Muutosvastuun – hyvä- tai huonolaatuisen – edellytys on tapahtuva muutos, joka aiheuttaa tarpeen vastuun toteutumiselle. Muutosvastuun peruseriaatteisiin kuuluu näin ollen olemassa olevan vastuun muotoutuminen totuttua eriävällä tavalla. Muutos tuo näin ollen mukanaan tilanteen, jossa vastuun kantamiseen tarvitsee kiinnittää totuttua enemmän huomiota. Muutosvastuun ilmeneminen voi odotusarvoista huolimatta olla vähäisempää kuin jo olemassa oleva vastuu, sikäli kun muutos on luonut vastuun ilmenemiselle täysin uudenlaisen tilanteen, jossa vanhat periaatteet ja tottumukset eivät välttämättä enää päde. Muutos toiminnassa – käytännössä katsoen missä tahansa toiminnassa – luo totutusta poikkeavan tilanteen, joka muodostaa tarpeen totutusta poikkeavalle vastuulle, muutosvastuulle.

Nokian tilanteessa strategiauudistus on luonut edellä kuvatun mukaisen muutoksen, johon Nokialla on ollut tarve reagoida. Muutos ja sen aiheuttamat vaikutukset on havaittu ja ymmärretty ja muutokseen on reagoitu perustamalla erillinen vastuuohjelma auttamaan vaikutuksen alaisia toimijoita. Nokia Bridge -ohjelman luominen strategiamuutoksen ongelmakohtiin vastaamiseksi on osoitus siitä, että Nokia on ymmärtänyt muutoksen olemassaolon, muutoksen luoneen poikkeavan tilanteen ja tarpeen tavallisesta poikkeaville vastuullisille toimille muutoksen keskellä.

“To accelerate the company’s speed of execution in a dynamically competitive environment, we announced a new strategic direction and operational structure in February, 2011. These changes have had an impact on Nokia’s operations and personnel, including announcing painful but necessary plans to reduce personnel and close sites. To minimise the negative impact on our employees, we started a

comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions. The program is led locally, with local partners and stakeholders, and Nokia's senior management support. It is tailored for different markets to help people affected prepare for the future in wide variety of ways.”
(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 12.)

Muutosvastuu-teema ei kuitenkaan perustu tai esiinny yksinomaan muutoksen ja vastuullisuuden ympärillä, vaan on linkittynyt myös muihin muutosvastuun alaisiin koodiluokkiin. Vastuuohjelma Nokia Bridgen tavoitteellisuus ja keskittyminen tavoitteiden saavuttamiseksi ilmentää tavoitteellista otetta toiminnassa. Tavoitteellinen toiminta on etenkin ohjelman toteuttamisessa ollut läsnä koko aineistossa ja havaintojaksossa.

“But sustainability means more than this. Following our strategy announcement, we announced a number of planned changes to our operations and, unfortunately, this had an impact on our personnel. We responded with the creation of the Bridge program, which aims to support employees during tough times by focusing on three areas in particular:

*Re-employment of employees affected by Nokia's change in strategy
The local communities where our operations have changed
The long-term of Nokia and how we create value for society at large”*

(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 6.)

“We believe that by working together with other organizations, we can make an even greater difference in the ongoing struggle to achieve a more sustainable, socially responsible world. That's why we're continuously:

- Working together with the whole industry to drive improvements*
- Collaborating with policy makers*
- Supporting operators' sustainability agendas*
- Working with NGOs to build a better tomorrow*
- Engaging with developers, universities and research institutions*
- Driving improvements with suppliers”*

(Nokia People and Planet-raportti 2013, 24.)

Edellä kuvatuista sitaateista ilmenee, että Nokia on sisäistänyt muutoksen olemassaolon ja pyrkii toimimaan muutosvastuullisesti, etenkin Nokia Bridge -ohjelman kautta.

Ongelmakohtaan, jonka strategiauudistus on luonut, on reagoitu muodostamalla muutosvastuullinen Bridge-ohjelma. Yleisesti, totutun ja muutosvastuun perspektiivistä on olennaista huomioida myös Nokian pyrkimys toimia yhteistyössä Nokian toiminnan kannalta relevanttien toimijoiden kanssa.

Muutosvastuullisen tavoitteellisuuden lisäksi, Nokia Bridge -ohjelman keskeinen tekijä on ollut ohjelman suunnitelmallisuus ja tulevaisuusperspektiivi. Suunnitelmallinen tulevaisuusote on käynyt ilmi ohjelman toiminnasta. Itse ohjelman lisäksi tulevaisuusorientoitunut asenne on ollut keskeinen tekijä Nokian toiminnassa strategiamuutoksen kautta aina Bridge-ohjelman kohteena olevien henkilöiden, yhteisöjen ja Nokian perspektiivissä.

“We fully recognize the pain and difficulty we caused those employees affected by the reductions, and our responsibility to help them build a new future for themselves. We offered both financial support and comprehensive Bridge support program for employees affected by these changes. Bridge, founded in 2011, is our extensive support program for employees affected by Nokia’s restructuring plans.” (Nokia People and Planet -raportti 2013, 10.)

“To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions. The program is led locally, with local partners and stakeholders, and Nokia’s senior management support. It is tailored for different markets to help people affected prepare for the future in wide variety of ways.” (Nokia vastuullisuusraportti 2011, 12.)

“But sustainability means more than this. Following our strategy announcement, we announced a number of planned changes to our operations and, unfortunately, this had an impact on our personnel. We responded with the creation of the Bridge program, which aims to support employees during tough times by focusing on three areas in particular:

*Re-employment of employees affected by Nokia’s change in strategy
The local communities where our operations have changed
The long-term of Nokia and how we create value for society at large”*

(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 6.)

Edellä havainnollistettujen sitaattien valossa on selvää, että muutosvastuullinen ohjelma on Nokialla mielletty tulevaisuusorientoituneeksi ohjelmaksi, jonka tavoitteena on reagoida vallinneeseen ja tapahtuvaan muutokseen. Erillinen ohjelma muutokseen reagoimiseksi on osoitus Nokian lisääntyneestä muutosvastuusta totutun vastuun lisäksi. Muutosvastuun lisääminen voi luonnollisesti olla myös totuttua vastuuta vähentävä tekijä, mikäli huomio kiinnittyy keskeiseen ongelmakohtaan. Tällöin vaarana on, että totuttu vastuu ei toteudu totuttuun tapaan ja muutosvastuu vie resursseja vastuukysymyksissä.

Muutosvastuu-teeman yksi olennaisin tekijä on muutoksen luoman tilanteen ymmärtäminen ja sisäistäminen sekä lisääntyneen tai selvästi muuttuneen vastuun ymmärtäminen ja toteuttaminen. Nokian toiminta ja tavoite toimia vastuullisena ja aktiivisena osapuolena alleviivaa muutosvastuun keskeistä asemaa yhtenä aineiston kantavana teemana. Muutosvastuu-teema yhdistää kaikki sen alaiset koodiluokat muita teemoja konkreettisemmin Nokia Bridge-ohjelman kautta, mutta omaa kuitenkin oman abstraktimman puolensa. Muutokseen reagoiminen, muutoksen ymmärtäminen ja muutoksesta poikineeseen vastuutarpeeseen vastaaminen ovat keskeisessä asemassa Nokian strategiamuutoksen aiheuttamassa tilanteessa, ja tämä itsessäänkin nostaa muutosvastuu-teeman osaksi tutkimuksen teemakokonaisuutta.

7.4.3. Aktiivinen toimintamalli

Aktiivinen toimintamalli -teemaluokka perustuu ajatukseen, jossa ensinnäkin toimintaa on ja olemassa oleva toiminta on aktiivista sekä oma-aloitteista. Aktiivinen toimintamalli saavutetaan tekemällä valintoja ja asettumalla ratkaisijan rooliin toiminnassa. Passiivinen, odottava ote ongelmanratkaisussa ei puolestaan täytä aktiivisen toimintamallin määritelmää tässä tutkimuksessa. Aktiivinen toimintamalli sisältää terminä myös suunnitelmallisen toimintamallin muodostamisen ja aktiivisen toteuttamisen. Tämä edellyttää toimintamallin muodostamisen oikeuttamisen esimerkiksi vallitsevalla ongelmalla tai keskeisellä roolilla toiminnassa. Toimintamalli puolestaan on yhtenäistetty malli toimia nimetyssä tilanteessa tai ongelmassa. Toimintamalleja voi luonnollisesti olla useita rinnakkaisia tai päällekkäisiä, mutta yhteinen nimittäjä niillä on toiminnallinen reagointi asiaan tai asioihin.

Aktiivinen toimintamalli on edellisten teemojen kanssa yhtenäinen kokonaisuus koodiluokista ja sisältää oman lähestymistapansa. Aktiivinen toiminta ja toimintaan luotu malli on olennaista muutoksen keskellä tulosten saavuttamiseksi. Muutos itsessään on totutusta poikkeava tilanne, jossa operoimista helpottamaan Nokia on luonut toimintamallin (Nokia Bridge).

“To accelerate the company’s speed of execution in a dynamically competitive environment, we announced a new strategic direction and operational structure in February, 2011. These changes have had an impact on Nokia’s operations and personnel, including announcing painful but necessary plans to reduce personnel and close sites. To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions. The program is led locally, with local partners and stakeholders, and Nokia’s senior management support. It is tailored for different markets to help people affected prepare for the future in wide variety of way.”
(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 12.)

“To support individuals and local communities directly impacted by changes at Nokia, we operate a unique program tailored for different markets. This program, Bridge, which continued in 2012, provides the following options to employees whose job is affected by the restructuring:

- A new job within the company: Career counseling and helping employees to identify job opportunities within Nokia wherever possible.*
- A new job outside the company: Career counseling and helping to identify job opportunities outside of Nokia by providing a job center at Nokia premises to link employees directly with local companies and their resourcing needs.*
- Entrepreneurship: Training and funding to help identify business opportunities and partnerships for those interested in setting up a company of their own, which can fuel new growth for impacted communities.*
- Career renewal: Assisting employees in re-training for a different line of work, which can support a speedy return to employment.”*

(Nokia vuosiraportti 2012, 73.)

Edellä kuvatuissa sitaateissa ilmenee Nokian aktiivinen rooli strategiamuutoksen aiheuttamassa ongelmanratkaisutilanteessa. Toimintamallin aktiivinen käyttö perustuu tavoitteelliseen otteeseen ja pyrkimykseen saavuttaa jotakin. Tavoitteellinen ote toiminnassa yhdistyy yrityksen

tulevaisuuskuvaan, joka näyttäytyy selvimmin muutostilanteen vallitessa. Yrityksen tahtotila on keskeinen osa aktiivisen toimintamallin toteutumista.

“Following our strategy announcement, we announced a number of planned changes to our operations and, unfortunately, this had an impact on our personnel. We responded with the creation of the Bridge program, which aims to support employees during tough times by focusing on three areas in particular:

*Re-employment of employees affected by Nokia’s change in strategy
The local communities where our operations have changed
The long-term of Nokia and how we create value for society at large”*

(Nokia vastuullisuusraportti 2011, 6.)

“Bridge offers a wide range of possibilities, from traditional individual re-employment support to investments that encourage entrepreneurship, re-training and innovation which can fuel new growth for those communities impacted. The highest priority is the reemployment of Nokia employees, either inside or outside the company, or by promoting the creation of new businesses by those who are leaving.” (Nokia vastuullisuusraportti 2011, 6.)

Nokia Bridge -vastuullisuusohjelman kohdalla aktiivinen toimintamalli keskittyy vahvasti vastuuhjelman toteuttamiseen ja toteutumiseen. Vastuullisuuden keskeiset osat ja alueet toteutuvat aktiivisen toimintamallin kautta, ja vastuullisuus kytkeytyy osaksi toimintamallin sisältöä. Tavoitteellisen otteen lisäksi keskeistä on havaita Nokian muodostama valintakehikko, joka mahdollistaa myös toimintamallissa (Nokia Bridge -vastuuhjelmassa) toimijalle aktiivisen roolin ottamisen ja edes osittaisen vaikutusmahdollisuuden omaan toimintaansa.

“To minimise the negative impact on our employees, we started a comprehensive social responsibility program called Bridge for employees and communities affected by the personnel reductions.” (Nokia vastuullisuusraportti 2011, 12.)

“However, despite the challenges we faced, Nokia never wavered in its commitment to being a responsible employer. We invited employees impacted by restructuring to join our Bridge Program to help them start new careers inside or outside Nokia, or develop new skills through continued education.” (Nokia vastuullisuusraportti 2012, 6.)

“We fully recognize the pain and difficulty we caused those employees affected by the reductions, and our responsibility to help them build a new future for themselves. We offered both financial support and comprehensive Bridge support program for employees affected by these changes. Bridge, founded in 2011, is our extensive support program for employees affected by Nokia’s restructuring plans.” (Nokia People and Planet -raportti 2013, 10.)

Aktiivinen toimintamalli -teemakokonaisuuden kannalta olennaista on huomata toiminnan aktiivisuus ja suunnitelmallisuus. Aktiivinen ote ongelmanratkaisussa mahdollistaa toiminnan onnistumisen, ja erillisen vastuuhjelman luominen viestii Nokian ottamasta aktiivisesta ongelmanratkaisijaroolista. Nokia Bridge -vastuuhjelman kannalta selkein aktiivisen toiminnan osoitus on erilaisten vaihtoehtojen muodostaminen osaksi kokonaisuutta, mikä tuo esiin Nokian aktiivista roolia passiivisen roolin sijaan.

Aktiivinen toimintamalli -teema pitää edellisten teemojen kaltaisesti sisällään koodiluokkien kokonaisuuden, josta muodostuu aktiivinen toimintamalli -teemaluokka. Koodiluokat pitävät sisällään selviä viitteitä toiminnasta ja sen ylläpitämisestä. Aktiivinen ote toimintaan käy puolestaan ilmi Nokian muodostamasta toimintakokonaisuudesta, jolla pyrittiin ratkaisemaan muutoksesta koituvia ongelmia tai haastekohtia. Toimintamallin muodostaminen on itsessään hyvin luontainen lähestymistapa ongelmanratkaisuun, ja sen aktiivinen toteuttaminen kertoo yrityksen halukkuudesta ja tahtotilasta toimia keskeisessä roolissa.

7.4.4. Yhteenveto teemaluokista

Tämä tutkimuksen osa keskittyy Nokian rooliin ja perspektiiviin, ja tässä alaluvussa tarkastelen teemoja aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Yhteenvedon tarkoituksena on havainnollistaa teemakokonaisuuden muodostuminen ja selkeyttää teemojen roolia tutkimuksen osana. Kokonaisuuden ja yhteenvedon ymmärtäminen on tärkeää seuraavan luvun, tutkimuksen johtopäätösten kannalta. Siinä tarkastelen Nokian toimintaa sekä Bridge-ohjelman ja tutkimuksen tuloksia Salon alueella keskeisten lukujen valossa.

Teemakokonaisuus on tutkimuksessa muodostunut verkostomaisena rakenteena rakentuen alaluokista yläluokiksi, yläluokista edelleen koodiluokiksi ja lopulta teemoiksi. Edellä kuvattuja teemoja voidaan yhdistää ja erottaa useilla eri tavoilla, ja tässä alaluvussa tarkastelenkin näistä yleisempiä. Teemat ovat teemakokonaisuuden verkostomaisen rakenteen vuoksi toisiinsa linkittyneitä, mutta eivät täysin päällekkäisiä yhtenäisistä ilmiöistä huolimatta.

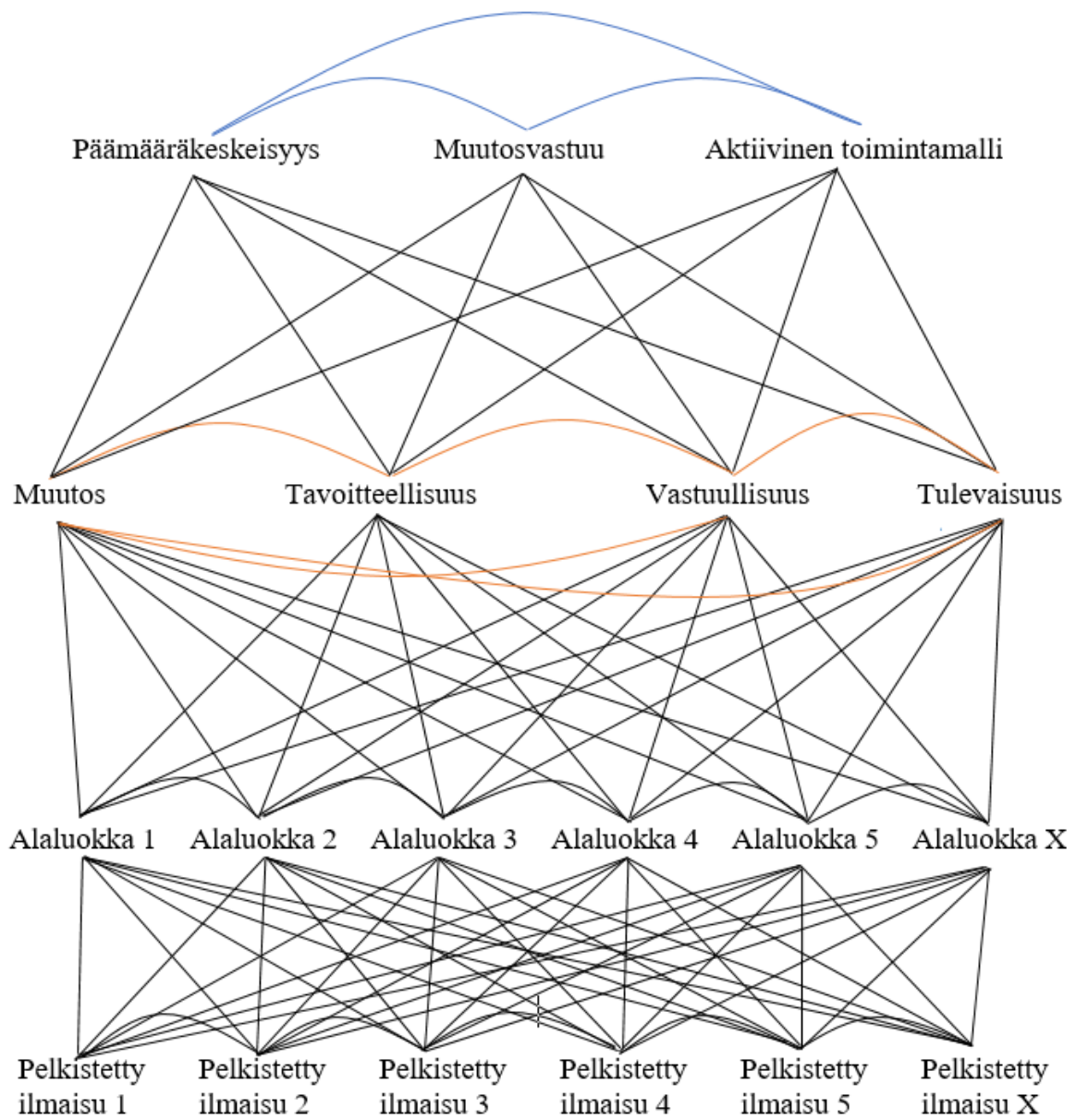
Yhteinen nimittäjä teemoille on ainakin reagointikyky, sillä päämääräkeskeisyys, muutosvastuu ja aktiivinen toimintamalli perustuvat kaikki reagoinnille ja reaktioille ärsykkeistä. Päämääräkeskeisyyden kannalta reagointi ilmenee esimerkiksi tavoitteiden luomisen kautta. Muutosvastuuseen puolestaan kuuluu keskeisenä osana reagoiminen muutokseen, ja aktiivinen toimintamalli taas pyrkii luomaan reagointia toiminnassa. Yritys siis itsessään reagoi ärsykkeisiin ja tämä nousee esille teemakokonaisuuden yhdistävänä elementtinä.

Teemat yhdistyvät toisiinsa kuitenkin selvimmin rakenteellisen toimintansa kautta. Teemat ovat tutkimuksessa muodostuneet verkostoimaiseen rakenteeseen, jossa pienemmät kokonaisuudet (koodiluokat ja yläluokat) asettuvat teemojen alaisuuteen limittäisinä toimijoina. Koska kyseessä on selvä tapahtumakokonaisuus, eli tapaus yhdistää teemoja myös tapauksen erikoislaatuisuus ja tapahtunut asia, joka toimii tässä tilanteessa ikään kuin pääverkostona teemoille.

Reagoinnin ja rakenteellisen yhtenäisyyden lisäksi teemat ovat yhdistyneitä toiminnan kautta. Oletusarvo teemojen olemassaololle on toiminnan olemassaolo ja jatkuminen sekä tapahtumien eteneminen. Toiminta puolestaan kohdistuu esimerkiksi työntekijöihin, yhteisöön tai yritykseen itseensä, ja kukin teema pitää sisällään tämän oletusarvon olemassaolon. Tutkittava tapaus on selvä muutosvastuullinen ohjelma, jonka vaikutus keskittyy Salon alueen julkishallinnollisiin sidosryhmiin. Tätä taustaa vasten tutkimuksen teemojen on oltava alisteisia tutkimuksen aihealueelle. Tähän liittyy myös edellä mainittu huomio vastuuohjelman roolista pääverkostona.

Alla olevasta kuviosta 7 ilmenee teemaluokkien muodostuminen ensin pelkistetyistä ilmaisuista alaluokiksi, alaluokista koodiluokiksi ja koodiluokista teemaluokiksi. Huomioitavaa on analyysin verkostomainen muodostuminen ja kunkin luokan liittyminen toisiinsa vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Kuviossa 7 teema- ja koodiluokkien väliset yhteydet on piirretty selvyiden vuoksi eri väreillä.

Teemaluokat



KUVIO 7: Tutkimuksen analyysin verkostomainen muodostuminen

Aineiston hahmottaminen verkostomaisena kokonaisuutena tukee analyysin muodostamista ja nostaa esiin etenkin koodiluokkia alempien luokkien päällekkäisyyden. Kokonaisuuden kannalta on olennaista ymmärtää asioiden verkostoitunut rakenne. Tätä rakennetta on käytetty myös tämän tutkimuksen analyysin perustana. Kuviosta 7 hieman poiketen myös suoraviivaisia, yksittäisiä kokonaisuuksia voidaan muodostaa horisontaalisen akselin luokkien välille, eivätkä esimerkiksi kaikki alaluokat ole sidoksissa kaikkiin yläluokkiin tai vastaavasti kaikki yläluokat sidoksissa kaikkiin koodiluokkiin. Asioiden liittyminen toisiinsa muodostaa pohjan ilmiön havaitsemiselle, ja tätä kautta verkostomainen rakenne on hahmotettava analyysin kannalta selkeästi.

Teemaluokkien eroavaisuus nousee selvimmin esille teemojen erilaisten lähestymistapojen kautta. Vaikka teemat rakentuvatkin toistensa kanssa samoista koodiluokista verkostomaisesti (ks. kuvio 7), muodostavat teemat erilaisen näkökulman tutkittavaan asiaan. Päämääräkeskeisyyden kannalta muista teemoista olennaisesti eroava on toiminnallisen otteen merkittävä määrä ja toimintakeskeisyyden painottaminen. Päämääräkeskeisyyden teemaluokasta nousee esiin vallitsevan tilanteen tarkasteleminen ja aktiivinen reagoiminen tilanteeseen. Tavoitteellisuus päämäärän saavuttamisessa nousee tässä teemaluokassa esiin muita teemaluokkia selkeämmin ja vaikuttaminen vallitsevaan tilanteeseen taas heikommin. Päämääräkeskeisyyden kannalta keskeistä on reagoiminen jo olemassa olevassa tilanteessa ja tavoitteellisuuden ylläpitäminen toiminnassa.

Muutosvastuu-teemaluokka puolestaan keskittyy vastaanottamaan vallitsevan tilanteen muutoksen. Muutosvastuu-teemaluokka muodostuu kahden erillisen asian yhdyntymisestä: muutoksen, jonka Nokian strategiauudistus on aikaansaanut ja vastuun, joka jo itsessään olemassa olevana ilmiönä on saanut aikaan muutoksen tuoman uudenlaisen tilanteen. Muutosvastuu-teemaluokka nostaa esiin muuttuneen tilanteen ja sekä tilanteen että erilaisen vastuunäkökulman suhteen yrityksen kokonaisvaltaiseen tilanteeseen ja vastuuseen. Muutosvastuu-teemaluokka keskittyy teemaluokista eniten nimenomaan vallitsevaan tilanteeseen, eikä esimerkiksi päämääräkeskeisyyden tapaan tahtotilaan onnistua tavoitteissa.

Aktiivinen toimintamalli -teemaluokka rakentuu hieman edellisiä teemaluokkia poikkeavalla tavalla. Aktiivinen toimintamalli -teemaluokka asettuu muutosvastuun ja päämääräkeskeisyyden välimaastoon hyväksymällä muutosvastuu-teemaluokassa esiin

nostetun muuttuneen tilanteen ja toteuttamalla päämääräkeskeisyys-teemaluokan toiminnallista tahtotilaa. Teemaluokka nostaa esiin ennen kaikkea Nokia Bridgen aseman keskeisenä toimintamallina. Toimintamallin olemassaolo on edellisiä lukuja konkreettisempi toimenpide, ja aktiivinen toimintamalli -teemaluokka muodostuu strukturoiduksi kokonaisuudeksi toiminnan toteuttamiseksi.

Kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna teemaluokat käsittelevät samaa ilmiötä erilaisista tulokulmista muodostaen oman kokonaisuutensa: Toimintakentässä ja tilanteessa on tapahtunut reagointia edellyttävä muutos, joka luo paineen muutosvastuun ilmenemiselle. Muutosvastuu-teemaluokassa havaitaan lisääntynyt tai vähintään eri tavalla painottunut vastuullinen toiminta vastauksena vallitsevan tilanteen muutokseen. Muutosvastuun toteutumiseksi tarvitaan strukturoitu kokonaisuus, jonka avulla tilanteeseen reagointi on ylipäänsä mahdollista. Aktiivinen toimintamalli on edellä kuvattu strukturoitu kokonaisuus, joka tarjoaa työvälineet muutosvastuun toteuttamiselle. Aktiivisen toimintamallin olemassaolo ei kuitenkaan yksin riitä tulosten saavuttamiseksi muuttuneessa tilanteessa, ja yritykseltä edellytetään päämäärätietoisia toimia toimintamallin käytössä. Päämääräkeskeisyys-teemaluokka nostaa esiin yrityksen tahtotilan onnistua muutosvastuun toteuttamisessa aktiivisen toimintamallin kautta. Päämääräkeskeisyyden tavoitteellinen toiminta, muutosvastuun reagoiminen vallitsevan tilanteen muutokseen ja aktiivisen toimintamallin strukturoitu kokonaisuus yhdistyvätkin kokonaisuudeksi, jossa Nokian vastuullisuusohjelma Bridge on syntynyt ja toteutunut Nokian toiminnassa.

Analyysin etenemisessä on huomioitava kuitenkin muutama kriittistä suhtautumista vaativa kohta. Aineisto itsessään on kuvattu globaalilla tasolla, mikä johtuu Nokian asemasta globaalina taloudellisena yritystoimijana. Aineiston eli Nokian vuosi- ja vastuuraporttien kokonaisuus tarkastelee Nokiaa globaalilla tasolla, vaikka itse tutkimuskysymys ilmenee lokaalilla, Salon alueen tasolla. Tämä vastinpari luo itsessään aineiston havainnointiin ja analysointiin ominaisuuden, jota voidaan käyttää hyväksi globaali-lokaali-vastinparin esittämisessä. Vastinparin olemassaolo tulee myös huomioida analyysia tehdessä. Lokaalia aineistoa, kuten ongelmakohtaa yleisestikin, on pyritty huomioimaan tutkimuksen seuraavassa osassa vertaillaessa analyysin tuloksia tapaukseen ja Salon alueen kehitykseen.

Aineisto on ollut myös syytä rajata tarkoin, ja tämä seikka on voinut jättää analyysin ulkopuolelle joitain näkökulmia, joiden tutkiminen voisi yhteiskunnallisesti olla hyvinkin relevanttia. Analyysi on kuitenkin rajattu koskemaan Nokian näkemystä selvän tutkimusasetelman mahdollistamiseksi ja toteuttamiseksi. Mikäli aineistoon olisi otettu mukaan kaikki tutkimusta miltei osin koskevat dokumentit, olisi aineisto laajentunut huomattavasti enemmän kuin mitä tutkimuskysymykseen laadukkaasti vastaaminen edellyttää. Esimerkiksi median tuottamat dokumentit on jätetty tutkimuksen varsinaisesta aineistosta ulos tietoisesti antaen tätä kautta myös tutkittavalle tapaukselle luonnollista jatkotutkimuksen tarvetta.

Analyysia tehdessä ja lukiessa on hyvä huomata aineiston olevan yrityksen itse tekemää, muodostamaa ja raportoimaa. Vaikka yhteiskuntavastuun raportointi on suurelta osin standardoitua, on yrityksen itse tuottamia raportteja luettava kriittisesti, myös muita näkökulmia huomioiden. Tutkimusasetelman kannalta yrityksen omat raportit ja näkemys vastuullisuudestaan ovat kiinnostava ja relevantti tapa edetä. Vuosi- ja vastuuraportit ovat yrityksen laajin vastuullisuuden raportoinnin muoto, joten näiden raporttien tarkastelu on kokonaisvaltaisinkin mahdollinen tapa edetä tutkimuksessa. Aineiston mahdolliseen yksipuolisuuteen on pyritty vastaamaan seuraavassa, osittain Salon alueeseen keskittyvässä luvussa.

Analyysin kannalta tarkasteltuna kompleksimainen verkostorakenne mahdollistaa verkoston sisäisten ongelmakohtien olemassaolon. Laajuudeltaan analyysin kokonaisvaltainen muodostaminen on haastavaa ja omaa monitasoisia elementtejä. Verkostorakenteen tarjoamat mahdollisuudet teemakokonaisuuksien rakentamiseen ovat kuitenkin selvästi sopivin tapa edetä analyysin tuottamisessa, sillä verkostomaisuus kuuluu olennaisena osana tutkimuksen teoriataustaan ja yrityksen näkemykseen toiminnastaan.

Tutkimuksen ja analyysin eettinen puoli konkretisoituu ennen kaikkea tutkimuksen kohteena olevien dokumenttien julkisuuden kautta. Tarkastelen yrityksen toimia muuttuneessa tilanteessa vastuullisuusperspektiivistä ja kiinnitän huomiota nimenomaisesti liike-elämän ja yhteiskunnan väliseen vastuuasetelmaan. Tutkimuksessa käytettävät tilastot, dokumentit ja raportit ovat kaikkien saatavilla, ja tutkimuksen kannalta olennaista on raporttien analysointi ja yhdistäminen kokonaisvaltaiseksi tutkimukseksi. Julkinen pääsy dokumentteihin tekee tutkimuksesta myös helposti toistettavaa.

Nokia, eli tutkimuksen kohteena oleva yritys itsessään, oli ja on suomalaisittain tarkasteltuna merkittävässä yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa asemassa, mikä jo itsessään oikeuttaa tutkimuksen kohteena olemisen. Nokian merkitys esimerkiksi Salon alueeseen ja Suomen talouteen on tutkimuksen kannalta merkittävä havainto. Tutkimuksen kohteena oleva yritys ei myöskään rahoita tai tue tutkimusta millään lailla, eikä tutkija ole normaalia suomalaista kansalaista erityisemmässä sidoksessa tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Analyysin muodostaminen on tätä taustaa vasten pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti relevanttiin aineistoon ja aiempaan tutkimukseen perustuen.

Seuraavassa luvussa tarkastelen analyysin tuloksia Salon alueen kannalta ja siirryn tutkimuksen johtopäätösosoioon. Käytän luvussa tutkimuksessa esitettyjä havaintoja ja sidon havainnot ja analyysin tutkimuksen teoriataustaan. Keskityn ensin tarkastelemaan analyysin tuloksia kokonaisvaltaisesti, minkä jälkeen siirryn vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Luvun lopussa sidon tutkimuksen tuloksia ja havaintoja laajempiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja keskusteluun.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen teoriaa ja analyysia Salon alueen perspektiivissä sekä vastaan tutkimuskysymykseeni. Aloitan luvun yhdistämällä tutkimuksen teoriaosuuden lainalaisuudet analyysiosiossa havaittuun tapauksen rakenteellisuuteen. Tämän jälkeen tiivistän tutkimuksen osa-alueita Salon seutuun. Luvussa yhdistän myös teoriataustan analyysiosioon keskittyen Salon seudulle ominaisiin vivahteisiin ja huomioihin. Johtopäätösosion lopussa keskityn tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia yhteiskunnallisesta näkökulmasta ja sidon tutkimuksen tulokset laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Tutkimuksen tulosten kannalta olennaista on ymmärtää tapauksen toteutuminen Nokian ja Salon välillä. Kokonaisuus sijoittuu tutkimuksen teoriaosiossa kuvattuun toimintakenttään, verkostomaisen rakenteen omaavan julkisen sektorin ja yrityssektorin jakamalle toimintakentälle, jossa Suomen valtio, Varsinais-Suomen ELY-keskus sekä Salon kaupunki edustavat julkista sektoria. Julkisen sektorin toimijoiden toiminnassa ilmenevät Salon alueeseen kiinnittyneen verkostoyhteiskunnan valtasuhteet (Castells 2012, 5). Salon alueella vallitseva poliittinen järjestelmä hallinnoi puolestaan alueeseen suuntautuvaa muiden verkostojen valtaa, ja Salon alueen julkihallinnollisilla toimijoilla on valta-asetelma aluesidonnaisen verkoston hallinnoijana (Castells 2012, 8). Toisin sanoen Nokian julkishallinnolliset sidosryhmät hallinnoivat poliittista ja valtiollista verkostoa Salon alueella, johon Nokia on yrityksenä linkittynyt omalla yritysverkostollaan.

Edellä kuvattua havaintoa Nokian yritysverkoston ja Salon alueen julkishallinnollisen verkoston liittymisestä toisiinsa tukee myös esimerkiksi Nohrian (1992, 4–6) havainto organisaatioiden toimimisesta formaaleja ja informaaleja suhteita omaavissa verkostoissa sekä organisaation toimintakentän verkostomaisesta rakenteesta. Organisaatioiden, eli tutkimuksen tapauksessa Salon alueen julkishallinnollisen verkoston ja Nokian yritysverkoston väliset suhteet sitovat organisaatioita toisiinsa toimintaympäristössä (Nohria 1992, 4–6).

Kummallakin toimijalla, Salon alueen julkishallinnollisella verkostolla ja Nokian yritysverkostolla, on oma, kompleksinen verkostokokonaisuutensa, ja nämä verkostot yhtyvät toisiinsa Salon alueella, johon tutkimuksen keskeinen tapaus, Nokian Salon tehtaan sulkeminen

ja Bridge-ohjelman vaikutukset Nokian Salon alueen julkisiin sidosryhmiin myöskin sijoittuvat. Tutkimuksen tulosten kannalta on hyvä lähteä etenemään analyysiosion purkamisella osiin ja liittämällä havaitut osakokonaisuudet tutkimuksen teoriakenttään. Osakokonaisuuksia tapauksessa on kuusi kappaletta, jotka käsittelem seuraavaksi.

Ensimmäinen osakokonaisuus on reagointia edellyttävä muutos toimintakentässä, jolla viitataan Nokian ja Salon alueen julkisen sektorin verkostoissa tapahtuneeseen muutokseen, Nokian Salon tehtaan sulkemiseen. Nokian Salon tehdasta voidaan tässä kohtaa pitää verkoston solmukohtana. Kuten edellä tutkimuksen teoriaosiossa on mainittu, solmukohta on verkostolle sitä olennaisempi, mitä enemmän tietoa se kykenee omaksumaan ja prosessoimaan, ja solmukohdalla on merkittävä rooli verkoston suorituskyvyn kannalta. Mikäli jokin verkoston solmukohta muodostuu verkoston kannalta irrelevantiksi, korvaa verkosto tällaisen solmukohdan relevantilla solmukohdalla. (Castells 2004, 3.) Nokian Salon tehdas muodostui Nokian strategiamuutoksessa Nokian yritysverkoston irrelevantiksi solmukohdaksi ja Nokian yritysverkosto lakkasi toimimasta tässä solmukohdassa. Korvaavana toimintona, yritysverkoston uudeksi komponentiksi Nokia puolestaan avasi uuden matkapuhelintehtaan Vietnamiin (esim. Nokia vuosiraportti 2012, 56 & Nokia vastuullisuusraportti 2012, 9).

Salon alueella Nokian yritysverkoston alueelle tuottama virtaus (Castells 2004, 3) sammui ja tämä vaikutti myös Salon alueen julkishallinnolliseen verkostoon. Muutos alueen toimintaympäristössä muodosti tarpeen reagoimiselle, minkä seurauksena muodostui painetta muutosvastuun syntymiselle, joka onkin tutkimusten tulosten toinen osakokonaisuus.

Toimintakentän muodostama paine muutosvastuulle ilmenee esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuun kautta. Keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta ja yhteiskuntavastuun merkityksestä yritysten toiminnoissa on elänyt ajan saatossa, ja yhteiskuntavastuun olemassaolo tulkitaan usein nykyisin eräänlaisena automaattisena osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Epstein 2008, 19). Paine muutosvastuulle sijoittuu puolestaan teoriakentässä Epsteinin (2008, 20) esittämään näkemykseen, jossa esimerkiksi sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten yhdistäminen yrityksen strategiisiin valintoihin voi ilmentyä liiketoimintaa tehostavana tai kuluja alentavana toimenpiteenä. Merkittävää on myös se, että yhteiskuntavastuun perspektiivistä tarkasteltuna Epsteinin (2008, 20) mukaan yrityksen sisäistä yhteiskuntavastuullisten toimien aloittamista yleisempää on esimerkiksi toimintakentän luomat

yrietykseen kohdistuvat vaatimukset, odotukset ja painostus. Tätä kautta paine muutosvastuulle on esiintynyt myös Nokian Salon tehtaan sulkemisen yhteydessä.

Kolmantena osakokonaisuutena on muutosvastuun tarve strukturoidulle kokonaisuudelle. Jotta strukturoitu kokonaisuus voidaan tutkimuksen kannalta ymmärtää tarkasti ja selvästi, on toimintaympäristöön kiinnitettävä hieman edellistä kappaletta tarkemmin huomiota. Tässä yhteydessä toimintakenttä sijoitetaan tutkimuksessa esiteltyyn Elkingtonin triple-bottom-line-teoriaan. Muutos tutkittavan tapauksen toimintakentässä, eli Nokian Salon tehtaan sulkeminen, sijoittuu tutkimuksen perspektiivissä triple-bottom-line-teorian sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden väliselle ryhjevyöhykkeelle (Elkington 1997). Tällä ryhjevyöhykkeellä Nokian strategiauudistuksen taloudelliset vaikutukset kohtaavat Salon alueen muuttuvan sosiaalisen kentän.

Julkisen verkoston sosiaalisesti muodostunut ongelma, esimerkiksi tehtaan sulkeminen, voi luonnollisesti esiintyä myös useammalla ryhjevyöhykkeellä erillisesti, konteksti- tai korrelaatioidonnanaisesti, eikä ongelman tai ilmiön vaikutuksia ole välttämättä sidottu yhdelle ryhjevyöhykkeelle. Yhdellä ryhjevyöhykkeellä havaittu negatiivinen ongelma voi teoriassa myös muodostua toisella ryhjevyöhykkeellä, toisesta perspektiivistä tarkasteltuna myös positiiviseksi ilmiöksi. Tehtaan sulkeminen alueella saattaa toisin sanoen esimerkiksi lisätä ympäristövastuullisuutta ja vähentää alueeseen kohdistuvia yrityksen ympäristöpäästöjä, mutta jättää puolestaan jälkeensä sosiaalisesti tarkasteltuna negatiivisen työttömyysilmiön.

Tehtaan sulkemisesta koituneen ongelmatilanteen ja vallitsevan toimintakentän ymmärtäminen korostaa strukturoidun kokonaisuuden hahmottamisen tarvetta. Kenties hieman abstrakti ongelma on teorian valossa muodostunut konkreettiseksi tapaukseksi, joka yhteiskuntavastuun kautta edellyttää yritykseltä toimia verkoston hajoamisen tai hajottamisen vuoksi.

Strukturoidun kokonaisuuden tarve nostaa esiin puolestaan aktiivisen toimintamallin muodostumisen, joka muodostuukin tutkimuksen johtopäätösosion neljänneksi osakokonaisuudeksi. Ilman strukturoitua kokonaisuutta, aktiivista ja luotua toimintamallia, ei verkostossa tapahtuvia muutoksia kyettä hallitsemaan tai muokkaamaan. Tutkimuksen tapauksessa aktiivinen toimintamalli on Nokian yhteiskuntavastuuohjelma Nokia Bridge, jonka keskeisissä tavoitteissa Nokian julkishallinnolliset verkostot, Nokiasta riippuvaiset alueet, oli huomioitu yhtenä osa-alueena (Nokia People and Planet 2013, 49).

Nokia Bridge -ohjelman tavoitteiden onnistunut ja laadukas saavuttaminen puolestaan edellyttää päämääräkeskeisyyttä, jonka muodostuminen onkin tutkimuksen tulosten viides osakokonaisuus. Nokia Bridgen aktiivinen ote toimintaan on omiaan kertomaan ohjelman tavoitteellisuudesta ja päämääräkeskeisestä otteesta.

Kuudentena, ja viimeisenä osakokonaisuutena onkin itse päämääräkeskeisyys, joka osoittaa tahtotilaa onnistua muutoksen toteuttamisessa. Päämääräkeskeisestä otteesta yhteiskuntavastuun toteutumiseen yhteiskuntavastuuohjelma Nokia Bridgen kohdalla kertoo esimerkiksi ohjelman toimenpiteiden laajuus, tavoitteellisuus ja raportointi. Keskeistä päämääräkeskeisyyden kannalta on huomata myös ohjelman eräänlainen päätepiste vuoteen 2013, jonka jälkeen ohjelmaa ei ole enää esiintynyt vastaavalla tavalla Nokian vuosiraporteissa vuosilta 2014–2017 eikä vastuuraporteissa vuosilta 2014–2016. Strukturoidun, aktiivisen toimintamallin muodostaminen ja seuraaminen Nokian raportoinnissa onkin ollut keskeinen osa päämääräkeskeistä otetta Nokian yhteiskuntavastuuohjelman olemassaolossa.

Verkostoyhteiskunnan lainalaisuudet yhdistyvät tutkimuksessa yhteiskuntavastuun yleiseen teoriakenttään ja vielä tarkemmin Elkingtonin triple-bottom-line-teoriaan. Yritykset yhdistyvät omalla verkostollaan julkisen toimijan ylläpitämiin, alueellisiin verkostoihin, joissa valtaa pitävät julkiset instituutiot ja organisaatiot. Yritysverkoston sitoutuminen julkiseen verkostoon on mielenkiintoinen ilmiö, sillä verkostot muodostuvat usein ikään kuin toisiaan täydentäviksi tai vähintään synergiahyötyä tarjoaviksi kumppaneiksi – yhtyen samalla kuitenkin yhdeksi verkostoksi/verkostokokonaisuudeksi. Yrityksen mahdollinen poistuminen alueelta osoittaa kuitenkin yritysverkoston alueellista valta-asetelmaa, etenkin paikkakunnilla, jotka ovat merkittävästi riippuvaisia yhdestä yritystoimijasta.

Valtion pitäisi Castellsin (2012, 8) mukaan hallinnoida aluettaan verkoston suurimpana vallan pitäjänä, mutta esimerkiksi Nokian poistuminen Salon alueelta toi mukanaan merkittäviä muutoksia, joihin paneudun seuraavaksi ja vastaan myös tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat Nokian Bridge-yhteiskuntavastuuohjelman sosioekonomiset vaikutukset Nokian julkishallinnollisiin sidosryhmiin Salon seudulla?

Nokian taloudellinen ja sosiaalinen merkitys Salon alueella käy ilmi luvussa 5.2. esitetyissä havainnoissa. Salon seudun muuttuminen äkillisen rakennemuutoksen alueeksi oli alueen voimakkaan elinkeinorakenteen muutoksen lisäksi ainakin osittain linkittynyt Nokian

poistumiseen alueelta, sillä Salon tehtaan lopettaminen ja irtisanomiset asettuvat ajallisesti samaan aikaan esimerkiksi Salon kaupungin veropohjan kapenemisen ja työttömyysasteen nousemisen kanssa (Ylikännö & Kehusmaa 2015, 3–6).

Salon seudun rakennemuutoksen voimakkuudesta kertovat esimerkiksi luvussa 5.2. esitettyjen taloudellisten lukujen voimakas heikentyminen (esimerkiksi yhteisöverotuoton putoaminen 60 miljoonasta eurosta 7,5 miljoonaan euroon lyhyessä ajassa sekä asukasta kohti olevan lainakannan nouseminen) sekä työttömyyslukujen nouseminen (Ylikännö & Kehusmaa 2015, 6). Vuoden 2009 kuntaliitoksen vaikutuksia työttömyyden nousemiseen ei tässä tutkimuksessa ole tarkasteltu, joten työttömyyslukujen ja asukasta kohti olevan lainakannan nouseminen voi mahdollisesti selittyä osittain myös Salon alueen kuntaliitoksella. Yhteisöverotuoton radikaali heikentyminen puolestaan ei selity kuntaliitoksella, sillä kuntaan on mitä oletettavammin tullut aikaisempaa useampia yhteisöveroa maksavia yrityksiä kuntaliitoksen tapahduttua, mutta yhteisöverotuotto ei silti ole noussut merkittävästi.

Taulukosta 2 käy ilmi Salon alueen tilanteen muutoksen nopeus, mikä omalta osaltaan selittää valtiollisia tukitoimia ja Salon alueen nimeämisen äkillisen rakennemuutoksen alueeksi. Salon nimeäminen äkillisen rakennemuutoksen alueeksi on tapauksen kokonaisuuden kannalta kiinnostava elementti, ja Nokian poistuminen alueelta omaa ajallisia yhtäläisyyksiä asiaan. Asian syvämpi tutkiminen ei kuitenkaan sisälly tutkimuksen painopistealueeseen, ja jätänkin Salon alueen riskikartoituksen analysoimisen ja äkillisen rakennemuutoksen syiden tutkimisen jatkotutkimuksen piiriin ja keskityn tässä tutkimuksessa tarkastelemaan enemmän vastuullisuusohjelma Nokia Bridgeä ja sen elementtejä. Myöskin kysymykset Nokian strategiamuutoksen ja Nokia Bridge -ohjelman vaikutuksista Nokian taloudellisiin, ympäristöllisiin ja Salon alueen julkishallinnollisen verkoston muihin, kenties myös Nokian välillisiin sidosryhmiin ja verkostoihin antavat aihetta jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen alkupuolella kuvailtu ja koko tutkimuksen ajan relevantti ja kantava verkostorakenne ilmenee mielenkiintoisella tavalla tutkittavassa tapauksessa. Suomen valtio muodostaa julkishallinnollisen, verkostomaisen rakenteen, johon Nokian kaltaiset yritykset voivat liittyä harjoittamaan liiketoimintaa ja luomaan kytköksiä valtiojohtoisen verkoston ja oman verkostonsa kanssa. Tehtaan sijoittaminen Salon alueelle luo julkishallinnolliseen verkostoon liiketaloudellisen solmukohdan, joka yhdistää verkostoja toisiinsa. Nokia, joka

hallinnoi Salon alueella toimivaa tehdasta, voi verkostonsa haltijana poistaa solmukohdan ja sulkea tehtaan, ja tämä tapahtuma vaikuttaa sekä Nokian että Salon alueen verkostoon kautta linjan.

Kuten aiemmin tutkimuksessa on esitetty, verkostomainen rakenne eroaa keskitetystä rakenteesta siten, että sen toiminta voi jatkua huolimatta yhden solmukohdan sammumisesta tai poistumisesta (Castells 2004, 3). Nokian Salon tehtaan sulkeminen aiheutti esimerkinomaisen tilanteen. Nokian yritysverkosto on elinvoimainen, vaikka yksittäinen tehdas (solmukohta) verkostosta poistuukin. Suomen valtion verkosto on myös elinvoimainen, vaikka verkoston osa-alueen kannalta keskeinen yritystoimija lopettaakin toimintansa, ja Salon seutu jouduttiinkin ainakin osittain tästä syystä asettamaan äkillisen rakennemuutoksen piiriin. Äkillisellä rakennemuutoksella, ELY-keskusten rahoituksella ja muilla toimilla Suomen valtion muodostama julkishallinnollinen verkosto korjaa solmukohdan sammumisesta aiheutuneita vahinkoja ja jakaa vastuuta toiminnasta muille verkostonsa solmukohdille.

Tilanteessa mielenkiintoista on myös se, että Nokian poistuessa Salon alueelta Nokia asetti itse korjaavia toimenpiteitä yhteiskuntavastuuohjelma Nokia Bridgen avulla. Nokian, siis valtiolliseen julkishallinnolliseen verkostoon liittyneen yritysverkoston hallinnoijan, tavoitteena oli muutostilanteessa korjata Suomen valtion alaista julkishallinnollista verkostoa, johon yritysverkon toteuttamat toimet vaikuttivat negatiivisesti. Tätä taustaa vasten voidaan tulkita Suomen valtion julkishallinnollisen verkoston olevan tässä tapauksessa niin kiinteästi liittynyt paikalliseen yritysverkostoon, että yritysverkosto kokee aiheelliseksi auttaa valtiollisen verkoston korjaustoiminnoissa. Motiivi tälle toiminnalle voi luonnollisesti tulla puhtaasta altruistisesta auttamisen halusta, tulevaisuusnäkymistä valtiollisen verkoston osana tai jostain täysin muusta.

Tapauksessa kiinnostava havainto on myös Euroopan sosiaalirahaston, aluekehitysrahaston ja globalisaatorahaston osallistuminen Salon seudun rakennemuutoksen rahoitukseen ja solmukohdan korjaamiseen (Ylikännö & Kehusmaa 2015. 9–11). Paikkakunnalle keskeisen yrityksen irrottautuminen alueelta on aiheuttanut toimia niin yritysverkostossa, valtiotasoisessa julkishallinnollisessa verkostossa kuin myös Euroopan laajuisessa, eri valtioista koostuvassa verkostossa. Nokian poistuminen Salon alueelta ei ollut yksinkertainen irrottautuminen solmukohdasta, vaan edellytti toimia usealla eri verkostotasolla.

Nokia Bridge -ohjelman kontekstissa Nokian toiminta Salon alueella mielletään Nokian puolelta yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi (esim. Nokia Sustainability Report 2011, 37), ja strategiamuutoksen aiheuttamat konkreettiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi henkilöstövähennykset, sijoittuvat luontaisesti Elkingtonin (1997) triple-bottom-line-teorian taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden väliselle ruhjevyöhykkeelle. Tämä taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden välinen eräänlainen vastakkainasettelu tekee Bridge-ohjelman yhteiskuntavastuullisesta tulkitsemista mielekäästä nimenomaisesti triple-bottom-line teorian avulla.

Bridge-ohjelman tuloksia on tätä tutkimusta aiemmin analysoitu valtakunnallisesti ja Salon alueen perspektiivissä paikallisesti esimerkiksi Valtioneuvoston kanslian työryhmäraportissa: Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa 11/2015, missä esiin nostettiin esimerkiksi globaalit peruseriaatteet omaavan ohjelman muotoutuminen lokaaleihin olosuhteisiin. Bridge-ohjelman on arvioitu onnistuneen hyvin yrittäjyyteen kannustamisessa ja esimerkiksi uusien yritysten synnyttämisessä sekä sosiaalisen tuen tarjoamisessa ohjelmaan osallistuneille. Myös liiketoiminnan jatkumiseen Salon alueella pyrittiin ohjelmassa vaikuttamaan positiivisesti. (VNK 2015 21–23.)

Kokonaisvaltaisesti ajatellen Salon seudun rakennemuutos perustuu äkillisiin muutostapahtumiin, verkostoja yhdistävien solmukohtien sammumisiin ja tästä syntyviin vastatoimenpiteisiin, vastavoimiin. Nokia Bridge -ohjelma toimi eräänlaisena vastavoimana Salon alueen valtiovetoisen verkoston eli Nokian Salon alueen julkishallinnollisten sidosryhmien toiminnan heikentymiselle. Salon alueella valtion verkoston sisällä toteutuu triple-bottom-line-teoriasta syntyvä ja luvussa 7.1. esitetty ongelmakohta, jossa julkishallinnolliset sidosryhmät eli valtiojohtoinen verkosto ja Nokian, yritysverkoston hallinnoijan, taloudelliset intressit aiheuttavat vastakkainasettelun, jossa yritysverkosto pyrkii irrottautumaan alueen kantavasta, valtiojohtoisesta verkostosta. Tutkimuksen perspektiivissä verkostojen välinen alueellinen irrottautuminen toisistaan sijoittuukin triple-bottom-line-teorian sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden väliselle ruhjevyöhykkeelle.

Itse Nokia Bridge -ohjelman toiminta Salon alueella tiivistyy tutkimuksen analyysiosiossa esitettyihin teemoihin, joista voidaan muodostaa eräänlainen keskeinen kokonaisuus muutosvastuun ilmentymisen, aktiivisen toimintamallin ja päämääräkeskeisen toiminnan

kautta. Kaikki kolme teemaluokkaa nostavat esiin vastuullisuusohjelma Nokia Bridgen toimintaa – yhdessä ja erikseen – nimenomaan Nokian, yritysverkoston hallinnoijan perspektiivistä. Nokian näkökulmasta Nokia Bridge -ohjelma oli noin kolmen vuoden pituinen operaatio, jolla oli alku- ja loppupiste. Ohjelmaan investoitiin rahallisesti ja ohjelma oli strukturoitu kokonaisuus, jonka tavoitteet on myös tässä tutkimuksessa aiemmin esitetty.

Yritysverkoston, tässä tapauksessa Nokian, julkishallinnollisten sidosryhmien eli tässä tapauksessa Suomen valtioverkoston ja Salon alueellisen verkoston perspektiivistä tilannetta pitää kuitenkin tarkastella pitkäjänteisemmin. Tarkasteltaessa esimerkiksi Salon alueella aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärää vuosina 2008–2016 suurimmat aloittaneiden yritysten lukumäärät ajoittuvat taulukon 2 mukaisesti vuosille 2010 (365 aloittanutta yritystä), 2011 (374 aloittanutta yritystä) ja 2013 (375 aloittanutta yritystä). Lopettaneita yrityksiä puolestaan eniten oli vuosina 2013 (321 lopettanutta yritystä) ja 2014 (307 lopettanutta yritystä). Vuosi 2014 oli havaintojaksossa myös poikkeuksellinen siinä mielessä, että se on havaintojakson ainut vuosi, jolloin lopettaneita yrityksiä oli Salossa enemmän kuin aloittaneita.

TAULUKKO 2: Salon alueen talousindikaattorit vuosilta 2008–2016

Vuosi	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	yksikkö
Salon työttömät työnhakijat	2246	3347	3028	3092	4231	4382	4401	4548	4348	henkeä
Salon työllisyysaste	72,7	68,3	69,1	69,5	65,4	64,9	65,4	64,9	65,5	prosenttia
Työttömien osuus työvoimasta, Salo	8,4	12,7	11,6	11,8	16,6	17,5	17,6	18,4	17,8	prosenttia
Suomen työllisyysaste	70,6	68,3	67,8	68,6	69,0	68,5	68,3	68,1	68,7	prosenttia
Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus, Salo	85,3	83,5	83,2	81,8	79,8	78,6	77,6	76,4	ei tietoa	prosenttia
Salon väkiluku	54 777	54 889	55 235	55 283	54 858	54 478	54 238	53 890	53 546	henkeä
Salon muuttovoitto/-tappio	84	-80	131	-74	-464	-411	-355	-238	-271	henkeä
Salon yhteisöverotuotto	28 766 308,95	54 879 316,20	63 308 735,22	32 755 840,46	12 106 816,66	8 971 670,90	9 592 539,99	9 431 216,19	10 478 494,56	euroa
Aloittaneet yritykset, Salo	337	289	365	374	320	375	299	313	307	kappaletta
Lopettaneet yritykset, Salo	274	249	188	239	273	321	307	266	264	kappaletta
Muutos yrityksissä, Salo	63	40	177	135	47	54	-8	47	43	kappaletta

Lähde: Tilastokeskus ja verohallinto.

Taulukkoon 2 on kerätty tietoa Salon alueesta ja Salon alueen työttömistä, työssäkäyvistä, väkiluvusta, muuttoliikkeestä ja yhteisöverotuotosta. Vertailun tukemiseksi taulukossa 2 on edustettuna myös Suomen työllisyysaste kunkin vuoden keskiarvona laskettuna.

Nokia Bridge -ohjelmalla voidaan periaatteessa ainakin ajallisesti tarkasteltuna tulkita olleen vaikutusta aloittaneiden yritysten määrään, mikä omalta osaltaan korjaa Salon alueen julkishallinnollisen verkon alaisuudessa olevaa yritysverkostoa ja tätä kautta Nokian Salon

alueen julkishallinnollisia ja sosiaalisia sidosryhmiä. Taulukossa 2 ilmenevät yritysten perustamismäärät ovat kuitenkin maltillisia, vaikka perustettujen yritysten totuttuun määrään lisäystä ohjelman aikana syntyiikin. Myös lopettaneiden yritysten vuosittainen määrä on pysynyt suhteellisen samana vuosien 2013 ja 2014 piikeistä huolimatta. Taulukosta 2 ei valitettavasti voida kuitenkaan havaita, olisivatko yritysten perustamis- ja lopettamismäärät edellisten vuosien tasolla ilman Nokia Bridge -ohjelmaa.

Pidemmällä perspektiivillä tarkasteltuna koko havaintojakson aikana Salon työttömien työnhakijoiden määrä on kasvanut 2008 vuoden 2246 työttömästä työnhakijasta 4348 työttömään työnhakijaan (2016) ollen suurimmillaan 4548 työtöntä työnhakijaa (2015). Työttömien osuus työvoimasta on myös ollut kasvussa vakiintuen noin 17–18 % välimaastoon (2012–2016), kun se vuonna 2008 oli 8,4 % ja vuosina 2009–2011 noin 12–13 %. Samalla Salon työllisyysaste on pudonnut Suomen keskiarvon alle alkaen vuodesta 2012, kun se vuodet 2008–2011 oli Suomen työllisyysastetta parempi. Vuodesta 2012 alkaen Salon väkiluvussa on tapahtunut myös merkittävää vähenemistä aiempiin vuosiin verrattuna.

Kokonaisuudessaan Salon alue on siis havaintojaksolla kärsinyt työllisyys- ja väkiluvuissa. Aloittaneiden yritysten lukumäärä on vakiintunut noin 300–400 aloittaneeseen yritykseen vuosittain, ja lopettaneita yrityksiä on pääsääntöisesti hieman aloittaneita vähemmän, pois lukien vuoden 2014 poikkeus. Yhteisöverotuotto on havaintojaksolla 2008–2016 kokenut Salon alueella merkittävää vähenemistä vakiintuen kuitenkin noin 10 miljoonaan euroon vuosittain. Salon työllisyysaste on puolestaan pudonnut Suomen keskiarvoon alle. Valtiovetoisen, julkishallinnollisen verkoston voidaan siis nähdä heikentyneen Salon alueella havaintojaksolla, etenkin alueen työllisyyteen ja talouteen keskittyvissä luvuissa.

Edellä mainittua taustaa vasten havaintojaksolla, johon tutkimus keskittyy, Nokia Bridge -ohjelmalla ei ole ollut merkittäviä ja laajoja vaikutuksia Salon alueen työllisyyteen, mikäli vertailukohdaksi otetaan alueella vuosien 2008–2009 totuttu taso. Taloudellisesta perspektiivistä tarkasteltuna Nokia Bridge -ohjelma ei ole kyennyt nostamaan Salon yhteisöverotuottoa sille tasolle, jossa se vielä Nokian tehtaan toimiessa alueella oli. Nokia Bridge -ohjelman realisoituneiden vaikutusten arvioiminen on kuitenkin haastavaa, sillä vertailukohtana pidetään tutkimuksessa alueen totuttua tasoa ennen Nokian tehtaan sulkemista. Se, että alueella ei ole kyetty saavuttamaan esimerkiksi vuosien 2008–2009 tasoa taloudellisissa

ja työllisyyslukuissa, ei luonnollisesti poista Nokia Bridge -ohjelman mahdollista yleistä positiivista vaikutusta. Alueen sosiaalisten ja taloudellisten lukujen vertaileminen on kuitenkin mielekästä ainoastaan oikeisiin, raportoituihin lukuihin, ja Nokia Bridge -ohjelman konkreettisten nettovaikutusten arvioiminen on tätä kautta ongelmallista. Tämä luo mahdollisuuden arvioida ohjelman tulosten vaikutuksia monitulkinnallisesti.

Tarkkojen Bridge-ohjelman vaikutusten arvioiminen Salon alueen julkishallinnollisiin ryhmiin on siinä mielessä haastavaa, että tapauksen suoria vaikutuksia ei ole tutkittu aiemmin. Havainnot tässäkin tutkimuksessa perustuvat yleisiin Salon alueesta saatavilla oleviin julkisiin lukuihin, jotka pitävät sisällään useita muuttujia, eivätkä koske vain ja ainoastaan Nokian Bridge-ohjelmaa. Nokian Salon alueellisesti merkittävän aseman kautta voidaan kuitenkin havaita joitain yhtäläisyyksiä edellä kuvatuista taloudellisista ja sosiaalisista ongelmista, joita Salon alueella Nokian tehtaan sulkemisen jälkeen on havaittu.

Havaintojakson työllisyys- ja taloudelliset luvut ovat Salon alueella synkät, eikä Nokia Bridge -ohjelmalla ole kyetty ainakaan merkittävästi parantamaan äkillisessä rakennemuutoksessa painivaa Salon alueen julkishallinnollista verkostoa, vaan Salon alueen julkishallinnollinen verkosto on tutkimuksen lukujen mukaan ja havaintojakson aikana heikentynyt. Tästä huolimatta Nokia itse toteaa esimerkiksi vuoden 2012 vastuuraportissaan (2012, 26) Nokia Bridge -ohjelman olleen menestys ja tuoneen hyviä tuloksia. Tämä havainto alleviivaa tulkinnan monimuotoisuutta ja tulosten painopistealueiden eroa. Ohjelmasta syntyneet onnistumiset voidaan tulkita menestystarinoiksi, vaikka kokonaisuudessa merkittäviä positiivisia tuloksia ei havaittaisikaan.

Ohjelma on tämän lisäksi saanut aikaan yhteiskunnallista keskustelua esimerkiksi valtakunnanmedioissa, joissa ohjelmaa on käsitelty (esim. Yle 2012, Nokian Bridge-ohjelma auttanut työttömäksi jääneitä; Talouselämä 2013, Nokian Bridge-ohjelma: Menestystarina yhteiskuntavastuusta?; Tekniikka & Talous 2015, Nokia potki aikoinaan tuhansia – Sai itsensä nerokkaalla tavalla vaikuttamaan kuitenkin reilulta). Tämäkin havainto omalta osaltaan alleviivaa ohjelman ympärillä käydyn yhteiskunnallisen keskustelun ja ohjelmaa koskevan yhteiskunnallisen merkityksen ja monitulkinnallisuuden.

Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna yksittäisiä ohjelman aikaansaamia vaikutuksia kiinnostavampaa on kuitenkin kokonaisuus Nokia Bridge -ohjelman takana. Vaikka Nokia

Bridge -ohjelma ei välttämättä kyennyt ainakaan nostamaan Salon seutua parhaimpaan aikakauteensa tai korjaamaan Nokian strategiamuutoksesta mahdollisesti aiheutuneita alueellisen äkillisen rakennemuutoksen ongelmakohtia, nostaa ohjelman olemassaolo kuitenkin esiin mielenkiintoisen ja abstraktimman yhteiskuntavastuullisen kysymyksenasettelun: Mikä on yrityksen rooli julkishallinnollisen verkoston alueelta poistuttaessa?

Edellä esitetty kysymys voidaan linkittää tässäkin tutkimuksessa esitettyyn verkostomaiseen rakenteeseen, jossa yritysverkosto on linkittynyt poliittista valtaa pitävään valtioverkostoon. Yritysten ja valtion suhde voidaan tässä kohtaa mieltää eräänlaiseksi riippuvuussuhteeksi, ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta (Epstein 2008, 19) valtion ja yritysten välinen yhteistyö on globaalin taloudellisen toiminnan kannalta olennaista.

Mikäli yrityksiä on mahdollisesti aiemmin pidetty valtiosta irrallisina toimijoina, Nokia Bridgen yritys korjata yritysverkoston aiheuttamia alueellisia haittavaikutuksia keskittyy nimenomaan verkostomaisen rakenteen korvaamiseen ja omalta osaltaan asettaa yritysverkoston toimimisen täysin irrallisena valtioverkostosta kyseenalaiseksi. Muokkasiko Nokia Bridge -ohjelma yritysverkoston ja yritysten toiminnan oletusarvoja? Tuleeko Nokia Bridge -ohjelman kaltaisista yhteiskuntavastuullisista toimista enemmän normimaisia kuin nykyään? Mitä voidaan olettaa yritykseltä alueelta poistumisen aikana? Tulevatko yritykset investoimaan jatkossakin alueelta poistumiseen, kuten Nokia tutkimuksen tapauksessa? Tämä jää nähtäväksi ja tutkittavaksi tulevaisuudessa.

Asia ei itsessään ole täysin ongelmaton, ja juridisten sekä totuttujen käytäntöjen lisäksi varsinaisia sääntöjä yhteiskuntavastuun toteuttamiselle ei juurikaan ole. On luonnollisesti mahdollista, että yritys toimii esimerkiksi filantrooppisten periaatteiden (Carroll 1993, 32–37) mukaisesti tai omaksuu yhteiskuntavastuuelvoitteet liiketoimintaa parantavana toimenpiteenä (Hart 2010, 30–31), mutta täysin mahdollista on myös, että esimerkiksi globaali kansainvälinen yritys pyrkii minimoimaan yhteiskuntavastuutoimensa muuttamalla tuotantoa esimerkiksi valtioihin, joissa sääätely on vähäisempää. Toiminnan ja tuotannon keskittäminen edullisimpiin maihin voi mahdollistaa yritykselle taloudellisia säästöjä ja parantaa yrityksen taloudellista vastuuta. Tehty valinta saattaa myös heikentää tai parantaa muita yhteiskuntavastuun alueita.

Tämä havainto itsessään ei ole uusi, mutta sen suhde esimerkiksi Castellsin (2004, 41–43) nostamaan problematiikkaan sosiaalisen kontrollin puuttumisesta globaaleissa

vaikutusvaltaisissa verkostoissa on kiistatta mielenkiintoinen. Kuinka vahvaksi ja vaikutusvaltaiseksi globaali kapitalistisen systeemin omaksunut (yritys)verkosto voi kasvaa ja onko valtiollisen verkoston vahva alueellinen asema poliittista järjestelmää hallinnoivana kattoverkostona (Castells, 2012, 8) kenties uhattuna tulevaisuudessa?

Edellä kuvattu keskustelu nostaa esiin myös kiinnostavan kysymyksenasettelun yrityksen ja valtion välisestä vuorovaikutuksesta sekä yrityksen taloudellisten voittojen tavoittelusta sosiaalisen toimintaympäristön kanssa. Tutkimuksessa edellä kuvattu tiivis valtion ja yrityksen välinen verkostomainen rakenne omalta osaltaan korostaa keskustelua siitä, mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa ja mikä on yrityksen painopistealue sen toiminnassa. Kapitalistiseen toimintamalliin kuuluu luonnollisesti voiton tavoittelu toiminnassa, mutta yhteiskuntavastuun perspektiivistä keskeistä on havaita täydellistä taloudellista vastuuta tavoittelevan yrityksen aiheuttamat sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Abstraktimmalla tasolla keskusteluun liittyvät esimerkiksi kysymykset: ”Mikä on taloudellisten voittojen hinta nyt ja tulevaisuudessa?” tai ”Missä kulkevat ruhjevyöhykkeiden ja kestävyuden rajat, mikä on hyväksyttävää, kuinka kauan ja kenelle?” Tutkimukseni ei pyri vastaamaan näihin kysymyksiin, mutta havainnot ovat teoriakentän jatkotutkimuksen kannalta keskeisiä.

Pidemmälle vietyinä yhteiskunnalliseen keskusteluun asettuvat mukaan myös muut verkostotasot kuin yritys- ja valtioverkosto. Esimerkiksi Salon tapauksessa Euroopan Unioni osallistui äkillisen rakennemuutoksen ratkaisemiseen rahoittamalla toimintaa, mikä itsessään nostaa esiin kysymyksen verkostojen välisestä roolituksesta eri verkostotasoilla ilmenevissä ongelmanratkaisutilanteissa. Onko jokainen verkosto vastuussa vain itsestään vai onko kattoverkostolla jonkinasteinen vastuu myös kattoverkoston alaisista verkostoista, kuten esimerkiksi Euroopan Unionilla Suomen valtion verkostosta?

Toinen tutkimuksesta nouseva, abstraktimpi ja yhteiskunnallisesti mielenkiintoinen havainto on työttömyyden ja taloudellisten toimintojen suhde. Valtio- ja yritysverkoston välinen toimintakenttä nostaa keskusteluun yritysverkoston linkittymisen valtioverkostoon, jonka alaisia kansalaisia yksittäiset yritysverkoston työntekijät ovat. Valtiolla on viime kädessä vastuu kansalaisistaan, vaikka yrityksen ja kansalaisen entinen työnantaja-työntekijä-suhde katkeaisikin. Yrityksen toiminta voi olla valtiollista toimijaa ketterämpää ja tätä kautta saattaa ilmetä myös toiminnasta johtuvia ongelmakohtia, mitkä jäävät helposti vain valtioverkoston

ratkaistavaksi. Näitä voivat olla esimerkiksi työttömyyskysymykset ja työttömyyden lisääntyminen alueella. Työllisyyden heikentyminen alueella voi puolestaan heijastua alueen talouteen ja aiheuttaa ongelmia alueellisen valtioverkoston toiminnalle.

Edellä kuvattu havainto voidaan yksinkertaistaen tiivistää kysymykseen, mikä on yrityksen vastuu toiminta-alueestaan? Eri toiminta-alueilla ja valtioilla on luonnollisesti yrityksiä koskevat lailliset velvoitteensa, mutta keskustelun periaatteellinen taso on mielenkiintoinen. Periaatteelliseen tasoon on ottanut kantaa myös Stuart Hart (2010, 10–12) kysyessään: ”Voidaanko yritys päästää kasvamaan niin suureksi, että se saavuttaa tilanteen, jossa yrityksen kaatuminen ja toiminnan lakkautuminen muodostaa kriisitilanteen yhteiskuntaan?”. Tutkimuksen tapaus liittyy vahvasti edellä esitettyyn problematiikkaan, ja vastaus kysymykseen tasapainottelee vakaan yhteiskunnan ja vapaan yritystoiminnan tavoitteiden välimaastossa.

Tutkimus on nostanut esiin merkittävän määrän yhteiskunnallisia, yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä, joista useat ovat hyvinkin abstrakteja ja joihin vastaaminen edellyttää lisätutkimusta aiheesta. Verkostoyhteiskunnan käyttäminen yhteiskunnallisena rakenteena luo kieltämättä mahdollisuuksia yhteiskuntavastuun tutkimiselle etenkin tutkimuksen tapauksen kohdalla, mutta nostaa tutkimuksen piiriin valtavasti toisistaan irrallisia ja toisiinsa kiinnittyneitä havaintoja, joiden yhdisteleminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Liikkuminen verkostomaisen rakenteen ymmärtämisestä yhteiskuntavastuun ilmiöön ja näiden kahden teoriataustan yhdistäminen ei ole ongelmaton, mutta sitäkin hedelmällisempää.

Vaikka tutkimus itsessään pyrki vastaamaan kysymykseen Nokian Bridge-yhteiskuntavastuuohjelman vaikutuksista Nokian Salon alueen julkishallinnollisiin sidosryhmiin, tutkimuksen edetessä esiin nousi useita tapaukseen keskeisesti liittyviä ominaisuuksia ja ilmiöitä, jotka vaativat selvitystä ennen siirtymistä seuraavalle tutkimuksen tasolle tai luvulle. Tämä omalta osaltaan lisää mahdollisuuksia tutkimuksen ajautumiselle sivuraiteille, mutta toisaalta tarjoaa mahdollisuuksia tarkastella tapausta laajemmin, monisyisemmin ja yhteiskunnallisesti kiinnostavammin. Tapaukseen tutustuminen perusteellisesti on keskeistä nimenomaan isomman kokonaisuuden havaitsemisen ja laadukkaan ja analyyttisen yhteiskunnallisen keskustelun muodostamiseksi.

Lähteet

Kirjallisuus

Anttiroiko, Ari-Veikko (2015a): Networks in Manuel Castells' theory of the network society. Tampereen yliopisto. MPRA Paper No. 65617.

Anttiroiko, Ari-Veikko (2015b): Castells' network concept and its connections to social, economic and political network analyses. *Journal of Social Structure* 16:11, 1–18.

Anttiroiko, Ari-Veikko: Verkostoyhteiskunta. Teoksessa Eriksson, Kai: Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus, Helsinki 2015, 180–195.

Carroll, Archie (1993): *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western Publishing.

Castells, Manuel (2000): *End of Millennium*. Second edition. Malden, USA: Blackwell Publishing.

Castells, Manuel (2004): *The Network Society: A Cross-cultural Perspective*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.

Castells, Manuel (2012): *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*. Cambridge, United Kingdom: Polity Press.

Christians, Clifford G.: Ethics and Politics in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (toim.): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA 2005, 139–164.

Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln: Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (toim.): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA 2005, 1–32.

- Elkington, John (1989): *The Green Capitalists*. London, United Kingdom: The Orion Publishing Group Limited.
- Elkington, John (1997): *Cannibals with Forks*. Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Epstein, Marc J. (2008): *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield, United Kingdom: Greenleaf Publishing.
- Eriksson, Kai (2015): *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Garnham, Nicholas: *Information Society Theory as Ideology*. Teoksessa Webster, Frank (toim.), Raimo Blom, Erkki Karvonen, Harri Melin, Kaarle Nordenstreng & Ensio Puoskari: *The Information Society Reader*. Routledge, London, United Kingdom 2004, 165–183.
- Global Reporting Initiative (2013): *GRI G4 Part 1: Reporting Principles and Standard Disclosures*. Global Reporting Initiative verkkojulkaisu. Saatavilla <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>>, luettu 13.3.2017.
- Häikiö, Martti (2002): *Nokia: The Inside Story*. Helsinki: Edita.
- Häikiö, Martti (2009): *Nokia: Matka maailman huipulle*. Helsinki: Edita.
- Hart, Stuart (1997): *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. *Harvard Business Review* 75:1, 66–76.
- Hart, Stuart (2010): *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies For a Post-Crisis World*, Third Edition. London, United Kingdom: Pearson Education.
- Jussila, Markku (2010): *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Helsinki: Infor.
- Kehusmaa, Sari & Minna Ylikännö (2015): *Muuttuva Salo. Kyselytutkimus äkillisen rakennemuutoksen alueen asukkaiden hyvinvoinnista*. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 94/2015. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Kettunen, Niko & Timo Paukku (2014): *Kännykkä: Lyhyt historia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Laine, Markus, Jaakko Bamberg & Pekka Jokinen (2007): Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lavonen, Petri (2005): Radiopajoista matkapuhelinteollisuuteen. Salon elektroniikkateollisuuden historia. Salo: Salon kaupunki.

Miettinen, Reijo, Kari Toikka, Juha Tuunainen, Janne Lehenkari & Stephanie Freeman (2006): Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkostoissa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Niskala, Mikael & Kaisa Tarna (2003): Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT-Media.

Niskala, Mikael, Tomi Pajunen & Kaisa Tarna (2009): Yhteiskuntavastuun raportointi: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

Nohria, Nitin & Robert Eccles: Face-to-Face: Making Network Organizations Work.

Teoksessa Nohria, Nitin & Robert G. Eccles: Networks and Organizations. Structure, Form, and Action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA 1992, 288–308.

Nohria, Nitin: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? Teoksessa Nohria, Nitin & Robert G. Eccles: Networks and Organizations. Structure, Form, and Action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA 1992, 1–22.

Sridhar, Kaushik & Grant Jones (2013): The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. Asian Journal of Business Ethics 2:1, 91–111.

Talouselämä (27.11.2013): Nokian Bridge-ohjelma: Menestystarina yhteiskuntavastuusta? Kirjoittaja: Elina Lappalainen. Saatavilla <<https://www.talouselama.fi/uutiset/nokian-bridge-ohjelma-menestystarina-yhteiskuntavastuusta/b85f7af5-55df-376d-a045-f2301f513108>>, luettu 2.1.2019.

Tekniikka & Talous (13.7.2015): Nokia potki aikoinaan tuhansia – Sai itsensä nerokkaalla tavalla vaikuttamaan kuitenkin reilulta. Saatavilla <https://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/nokia-potki-aikoinaan-tuhansia-sai-itsensa-nerokkaalla-tavalla-vaikuttamaan-kuitenkin-reilulta-3325632>, luettu 2.1.2019.

- Tilastokeskus (2018): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2008–2016. Saatavilla <<https://www.stat.fi/til/aly/index.html>>, luettu 20.12.2018.
- Tilastokeskus (2018): Findikaattori. Saatavilla <<https://findikaattori.fi/fi>>, luettu 30.4.2018.
- Tilastokeskus (2018): Kuntaliitokset kuntavaaleissa 1976–2017. Saatavilla <https://tilastokeskus.fi/til/kvaa/kvaa_2017-03-31_luo_001_fi.html>, luettu 30.4.2018.
- Tilastokeskus (2018): Kuntien avainluvut. Saatavilla <<https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS>>, luettu 30.4.2018.
- Tilastokeskus (2018): Tilastokeskuksen PX-Web-tietokanta. Saatavilla <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__tyokay/statfin_tyokay_pxt_001.px/?rxid=9a1f6898-efa9-4cee-ba58-4eeffb40aa53>, luettu 30.4.2018.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvoston kanslia (2015): Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa – työryhmäraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2015. Työryhmäraportti. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Verohallinto (2018): Yhteisöasiakkaiden tuloverotilastoja verovuosilta 2008–2016. Saatavilla <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tilastot/tuloverotilastoja/yhteisoasiakkaiden_tuloverotilastoj/>, luettu 30.4.2018.
- Yhdistyneet kansakunnat (1987): Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford, New York, USA: Oxford University Press.
- Yin, Robert K. (2009): Case Study Research: Design and Methods. Fourth Edition. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications.
- Yle (11.9.2012): Nokian Bridge-ohjelma auttanut työttömiksi jääneitä. Kirjoittaja: Anne Pirskanen. Saatavilla <<https://yle.fi/uutiset/3-6289543>>, luettu 2.1.2019.

Yle (17.1.2013): Näin Nokia on irtisanonut Suomessa. Kirjoittajat: Jarno Virtanen & Katariina Melkkilä. Saatavilla <<https://yle.fi/uutiset/3-6455026>>, luettu 30.4.2018.

Yrityssalo Oy (2018): Yrityksen internetsivut. Saatavilla <www.yrityssalo.fi/>, luettu 9.4.2018.

Empiirinen aineisto

Nokia Oyj (2008): Vuosikertomus 2008. Saatavilla <https://www.nokia.com/sites/default/files/files/request-nokia-in-2008-pdf_0.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2009): Vuosikertomus 2009. Saatavilla <https://www.nokia.com/sites/default/files/files/request-nokia-in-2009-pdf_0.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2010): Vuosikertomus 2010. Saatavilla <https://www.nokia.com/sites/default/files/files/request-nokia-in-2010-pdf_0.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2011): Nokia Sustainability Report 2011. Saatavilla <<https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia-sustainability-report-2011-pdf.pdf>>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2011): Vuosikertomus 2011. Saatavilla <<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia-vuonna-2011-pdf.pdf>>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2012): Nokia People & Planet Report 2012. Saatavilla <<https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia-people-planet-report-2012-pdf.pdf>>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2012): Vuosikertomus 2012. Saatavilla <<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia-vuonna-2012-pdf.pdf>>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2013): Nokia People and Planet Report 2013. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia_people_planet_report_2013.pdf>, luettu
3.5.2019.

Nokia Oyj (2013): Vuosikertomus 2013. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_vuonna_2013.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2014): Vuosikertomus 2014. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_ar14_fi_full.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2015): Vuosikertomus 2015. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_ar15_fi_full_4.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2016): Nokia People & Planet Report 2016. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia_people_and_planet_report_2016_5.pdf>,
luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2016): Vuosikertomus 2016. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_ar16_full_report_finnish_3.pdf>, luettu
3.5.2019.

Nokia Oyj (2017): Vuosikertomus 2017. Saatavilla
<https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_ar17_fi.pdf>, luettu 3.5.2019.

Nokia Oyj (2018): Yrityksen internetsivut. Saatavilla <www.nokia.com/fi_fi>, luettu
8.4.2018.