

Krista Elo-Pärssinen

Arvot ja yhteiskuntavastuullinen
toiminta suurissa suomalaisissa
perheyriyksissä

Omistajan näkökulma



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 61

Krista Elo-Pärssinen

Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta
suurissa suomalaisissa perheyriyksissä

Omistajan näkökulma

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Helsingissä, Kansallisteatterin auditoriossa
joulukuun 14. päivänä 2007 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta
suurissa suomalaisissa perheyriyksissä

Omistajan näkökulma

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 61

Krista Elo-Pärssinen

Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta
suurissa suomalaisissa perheyrietyksissä

Omistajan näkökulma



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Irene Ylönen, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover Picture by Krista Elo-Pärssinen

URN:ISBN:978-951-39-3100-1

ISBN 978-951-39-3100-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-3025-7 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2007, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2007

ABSTRACT

Elo-Pärssinen, Krista

Values and corporate social performance in large Finnish family firms. Owners view

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2007, 188 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 61)

ISBN 978-951-39-3100-1 (PDF), 978-951-39-3025-7 (nid.)

English summary

Diss.

This study focuses on values and corporate social performance (CSP) in the context of large Finnish family firms. My starting point for the study is the notion that values play a key role in CSP, especially in the family business context. The main research question is: How are the values of active family business owners reflected in their family firms' corporate social performance? To be able to answer this question, firstly we have to find answers to the following questions: Which values do the active family business owners have and what kind of CSP is there in their family business firms?

The theoretical framework is built on agency and stewardship theory (institutional level), stakeholder theory (organisational level) and value theories of Rokeach and Schwartz (individual level). Also previous values and CSP studies in the family business context are reviewed. When we are discussing CSP, we are actually discussing the role of business in society. Society consists of social, economic, political and technological environments, which partly define the CSP of firms.

A qualitative multiple case study approach was chosen as the research strategy, since this seemed a suitable method for addressing the research aims. The empirical cases are eight large Finnish family firms. The case data consist of interviews with an active family business owner of each company. The owners represent four different value typologies.

The analysis of values and CSP revealed three typologies of value-based CSP in the family firms. Although, there were signs of more than one typology in almost every case, in each case one typology was emphasised.

Key words: family business, values, corporate social responsibility, corporate social performance, agency theory, stewardship theory, stakeholder theory

Author's address Krista Elo-Pärssinen
Perheyritysten liitto ry
tel. +358 400 254 004
email: krista.elo-parssinen@perheyritystenliitto.fi

Supervisor Professor Matti Koiranen
University of Jyväskylä
School on Business and Economics

Reviewers Adjunct Professor Jarna Heinonen
Turku School of Economics

Adjunct Professor Minna Halme
Helsinki School of Economics

Opponent Adjunct Professor Jarna Heinonen
Turku School of Economics

ESIPUHE

Väitöskirjatutkimuksen tekeminen on ollut matka tieteelliseen maailmaan ja omaan itseeni. Olen oppinut paljon tieteellisen työn tekemisestä ja omasta ajattelutavastani. Matkaa ovat edistäneet monet eri sidosryhmäni. Ilman heitä tämä matka ei olisi onnistunut.

Matkaan minut saattoi ohjaajani professori Matti Koiranen, joka jo vuosia sitten houkutteli minua tieteellisen tutkimuksen pariin. Ajatus vaati ensin muutamana vuoden kypsyttelyn ennen kuin lähdin tutkimusmaailman syövereihin. Hän on johdatellut ja kannustanut minua koko prosessin ajan sekä auttanut avaamaan tutkimuksen solmukohtia. Hän on pitänyt huolen myös matkan vauhdista.

Kiitoksen ansaitsevat myös esitarkastajani ja opponenttini KTT Jarna Heironen ja KTT Minna Halme. Heidän rakentavat kommenttinsa ja kyseenalaisuksensa auttoivat minua kehittämään tutkimusta vielä viime metreillä. Ilman heitä tutkimus olisi jäänyt puolitiehen.

Kiitos kuuluu myös kaikille hienoille perheyrittäjille, jotka saivat minut kiinnostumaan juuri perheyrittäjyyden tutkimisesta. Erityiskiitoksen ansaitsevat ne perheyrittäjien omistajat, jotka antoivat aikaansa ja jakoivat ajatuksensa sekä kokemuksensa perheyrittäjien omistamisesta ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Heidän ansiostaan minulla oli eväitä tehdä tutkimusta.

Haluan kiittää työtovereitani ja esimiestäni Anders Blomia joustavasta suhtautumisesta tutkimuksen tekemiseen. Sain vuoden opintovapaalla mahdollisuuden keskittyä tutkimustyöhöni ilman jokapäiväisiä töitä. Tämän opintovapaan mahdollistivat taloudellisesti Yksityisyrittäjien säätiö, Liikesivistysrahasto sekä Jenny ja Antti Wihurin rahasto.

Kiitokset myös perheyrittäjä- ja yhteiskuntavastuututkijaystävilleni, varsinkin KTT Minna Tunkkari-Eskeliselle. Hän on toiminut matkaoppaanani ja mentorinani tutkimuksen tekemiseen. Hänen kanssaan käyty keskustelut ovat viitoittaneet tietäni ja pitäneet minut pois syrjäpoluilta. Rohkaisusta matkalle lähtemiseen kiitoksen ansaitsee Nina Karlsson, joka vakuutteli matkan helppoudesta. Suunnaton voimavara on ollut myös tutkijakollegat, jotka ovat tukeneet ja innostaneet minua matkan varrella. Kiitokset myös kaikille muille ystävilleni, joiden kanssa olen voinut kokea muutakin elämää kuin tutkimusta.

Perheen ja tutkimustyön yhdistämisessä on omat haasteensa. Olen ollut usein perheessä fyysisesti läsnä, mutta henkisesti muualla. Toisaalta opintovapaalla minulla oli aikaa perheelle enemmän kuin aikaisemmin. Rakkaat kiitokseni ansaitsee aviopuolisoni Petri, joka on suhtautunut kärsivällisesti ja ymmärtäväisesti tutkimusprosessiini. Hän on matkakumppanini, jonka kanssa toivotavasti teemme vielä monta matkaa yhdessä.

Tämä väitöskirja on omistettu pojilleni Emilille ja Henrikille, jotka ovat vasta opintiensä alussa. Unelmia pitää olla ja ne on mahdollista saavuttaa kovalla tahdolla ja työllä!

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimusalue	13
KUVIO 2	Tutkimuksen rajausta ja tutkimuskysymykset.....	14
KUVIO 3	Tutkimuksen rakenne	18
KUVIO 4	Rokeachin arvojaottelu	23
KUVIO 5	Schwarzin arvokenttä	28
KUVIO 6	Yhteiskuntavastuun pyramidi.....	45
KUVIO 7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	56
KUVIO 8	Perheyrytyssysteemi	59
KUVIO 9	Perheen ja yrityksen vuorovaikutus perheyrytyssysteemeissä	60
KUVIO 10	Yhteenvedon analysointiprosessista	88
KUVIO 11	Arin arvokenttä.....	93
KUVIO 12	Benin arvokenttä.....	100
KUVIO 13	Carlin arvokenttä.....	105
KUVIO 14	Danin arvokenttä	111
KUVIO 15	Evan arvokenttä	116
KUVIO 16	Fransin arvokenttä.....	122
KUVIO 17	Gian arvokenttä	128
KUVIO 18	Hansin arvokenttä	135
KUVIO 19	Perheyrytysten arvopohjaisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan typologia.....	155
KUVIO 20	Yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyrytyksissä	156
KUVIO 21	Yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri muodot	164

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Rokeachin arvojen luokittelu	23
TAULUKKO 2	Rokeachin ja Schwartzin arvojen vastaavuus	27
TAULUKKO 3	Agentti- ja stewardship-teorian vertailu	32
TAULUKKO 4	Perheen vaikutus agentti- ja stewardship-teoriassa	33
TAULUKKO 5	Neoklassisen ja sidosryhmäteoreettisen ajattelun vertailu	37
TAULUKKO 6	Yhteenvedon yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallintami- sen kehityksestä	41
TAULUKKO 7	Sidosryhmien luokittelu	42
TAULUKKO 8	Menestyneiden perheyrytysten arvomaailma ja perustajien typologia Rokeachin jaottelun mukaisesti	63
TAULUKKO 9	Yhteenvedon perheyrytysten arvotutkimusten avaintuloksista	66
TAULUKKO 10	Yhteenvedon perheyrytysten yhteiskuntavastuututkimusten avaintuloksista	69

TAULUKKO 11	Arvomuuttujien (Rokeach) yhteys Schwartzin motivionaaliseen tyyppiin	75
TAULUKKO 12	Tapauksien valintaperusteet	78
TAULUKKO 13	Haastattelujen taustatiedot	81
TAULUKKO 14	Taustatekijät – liiketoiminta	83
TAULUKKO 15	Taustatekijät – omistaja	83
TAULUKKO 16	Taustatekijät – perhe	84
TAULUKKO 17	Tapaustutkimuksen laadun kriteerit	89
TAULUKKO 18	Yhteenveto yritys A:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	98
TAULUKKO 19	Yhteenveto yritys B:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	104
TAULUKKO 20	Yhteenveto yritys C:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	109
TAULUKKO 21	Yhteenveto yritys D:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	114
TAULUKKO 22	Yhteenveto yritys E:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	120
TAULUKKO 23	Yhteenveto yritys F:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	126
TAULUKKO 24	Yhteenveto yritys G:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	133
TAULUKKO 25	Yhteenveto yritys H:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta	139
TAULUKKO 26	Yhteenveto perheyritysten arvoista ja sidosryhmäsuhteista	144
TAULUKKO 27	Vastuun kategoriat perheyrityksissä	148
TAULUKKO 28	Perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit	150
TAULUKKO 29	Perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan strategisuus	153

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tausta ja lähtökohdat	11
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	14
1.3	Tutkimuksen rakenne	17
2	ARVOT	19
2.1	Arvot päämäärinä ja käyttäytymismuotoina.....	19
2.2	Rokeachin arvoteoria	22
2.3	Schwartzin arvoteoria	25
3	YHTEISKUNTAVASTUULLINEN TOIMINTA	29
3.1	Stewardship- ja agenttiteorian näkökulma.....	29
3.2	Neoklassinen ja sidosryhmäteoreettinen näkökulma	33
3.3	Yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallin kehitys.....	37
3.4	Sidosryhmäteoria ja yhteiskuntavastuullinen toiminta.....	41
3.4.1	Sidosryhmien luokittelua – kenelle yritykset ovat vastuussa ..	41
3.4.2	Vastuun kategoriointia – mistä yritykset ovat vastuussa?	43
3.4.3	Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne – miten yritykset vastaavat?	45
3.4.4	Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutukset – mitä yritykset saavuttavat.....	51
3.5	Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.....	54
4	PERHEYRITYS TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA.....	57
4.1	Perheyrityksen määrittely ja ominaispiirteet	57
4.2	Arvot perheyrityksissä.....	60
4.3	Yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyrityksissä.....	67
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN PERUSTA JA EMPIIRINEN TOTEUTUS	72
5.1	Laadullisella tutkimuksella ymmärrystä	72
5.2	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	74
5.3	Tapausten valinta.....	74
5.4	Ensisijaisena tiedonlähteenä haastattelut.....	78
5.5	Tapauksien taustatiedot.....	81
5.6	Aineiston analysointi	84
5.7	Validiteetti ja reliabiliteetti	87

6	EMPIIRINEN ANALYYSI TAPAUKSITTAIN	91
6.1	Yritys A: Ari – itsenäinen haasteiden etsijä	91
6.2	Yritys B: Ben – itsenäinen haasteiden etsijä	98
6.3	Yritys C: Carl – perhemyönteinen perinteiden arvostaja	104
6.4	Yritys D: Dan - perhemyönteinen perinteiden arvostaja	109
6.5	Yritys E: Eva – kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	115
6.6	Yritys F: Frans – kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	120
6.7	Yritys G: Gia – vastuullinen menestyjä	127
6.8	Yritys H: Hans – vastuullinen menestyjä	133
7	YHTEENVETO EMPIIRISISTÄ TULOKSISTA	140
7.1	Omistajan arvoissa samankaltaisuutta	140
7.2	Asiakkaiden ja henkilöstön arvostamisella luottamusta	141
7.3	Vapaaehtoista vastuuta kannetaan henkilöstöstä.....	147
7.4	Perinteet yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina.....	149
7.5	Yhteiskuntavastuullinen toiminta proaktiivista	151
7.6	Perheyrittysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan typologiat	154
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	158
8.1	Keskeisimmät tulokset verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin.....	158
8.3	Rajoitukset	165
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	166
8.5	Lopuksi.....	167
	SUMMARY	169
	LÄHTEET	171
	LIITTEET	185

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Median julkituomat viimeaikaiset väärinkäytökset ja irtisanomiset yrityksissä (Enron, metsä- ja asfalttikartelliepäilykset, it- ja metsäteollisuuden irtisanomiset) ovat herättäneet keskustelua yritystoiminnan vastuullisuudesta ja etiikasta. Sidosryhmät ovat alkaneet kuuluvammin vaatia yrityksiltä vastuuta ja eettistä käyttäytymistä. Yrityksiltä odotetaan myös entistä näkyvämpää roolia yhteiskunnan hyvinvoinnin turvaamiseksi. Nämä odotukset ja vaatimukset myös legitimoivat yritysten lisääntyvää vallankäyttöä, koska vastuu ja valta kulkevat yhdessä. Jos yrityksiltä odotetaan aktiivisempaa osallistumista esimerkiksi lähiyhteisön kehittämiseen, samalla niille luovutetaan päätösvaltaa, miten tämä toteutetaan. Yritys ei voi olla olemassa ilman yhteiskuntaa ja sen infrastruktuuria, mutta toisaalta yhteiskunnalla ei ole varaa mm. hyvinvointipalveluihin ilman yritysten veronmaksutuloja. Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia yrityksiä ja yritykset tarvitsevat yhteiskuntaa, joka huolehtii hyvin omista tehtävistään.

Yhteiskunnan ja yritysten tehtävänjako on muuttunut vuosien saatossa. Sosiaalinen vastuullisuus kuului vahvasti yritysten rooliin 1800-luvulla ja vielä 40-50 vuotta sitten, jolloin ruukit, tehtaat ja yritykset nähtiin yhteisön keskuksina. Yritysten omistajat kehittivät lähiyhteisöä rakentaen kouluja, kirkkoja ja pitäten yllä infrastruktuuria, mm. Turkuun rakennettiin kirjasto Rettigin suvun lahjoituksella ja Antti Ahlström tuki useiden koulujen perustamista. Lähiyhteisön kehittämisen lisäksi perheyrietykset huolehtivat työntekijöistään. Myllykoski luovutti 1940-luvulla jokaiselle sodasta palanneelle yhtiön työntekijälle sekä kaatuneiden perheille omakotitontin muodollisella yhden markan hinnalla. Oy G. W. Sohlberg Ab maksoi työntekijöilleen lapsilisiä ja Berner Osakeyhtiössä oli käytössä äitiyslomat ennen kuin nämä tulivat yleiseksi käytännöksi ja lainsäädäntöön. Perheyrittäjät vaikuttivat aktiivisesti myös yhteiskunnalliseen päätöksentekoon toimimalla mm. kunnanvaltuutettuina, kansanedustajina ja jopa ministereinä. (esim. Komsu 2002) Perheyrietykset ovat leimallisesti olleet kehittämissä suomalaista yhteiskuntaa jo 1800-luvulta lähtien.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehittyessä yhteiskunnalle siirtyi yritysten aikaisemmin hoitamia tehtäviä. Yhteiskunnalla on nyt johtava rooli sosiaalisten palveluiden ja koulutuksen tuottajana. Hyvinvointivaltion lakien ja mm. työehtosopimusten noudattaminen ovat vastuullisuuden perusta, jota yritykset voivat toiminnallaan vapaaehtoisesti täydentää. Yritys voi mm. tarjota henkilökunnalleen paremmat edut kuin mitä työehtosopimuksissa vaaditaan.

Globalisaatio ja kestävä kehityksen tavoitteet ovat lisänneet keskustelua yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta. Globalisaatio vaatii yrityksiä määrittelemään uudelleen, mikä on oikein tai väärin. Vastuullisen toiminnan ja eettisten arvojen sisältö on erilainen Euroopassa kuin esim. Kiinassa. Globaaleilla markkinoilla ei ole yhtenäistä lainsäädäntöä, mikä asettaa korkeampia vaatimuksia yritysten eettiselle päätöksenteolle. Globalisaatio lisää yritysten tilintekovelvollisuutta sidosryhmiään kohtaan. (Crane & Matten 2004, 17-20)

Euroopan komissio pyrkii osaltaan edistämään yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa. Lissabonin huippukokous 2000 oli lähtölaukaus tämänhetkiselle EU-keskustelulle yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Euroopan komissio on julkaissut mm. vihreän kirjan yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä (2001) ja kaksi tiedonantoa yhteiskuntavastuusta (2002 ja 2006). Komissio on myös asettanut Euroopan laajuisen sidosryhmäfoorumin (CSR Forum). Raportissaan (2003) foorumi peräänkuulutti enemmän vertailevaa, laadullista yhteiskuntavastuututkimusta, joka sisältäisi todellisia tapaustutkimuksia.

Yhteiskuntavastuututkimus on edennyt viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana hyvin paljon. Tutkimusta on tehty lähinnä anglo-amerikkalaisissa yhteiskunnissa, mikä heijastuu myös tutkimusten sisältöön. Tutkimus on kehittynyt käsitteiden määrittelystä ja keskeisten konstruktoiden selventämisestä ja niiden välisistä suhteista teorian testaukseen. 1980-luvun puoleen väliin asti yhteiskuntavastuututkimus oli lähinnä deskriptiivistä. Tämän jälkeen teoreettiset tutkimukset olivat vallalla ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ja sen tuloksiin liittyvä tutkimus yleistyi. 1990-luvun puolen välin jälkeen teoreettisista tutkimuksista painottuivat erityisesti eksploratiiviset ja prediktiiviset tutkimukset käsitteellisen tutkimuksen vähentyessä. Yhteiskuntavastuullisen tutkimuksen edistystä on mahdollisesti haitannut uusien konstruktoiden ilmaantuminen. Kuitenkin tänään yhteiskuntavastuututkimus on saavuttanut vankan aseman omana tutkimusalanaan. Alalla on omia julkaisuja (Business & Society, Business & Society Review), mutta samalla alan tutkimuksia julkaistaan yhä useammin myös arvostetuissa, yleisissä johtamisen julkaisuissa, mm. Academy of Management Journal ja Academy of Management Review. (de Bakker, Groenewegen & den Hond, 2005)

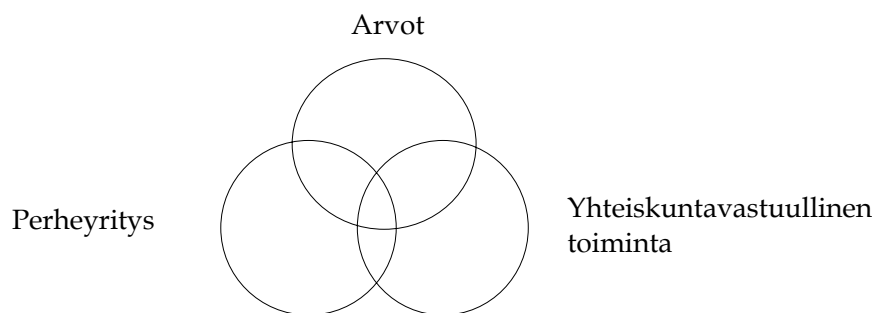
Vaikka yhteiskuntavastuututkimus on ajankohtaista, perheyriyten yhteiskuntavastuuta on tutkittu suhteellisen vähän. Perheyriyksiä on kaikista suomalaisista yrityksistä noin 86 % (Heinonen & Toivonen, 2003), joten perheyriyten yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole merkityksetöntä. 1990-luvulla julkaistiin muutamia empiirisiä tutkimuksia (Post 1993; Donckels & Fröhlich 1991; Lyman 1991), joissa käsiteltiin lähinnä perheyriyten sidosryh-

mäsuhteita osana muuta tutkimusta. Vasta 2000-luvulla on ilmestynyt laajempia, erityisesti perheyrittysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyviä tutkimuksia, joissa näkökulmat ja tavoitteet vaihtelevat: vertaileva näkökulma (Gallo 2004; Dyer & Whetten, 2006), italialaisten perheyrittysten näkökulma (Gnan & Montemerlo 2002; Ferri & Pedrini, 2006), hollantilaisten perheyrittysten sidosryhmäsuhteet (Uhlener, van Goor-Balk & Masurel 2004), typologia espanjalaisista perheyrittöksistä (Déniz & Suárez 2005) ja yhdysvaltalaisten perheyrittysten vastuullinen toiminta suhteessa lähiympäristöön (Fitzgerald, Haynes, Schrank & Danes, 2005). Tutkimusta suomalaisten perheyrittysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ei vielä ole.

On vaikea puhua yritysten yhteiskuntavastuusta ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta puhumatta arvoista. Yhteiskuntavastuullisuus on tasapainoilua kilpailevien arvojen, kiinnostuksen kohteiden ja kustannusten sekä lyhyen aikavälin kustannusten ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (Porter & Kramer, 2006). Arvot määrittävät yksilön ja yrityksen käyttäytymistä ja tavoitteita (esim. Rokeach, 1973; Joyner, Payne & Raiborn, 2002). Yritys nähdään agenttina, jonka avulla omistajat ja henkilökunta toteuttavat omia arvojaan (Hemingway & Maclagan, 2004). Voidaan sanoa, että yrityksen omistajien ja yrityksessä toimivien henkilöiden arvot määrittävät yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta ja organisaation arvot linkittyvät toisiinsa (Mattila 2007, 209).

Yhä useammilla yrityksillä on kirjoitettuja arvoja, mutta tutkimusta on hyvin vähän siitä, miten nämä julkilausutut arvot toteutuvat yrityksen toiminnassa (Agle & Caldwell, 1999). Perheyrittysten arvoja on tutkittu muutamista eri näkökulmista: menestyvät yhdysvaltalaiset perheyrittökset (Aronoff & Ward, 2000), yli 100-vuotiaat suomalaiset perheyrittökset (Koiranen 2002) ja espanjalaiset perheyrittysten perustajat (Garcia-Álvarez & López-Sintas, 2001). Arvoja tavoitteina perheyrittyskontekstissa on tutkittu kysyen mm. mitkä ovat menestyvien yhdysvaltalaisten perheyrittysten omistajien tavoitteet (Tagiuri & Davis, 1992), miksi perheyrittys halutaan siirtää seuraavalle sukupolvelle (Ward, 1987) tai mitkä ovat perheyrittöksen tavoitteet yrityksen elinkaaren eri vaiheissa (Andersson, Carlsen & Getz, 2002). Perheyrittysten arvotutkimukset ovat olleet kuivailevia, eikä arvojen ilmenemistä yrittöstoiminnassa ole tutkittu.

Tämä tutkimus liittyy arvo-, perheyrittys- ja yhteiskuntavastuututkimukseen (kuvio 1). Siinä yhdistyvät perheyrittöksen arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suomalaisessa kontekstissa.

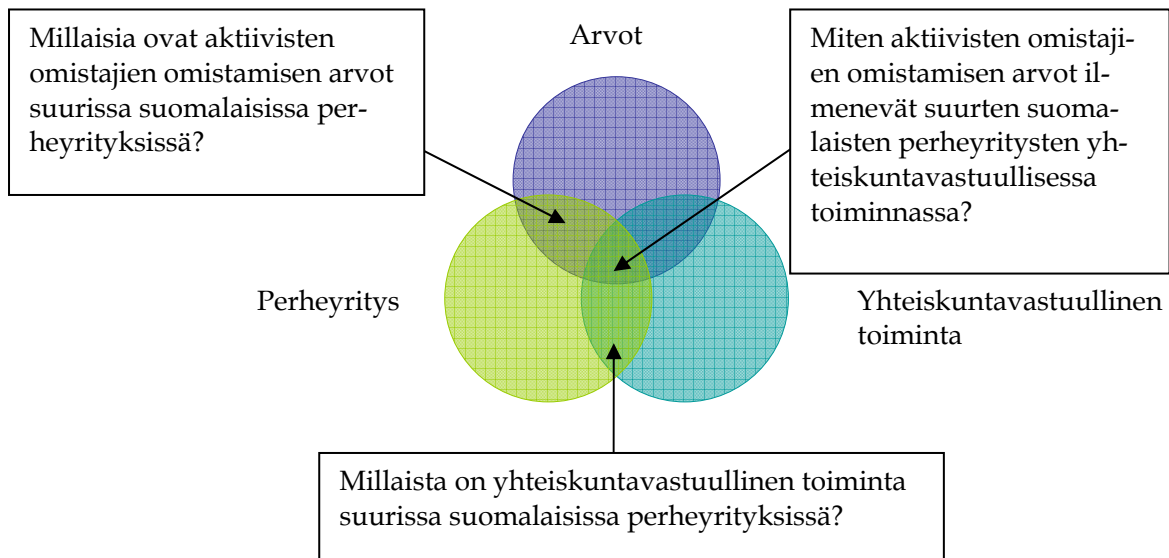


KUVIO 1 Tutkimusalue

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimus tuottaa kuvauksen suurten perheyriyten aktiivisten omistajien arvomaailmasta ja heidän yritystensä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja lisää ymmärrystä näistä teemoista. Pääkysymyksenä on: *miten aktiivisten omistajien omistamisen arvot ilmenevät suurten suomalaisten perheyriyten yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa?* Alakysymyksinä ovat: *millaisia ovat aktiivisten omistajien omistamisen arvot suurissa suomalaisissa perheyriyksissä sekä millaista on yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä?*

Kuviossa 2 tutkimuskysymykset on sijoitettu kuviossa 1 luotuun tutkimusalueeseen. Tutkimuksen ilmiönä ovat arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyritys-kontekstissa. Koska perheyriyksen ominaispiirteisiin kuuluvat omistuksen pitkäjänteisyys, yritteliäisyys, sitoutuminen perheyriyksen jatkuvuuteen ja lähiyhteisön kehittämiseen, lojaalisuus sidosryhmiä kohtaan ja alttius hyväntekeväisyyteen (Donnelley 1964, Astrachan 1988, Ward 1987), voisi olettaa, että ilmiötä ja kontekstia ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista tiukasti erottaa tässä tutkimuksessa, koska perheyritys määrittää pitkälti jo sinänsä ilmiön luonnetta. Tämä tekee yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkimisen tässä kontekstissa mielenkiintoiseksi.



KUVIO 2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *omistamisen arvot*, *yhteiskuntavastuullinen toiminta*, *suuri perheyritys* ja *aktiivinen omistaja*. Tässä tutkimuksessa omistamisen arvoja tarkastellaan Airaksisen (1987) ja Rokeachin (1973) tavoin sekä *päämääränä* että *käyttätymismuotona*. Arvot määrittävät perheyriyksissä sekä sen, mitä omistamisella tavoitellaan tai miksi perheyritys on olemassa että miten perheyritys toimii tai käyttäytyy saavuttaakseen tavoitteensa. Arvojen määrittelystä kerrotaan tarkemmin luvussa kaksi.

Yhteiskuntavastuusta puhuttaessa käytössä on monia käsitteitä: yhteiskuntavastuu tai yritysten sosiaalinen vastuu (corporate social responsibility, CSR), yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne (corporate social responsiveness), yhteiskuntavastuullinen toiminta (corporate social performance, CSP) ja hyvä yrityskansalaisuus (good corporate citizenship). Suomalaisessa keskustelussa on noussut esille myös vastuullinen liiketoiminta -käsite. Nämä kaikki kuvaavat saman asian hieman eri puolia. CSP:n käsitän tässä tutkimuksessa kaikkein kattavimpana käsitteenä, joka sisältää yhteiskunnan yritykselle asettamat vastuut (corporate social responsibilities CSR) ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteen tai prosessit (corporate social responsiveness).

Yrityskansalaisuus (corporate citizenship) kuvaa yrityksen ja yhteiskunnan luonnetta. Siinä yritys nähdään kansalaisena, jolla on oikeuksia ja velvollisuuksia aivan kuten yksilölläkin yhteiskunnassa. Yritykset hyötyvät hyvästä yhteiskunnasta siinä missä kansalaisetkin ja niiden velvollisuuksiin kuuluu kykijensä mukaan ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. (Davis, 1973) Yrityskansalaisella on ihmisen tavoin myös omatunto. Yrityksen omatunto tarkoittaa sen eettisiä periaatteita, jotka pitäisi näkyä sen kaikessa toiminnassa ja joiden noudattamisesta se on vastuussa (Goodpaster & Matthews, 2003). Japanilainen, Canonin kunniapuheenjohtaja Ryuzaburo Kaku (2003) käyttää yritysten eettisistä periaatteista tai "credoista" nimitystä "kyosei", jonka hän määrittelee yhteistyön hengeksi: yksilöt ja organisaatio työskentelevät yhteiseksi hyväksi.

Viime aikoina keskustelua yrityskansalaisuudesta ovat herättäneet Matten ja Crane (2005) ehdottamalla yrityskansalaisuuden sisällöksi uutta näkökulmaa, jossa yritystä ei käsitetä kansalaiseksi, vaan pikemminkin valtion tapaiseksi toimijaksi, joka täyttää kansalaisten oikeuksia esim. ylläpitämällä päiväkotia ja huolehtimalla terveydenhuollosta ja koulutuksesta. Matten ja Cranen ehdottama "laajennettu" yrityskansalaisuus on luonteeltaan deskriptiivinen, ei normatiivinen. He tiedostavat myös siihen sisältyvän suurimman haasteen: pitääkö yritysten olla valtion tapaan tilintekovastuullisia kansalaisille. Keskustelu käsitteistä jatkuu siis edelleen.

Tämä tutkimus keskittyy *yhteiskuntavastuulliseen toimintaan* (CSP), jonka Wood (1991, 693) määrittelee seuraavasti: Yrityksen sosiaalisen vastuun periaatteiden, sosiaalisen toiminnan prosessien ja politiikkojen sekä ohjelmien ja muiden seurausten yhteenliittymä suhteessa yrityksen sosiaalisiin suhteisiin. ("*A business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.*") Yhteiskuntavastuullisen toiminnan sisältöä kuvataan tarkemmin luvussa kolme.

Perheyritys käsitetään tässä tutkimuksessa systeeminä, jossa perhe vaikuttaa yritykseen johtajuuden ja omistajuuden kautta. Johtajuuden ja omistajuuden vaikutukset ilmenevät valtana, kokemuksena ja kulttuurina. Valta johtajuudessa ilmenee esim. kuinka monta perheenjäsentä on johtoryhmässä. Omistajuuden valta ilmenee esim. äänivaltaisina osakkeina ja perheen jäsenten hallituspaikkoina. Kokemusta sekä johtajuudessa että omistamisessa tuo esiin kuinka monta sukupolvea on johtanut ja omistanut yritystä ja kuinka monta perheenjäsentä on aktiivisesti mukana yrityksen johdossa ja omistajina. Kulttuurissa il-

menevät yrityksen ja omistajien arvot. Mitä enemmän omistamisen ja johtamisen kautta perheellä on valtaa ja kokemusta, sitä vahvemmin se pystyy myös vaikuttamaan yrityksen kulttuuriin ja arvoihin ja sitä tiiviimpi on perheen ja yrityksen kanssakäyminen ja sitä enemmän yritys on perheyritys. (Klein, Astrachan & Smyrniotis, 2005) Tarkemmin perheyrityksen määritelmää ja siitä johtuvia ominaispiirteitä käsitellään luvussa 4.

Suuri perheyritys määritellään komission pk-yritys -määritelmän (2003/361/EC) vastakohtana. Perheyritys on suuri, jos sen liikevaihto on yli 50 milj. euroa tai sen palveluksessa on henkilöstöä enemmän kuin 250. Tutkimuksen kohteeksi valittiin suuret perheyritykset, koska niissä omistajuus ja johtajuus ovat todennäköisesti enemmän eriytynyttä ja hajaantunutta kuin pienissä tai keskisuurissa perheyrityksissä. Tämä johtaa siihen, että omistajan arvot eivät välttämättä suoraan ilmene yrityksen toiminnassa. *Aktiivinen omistaja* määritellään tässä tutkimuksessa yrityksen toimitusjohtajaksi, hallituksen puheenjohtajaksi tai hallituksen jäseneksi, joka on samalla perheenjäsen. Omistaja tarkoittaa yrityksen osakkeiden omistajaa. Aktiivinen omistaja on vastuussa perheyrityksen johtamisesta ja hänellä on merkittävä rooli yrityksen muodostaessa strategioitaan (Aronoff & Ward 2002, 7-8).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu agentti-, stewardship-, sidosryhmä- sekä arvoteorioille. Agenttiteoria sopii hyvin perheyrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkimiseen (Wiklund, 2006). Agenttiteoriaa on aikaisemmin käytetty tutkittaessa perheyrityksen sisäisiä suhteita (esim. Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001) tai perheen yhteyttä yritystoimintaan (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), mutta ei suhteessa yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Stewardship-teoria ei ole agenttiteorian vastakohta, vaan täydentää sitä ottaen huomioon myös muita kuin taloudellisia tavoitteita, joten stewardship-teoria tuo uusia näkökulmia perheyritysten tutkimukseen (Corbetta & Salvato, 2004; Brundin, Melin & Samuelsson, 2005). Tässä tutkimuksessa agentti- ja stewardship-teorian kautta tarkastellaan yrityksen olemassaolon tavoitteita ja yrityksen ja yhteiskunnan välistä suhdetta, johon näitä teorioita ei ole aikaisemmin käytetty. Näiden teorioiden kautta tarkastellaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan instituutiotasoa.

Useat tutkijat (Clarkson, 1995; Wood & Jones, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997) ehdottavat, että sidosryhmäteoria on relevantin teoria analysoitaessa ja arvioitaessa yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tässä tutkimuksessa sidosryhmäteoreettinen näkökulma määrittää mm. kenelle yritys on vastuussa, mistä se on vastuussa ja miten se vastuuta kantaa sekä mitä vaikutuksia tästä syntyy. Sidosryhmäteorian kautta tarkastellaan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyvää organisaatiotasoa.

Rokeachin (1973) ja Schwartzin (1992) arvoteorioiden kautta tarkastellaan tässä tutkimuksessa perheyritysten omistajien arvoja. Tämä tuo yhteiskuntavastuulliseen toimintaan yksilötason. Miten yksilön eli tässä tapauksessa aktiivisen omistajan arvot ilmenevät yrityksen ja yhteiskunnan välisissä suhteissa ja yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa?

Tutkimuksen pyrkimyksenä on vastata edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja siten tuoda uutta tietoa perheyritys- ja arvo- ja yhteiskuntavastuututkimukseen suomalaisessa kontekstissa. Perheyritystutkimukseen on toivottu tutkimusta perheyritysten arvoista ja yhteiskuntavastuullisista toimintatavoista (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Tutkimusta arvojen ilmenemistä yritystoiminnassa – yrityksen arjessa – on vähän (Agle & Caldwell, 1999). Yhteiskuntavastuututkimukseen on kaivattu tietoa sidosryhmien ja yrityksen välisestä suhteesta (Brenner, 1995). Tämä tutkimus tuo uutta tietoa omistaja-sidosryhmän arvoista ja intresseistä ja niiden suhteesta yritykseen perheyritys-kontekstissa.

Perheyritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ei ole aikaisemmin tutkittu samassa tutkimuksessa agentti-, stewardship-, sidosryhmä- ja arvoteorioiden kautta, joten tämä tutkimus tuo siltä osin uutta näkökulmaa perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkimiseen. Yrityksen tehtävä yhteiskunnassa, globalisaatio ja sidosryhmäarvojen suhde osakkeenomistajien periaatteisiin ovat orastavia teemoja uudentyypisessä yhteiskuntakeskustelussa. Niistä tullaan keskustelemaan ja yrityksillä on oltava kykyä osallistua näihin keskusteluihin. (Näsi, 2002) Tämä tutkimus on osa tätä keskustelua ja antaa myös perheyrityksille virikkeitä ja työkaluja käydä tätä keskustelua sisäisesti perheen piirissä ja julkisilla areenoilla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta luvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja odotetut hyödyt sekä kuvaillaan lyhyesti tutkimusprosessi. Luvussa kaksi esitellään Rokeachin ja Schwartzin arvoteoriat, joiden pohjalta rakennetaan tapausten valintaa varten arvokysely sekä käsitellään empiriassa omistajien arvoja.

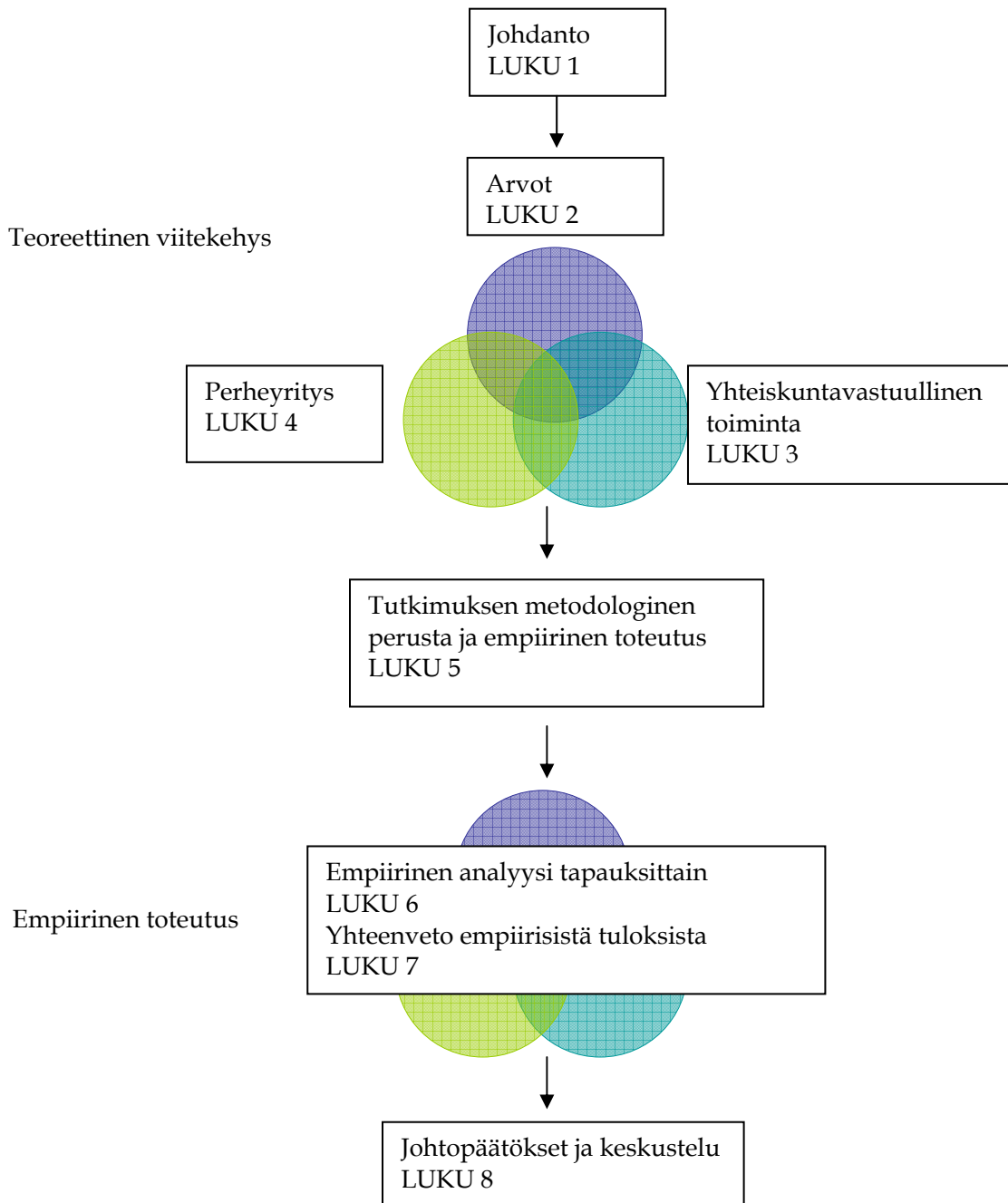
Kolmannessa luvussa lähestytään yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa agentti-, stewardship- ja sidosryhmäteoriasta. Tässä luvussa käydään läpi myös yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallin kehitys. Kolmannen luvun lopussa luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jossa yhdistyvät agentti-, stewardship- ja sidosryhmäteoria, omistajien arvot sekä yhteiskuntavastuullinen toiminta. Tämän teoreettisen viitekehäyksen pohjalta pyritään löytämään vastaus empiriasta tutkimuskysymykseen.

Neljännessä luvussa määritellään tarkemmin tutkimuksen konteksti: perheyritys. On perusteltua esitellä konteksti omana lukunaan, koska perheyritysten erityispiirteiden vuoksi voidaan olettaa, että tässä tutkimuksessa kontekstin ja ilmiön raja on häilyvä. Tässä luvussa myös tarkastellaan aikaisempien tutkimusten perusteella tutkimuksen kahta alakysymystä.

Viides luku kertoo tutkimuksen metodologisista perustasta ja empiirisestä toteutuksesta. Luvussa käsitellään mm. tapausten valintaa, aineiston keruuta ja analysointia sekä tapauksien taustatietoja.

Kuudennessa luvussa analysoidaan empiirisiä tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Empiiriset tulokset esitellään tapauskohtaisesti arvotyyppologiajärjestyksessä. Seitsemännessä luvussa vertaillaan tapausten empiirisiä tuloksia sekä luodaan perheyritysten arvopohjaisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tyypologiat ja malli yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta perheyrityksissä.

Kahdeksannessa luvussa esitellään johtopäätelmät ja tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset hyödyt. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita, jotka nousevat esille tästä tutkimuksesta. Kuviossa 3 on havainnollistettu tutkimuksen rakenne.



KUVIO 3

Tutkimuksen rakenne

2 ARVOT

Arvoja käsitellään tässä luvussa päämäärinä ja käyttäytymismuotoina. Tässä tutkimuksessa arvoteorioiksi valittiin Rokeach (1973) ja Schwartz (1992), koska Rokeachin teoriassa keskeisellä sijalla ovat itseisarvot (päämäärä) ja välinearvot (käyttäytymismuoto) yksilötasolla ja Schwartz tuo esiin eri arvojen dynaamisen rakenteen ja suhteet toisiinsa rakentaen eri arvotyypeistä arvokentän.

2.1 Arvot päämäärinä ja käyttäytymismuotoina

Arvoihin liittyvä tutkimus muodostaa leikkauspinnan usealle eri alalle. Arvoja ja niiden vaikutuksia ovat tutkineet mm. filosofit, sosiaalipsykologit ja myöhemmin myös liiketaloustieteilijät. Kenttää voi lähteä hahmottamaan tekemällä aluksi muutamia selkeyttäviä jäsentelyjä, jotka tarjoavat samalla käsitteellisiä välineitä arvokeskusteluun.

Arvot ovat "syvällä" ihmisessä, ja niitä pidetään yleensä suhteellisen hitaasti muuttuvina. Yhteiskuntatieteellisissä arvotutkimuksissa tehdäänkin tämän pohjalta erottelu arvojen, asenteiden ja mielipiteiden välillä. Yleisesti hyväksytyin jaottelun mukaan (Levomäki, 1998):

mielipidetaso on lähinnä pintaa oleva taso, joka liittyy konkreettisimpiin asioihin ja on nopeimmin muuttuvaa,

asenteet ovat mielipiteitä syvemmällä ja liittyvät yleisempiin asioihin ja myös muuttuvat hitaammin,

arvot ovat sitten kaikkein syvimmällä, abstrakteimpia ja hitaimmin muuttuvia.

Arvot ovat aina monimutkaisessa suhteessa myös laajempiin yhteyksiin. Arvot kietoutuvat joukkoon toisiinsa liittyviä uskomusjärjestelmiä, ja yhdessä nämä ovat muotoilemassa *maailmankatsomusta* ja *elämänkatsomusta*. Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat Levomäen (1998) mukaan:

tietoteoria: käsitykset tiedonhankinnan menetelmistä

maailmankuva: maailmaa, ihmistä, yhteiskuntaa ja historiaa koskevat näkemykset

arvottamisjärjestelmä: mm. esteettiset ja eettiset arvot

perusasenne: optimistinen/pessimistinen.

Arvon käsitteen määrittely on lähes toivoton tehtävä (Airaksinen 1987, 131). Arvoja on pidetty tarpeina, persoonallisuustyyppinä, motivaatioina, tavoitteina ja kiinnostuksen kohteina (Meglino & Ravlin, 1998). Arvoa ei voi lainkaan määritellä, jos arvo käsitetään olioiden ja asioiden yksinkertaisena ominaisuutena. Tällaista teoriaa voidaan kutsua objektiiviseksi, sillä siinä arvo kuuluu objekteille eli kohteille, joita arvottaminen koskee. Arvo on asioiden eiluonnollinen ominaisuus muiden ominaisuuksien joukossa. Esim. auton hyvyys ja erinomaisuus ovat auton ominaisuuksia eli arvoja. (Moore, sit. Airaksinen, 1987, 131)

Hyvyys voidaan ymmärtää myös valitsevan henkilön toiminnan erityispiirteeksi. Arvo on silloin subjektiivinen asia, koska sen määrittää toimiva subjekti eikä arvottaminen riipu objektista. Jos arvon luonnehdinnan perustaksi otetaan Aristoteleen ja Hobbesin ajatus, että hyvää on se mitä ihminen toiminnallaan tavoittelee, *arvo on asia, joka on toiminnan motiivina, päämääränä ja tarkoituksena*. Arvot sidotaan inhimilliseen toimintaan ja tekoja ohjaaviin päämääriin sekä käsityksiin näistä päämääristä. (Airaksinen 1987, 131)

Arvoihin kohdistuvan tutkimuksen kenttää voidaan jäsentää myös erottamalla tutkittavien arvojen luonteen perusteella laajasti ja kapeasti ymmärretty arvoteoria. Yksi yleinen luokittelutapa on seuraava (Levomäki, 1998):

- 1) *laajasti käsitetty arvoteoria* tutkii kaikenlaisia arvoja, mm:
 - esteettisiä arvoja, koskien kauneutta ja taiteellisuutta
 - tiedollisia (episteemisiä) arvoja, koskien esim. totuutta ja oikeuttamista
 - eettisiä arvoja, liittyen mm. hyvään, oikeaan, velvollisuuksiin ja hyveisiin
- 2) *kapeammin ymmärrettynä* arvoteoria koskee nimenomaan eettisiä arvoja.

Tässä tutkimuksessa arvot ymmärretään kapeasti. Arvot liittyvät siihen, mikä on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa (desirable) - siihen, mitkä ovat inhimillisen toiminnan korkeimmat päämäärät. Jos kaikki, mitä halutaan (desired), on arvokasta, arvoja syntyy liian paljon. Airaksinen (1987, 132) supistaa arvokkuuden piiriä vaatimalla, että vain rationaaliset ja perustellut valinnat ilmentävät arvoja. Arvoja ovat vain ne seikat, jotka järkevä ja harkitseva ihminen tietojensa perusteella valitsee, jos hän ymmärtää myös tekojensa seuraukset. Arvot määräytyvät siitä, mitä ihmiset valitsisivat, jos he olisivat ihanteensa mukaisia. Arvot ovat järkevien ja tiedostavien valintojen kohteita.

Airaksinen määrittelee arvot ihanteellisiksi ja hänen lähestymistapansa on siten normatiivinen. Levomäki (1998) määrittelee normatiivisen arvotutkimuksen tavoitteeksi "aitojen" moraalisten arvojen löytämisen. Siinä kysytään, mitä perimmäisiä arvoja ihmisten tulisi omaksua toimintansa perustaksi. Tähän lähestymistapaan sisältyy ajatus, että mikä tahansa, mitä ihmiset sattuvat arvos-

tamaan, ei välttämättä ole aidosti arvokasta. Ihmiset (yksilöinä tai yhteisöinä) saattavat erehtyä joistakin arvoista. Tästä näkökulmasta arvot ovat lähempänä uskomuksia ja tietoja kuin mielipiteitä. Ihmisillä voi olla väärää arvoja - samoin kuin heillä voi olla virheellisiä uskomuksia - ja niitä voidaan myös korjata. Aidot arvot ovat tämän lähestymistavan mukaan tietyllä tavalla riippumattomia niitä koskevista mielipiteistä.

Arvoja voidaan lähestyä myös deskriptiivisen tutkimuksen kautta, jolloin tutkitaan tosiasiallisia arvoja. Tällöin pyritään kuvaamaan ja analysoimaan, minkälaisia käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, esimerkiksi tietyt ihmiset, yhteisöt, ideologiat, uskonnot tai elämäkatsomukset tosiasiallisesti kannattavat. Tässä lähestymistavassa pyritään selvittämään sitä, mitkä arvot perimmältään ohjaavat joidenkin yksilöiden tai yhteisöjen toimintaa. Tämän lähestymistavan piiriin kuuluvat siten esimerkiksi yhteiskuntatieteelliset tutkimukset "suomalaisten arvomaailmasta". (Levomäki, 1998) Tässä tutkimuksessa käytetään deskriptiivistä lähestymistapaa, koska tutkitaan empiirisesti perheyritysten omistajien tai perheyrityksen arvoja eikä pyritä selvittämään mikä pitäisi olla perheyritysten arvomaailma.

Arvostus ei ole sama asia kuin arvo. Arvo on seikka, johon rationaalinen toiminta tähtää, kun taas arvostus on henkilön oma käsitys tästä päämäärästä. Arvostukset ovat asenteita ja henkilöä kuvaavia psykologisia tekijöitä. Arvot taas ohjaavat valintoja ja arvioivat niiden preskriptiivisiä seikkoja. Päämäärät voivat olla oikeita arvostuksia eli arvoja. Arvoihin kuuluu siis myös kriittinen ja objektiivinen osio. (Airaksinen 1987, 132-133)

Yksi siteeratuimmista arvon määritelmistä on Clyde Kluckhohnin (siteerattu Junnola & Juuti 1993, 22) esittämä: *"Arvo on yksilölle tai ryhmälle ominainen, eksplisiittinen tai implisiittinen käsitys toivottavasta, joka vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan muotojen, keinojen ja päämäärien valintaan."* Tähän määritelmään sisältyy affektiivinen (toivottava), kognitiivinen (käsitys) ja konatiivinen (valinta) elementti. Käsityksen ja toivottavan yhdistelmä kiinnittää yhteen tunteen ja järjen. Valinta-elementti liittyy toimintaan. Arvot ovat toiminnassa, kun ihminen valitsee tietyn ajattelu- tai toimintatavan mieluummin kuin jonkun muun. (Junnola & Juuti 1993, 22) Arvot punnitaan ja ne aktivoituvat valintatilanteissa.

Samat elementit ovat Rokeachin (1973, 5) arvomääritelmässä, joka sisältää myös arvojärjestelmän määritelmän: *"Arvo on pysyvä uskomus, että erityinen käyttäytymismuoto tai olemassaolon tavoitetila on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suotavaampi kuin vastakohta. Arvojärjestelmä on pysyvä uskomusten järjestelmä, jossa suotava käyttäytymismuoto tai olemassaolon tavoitetila on suhteellisesti tärkeämpi kuin toinen."* Rokeach (1973, 7) määrittää arvon preskriptiivisenä tai proskriptiivisenä uskomuksena. Hänenkin mielestään arvoon kuuluu kriittisyys eli tekoa tai päämäärää voidaan arvostella toivottavaksi tai ei-toivottavaksi. Rokeach näkee arvoissa Kluckhohnin tavoin kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen elementin. Arvoon liittyy tieto jostain toivottavasta. Ihminen tietää oikean tavan toimia tai oikean, tavoiteltavan päämäärän. Arvoon liittyy myös tunneulottuvuus, koska ihminen voi tunteella olla jonkin arvon puolesta tai sitä vastaan. Arvolla on konatiivinen ominaisuus, koska se johtaa aktivoituessaan toimintaan.

Määritelmänsä lisäksi Rokeach (1973, 3) määrittää viisi oletusta arvojen luonteesta: (1) Ihmisellä olevien arvojen lukumäärä on suhteellisen pieni (2) kaikilla ihmisillä on samat arvot, mutta eri suhteissa; (3) arvot organisoidaan arvojärjestelmiksi (4) ihmisten arvoja määrittävät kulttuuri, yhteiskunta ja sen instituutiot ja persoonallisuus (5) arvojen seurauksia voidaan havaita kaikissa ilmiöissä, joita tutkijat saattavat pitää tutkimisen ja ymmärtämisen arvoisina.

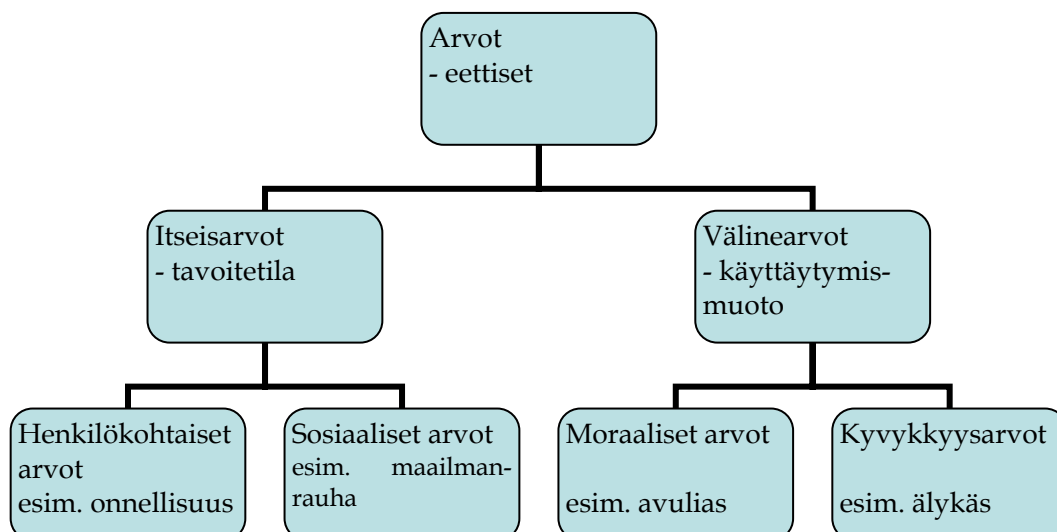
Tässä tutkimuksessa omistamisen arvot käsitetään Airaksisen, Kluckhohnin ja Rokeachin tavoin sekä *päämääränä* että *käyttäytymismuotona*. Arvot määrittävät perheyriyksissä sekä sen, mitä omistamisella tavoitellaan tai miksi perheyriyys on olemassa että miten perheyriyys toimii tai käyttäytyy saavuttaakseen tavoitteensa. Tutkimuksessa nojaututaan myös Rokeachin oletuksiin arvojen luonteesta.

2.2 Rokeachin arvoteoria

Tärkeä arvoteoreettinen erottelu tehdään itseisarvojen ja välinearvojen välillä. Airaksinen (1987, 133) toteaa, että *"itseisarvon käsite tarkoittaa sellaista toiminnan hyöää päämäärää, jonka haluttavuus riippuu vain siitä itsestään"*. Itseisarvo on arvo yksinäänkin, mutta välinearvo syntyy vasta sen liittymisestä johonkin mahdolliseen käyttöön. Itseisarvoilla ja välinearvoilla on toiminnallinen yhteys. Välinearvo kuvaa käyttäytymistä, jonka avulla itseisarvo saavutetaan. (Meglino & Ravlin, 1998) Ihmisellä on siten enemmän välinearvoja kuin itseisarvoja. Rokeach (1973, 11) arvioi, että aikuisella ihmisellä on noin tusina itseisarvoa ja välinearvoja moninkertainen määrä, ehkä viisi tai kuusi tusinaa.

Rokeach (1973, 8) erittelee kaksi erilaista itseisarvoa: henkilökohtaiset ja sosiaaliset. Itseisarvot voivat keskittyä henkilöön tai yhteiskuntaan. Mielenrauhan saavuttaminen ja viisaus ovat henkilökohtaisia itseisarvoja, kun taas maailmanrauha ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat sosiaalisia itseisarvoja. Itseisarvot ovat Rokeachin määritelmän mukaisesti olemassaolon tavoitetta.

Rokeach (1973, 8) jaottelee välinearvot moraaliarvoihin ja kyvykkyysarvoihin. Moraaliarvot viittaavat pääosin käyttäytymistapoihin ja vain yhteiskunnallisiin välinearvoihin. Toisenlaisia välinearvoja voidaan kutsua kyvykkyys- tai itsensä toteuttamisen arvoiksi, joissa keskipisteenä on henkilö itse. Voidaan sanoa, että yrityksen perustamisen motiivit eli yrityksen olemassaolon päämäärä, esim. itsensä toteuttaminen tai voiton tuottaminen ovat yrityksen perustajan tai omistajan itseisarvoja ja yritystoiminnassa toteutettavat arvot, esim. vastuullisuus tai rehellisyys on hänen käyttäytymismuotojaan eli välinearvojaan. Kuviossa 4 on yhteenveto Rokeachin arvojaottelusta.



KUVIO 4 Rokeachin arvojaottelu

Sekä itseisarvoissa että välinearvoissa voidaan erottaa *ihmiseen itseensä* liittyvät arvot ja *ihmisten välisiin suhteisiin* liittyvät arvot. On arvoja, jotka edustavat nimenomaan jotakin henkilölle itselleen hyvää asiaa, esimerkiksi terveys, työn tuottama tyydytys, itsensä toteuttaminen tai onnellisuus. Toisaalta on arvoja, jotka liittyvät yksilöiden tai ryhmien välisiin suhteisiin, esimerkiksi ystävyys, reilu kilpailu, rakentava yhteistyö tai keskinäinen kunnioitus. Lisäksi voidaan erottaa perustavia arvoja, jotka koskevat sitä, miten ihmiset liittyvät yhteen yhteiskunnassa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja demokratia.

Rokeachin arvokyselyn itseis- ja välinearvot voidaan jaotella henkilökohtaisiin eli ihmiseen itseensä liittyviin ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviin arvoihin (taulukko 1). Taulukosta huomataan, että itseisarvoista useimmat ovat henkilökohtaisia, mutta välinearvot jakaantuvat tasaisesti henkilökohtaisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviin arvoihin.

TAULUKKO 1 Rokeachin arvojen luokittelu (Weber, 1993)

	Itseisarvo (päämäärä)	Välinearvo (käyttäytymismuoto)
Henkilökohtainen	HENKILÖKOHTAISET ARVOT mukava elämä (a comfortable life) jännittävä elämä (an exciting life) saavuttaminen (a sense of accomplishment) vapaus (freedom) onnellisuus (happiness) sisäinen tasapaino (inner harmony) rakkaus (mature love) nautinto (pleasure) ikuinen elämä (salvation) itsekunnioitus (self-respect) sosiaalinen tunnustus (social recognition) ystävyys (true friendship) viisaus (wisdom)	KYVYKKYYСARVOT kunnianhimoinen (ambitious) laajakatseinen (broadminded) kyvykäs (capable) luova (imaginative) itsenäinen (independent) älykäs (intellectual) looginen (logical) vastuullinen (responsible) itsekurillinen (self-controlled)

Ihmisten väliset suhteet	SOSIAALISET ARVOT maailmanrauha (a world at peace) kauneus (a world of beauty) tasa-arvoisuus (equality) turvallisuus (national security) perheen turvallisuus (family security)	MORAALISET ARVOT iloinen (cheerful) siisti (clean) rohkea (courageous) anteeksiantavainen (forgiving) auttavainen (helpful) rehellinen (honest) rakastava (loving) tottelevainen (obedient) kohtelias (polite)
--------------------------	--	--

Useat tutkijat liittävät arvoihin "täytymisen", esim. ihmisen täytyy toimia vastuullisesti ja rehellisesti. Arvot eivät välttämättä heijasta sitä, miten ihminen haluaisi käyttäytyä, vaan ihmisen tulkintaa siitä, miten sosiaalisesti on hyväksyttävää käyttäytyä. (Meglino & Ravlin, 1998) Rokeachin (1973,9) mukaan "täytyminen" on enemmän välinearvojen ja erityisesti moraalisten arvojen ominaisuus. Mitä enemmän arvo on yhteiskunnassa yhteinen, sitä enemmän se asettaa sosiaalisia vaatimuksia ja sitä enemmän koemme "täytymistä".

Arvojärjestelmä

Arvo on preferenssi ja käsitys haluttavammasta tai suositummasta (desirable). Toinen käyttäytymismuoto tai päämäärä on haluttavampi kuin toinen. Ihminen pitää parempana tiettyä tapaa toimia tai päämäärää ei vain silloin kun hän vertaa sitä päinvastaiseen, vaan myös silloin kun hän vertaa sitä muihin arvoihin omassa arvojärjestelmässään. Sen jälkeen, kun arvo on opittu, se integroidaan organisoituun arvojärjestelmään, jossa jokainen arvo on järjestetty suhteessa toisiin arvoihin. (Rokeach, 1973, 10-11) Henkilön arvojärjestelmässä voi olla useita itseisarvoja, jotka edelleen ovat hierarkkisesti järjestettyjä painoarvonsa suhteen. Samalla asialla voi jonkin arvojärjestelmän mukaan olla sekä itseisarvoa että välinearvoa. Esimerkiksi perheyrityksen omistaminen voi olla rahan ansaitsemisen väline ja samalla päämäärä sinänsä.

Ihmisten erilaiset uskomukset ja arvostukset heijastuvat heidän arvojärjestelmässään. Arvojärjestelmä on tarpeeksi vakaa heijastaakseen ainutlaatuisen persoonallisuuden pysyvyyttä ja jatkuvuutta tietyssä kulttuurissa. Se ei ole kuitenkaan niin vakaa, ettei se sallisi arvojärjestyksen muuttumisen kulttuurin muutoksen tai henkilökohtaisen kokemuksen seurauksena. Ihmisten erilaiset arvojärjestelmät ovat seurausta erilaisista kokemuksista ja suhtautumisesta muutokseen. (Rokeach, 1973, 11; Meglino & Ravlin, 1998)

Arvojärjestelmällä on erilaisia tehtäviä. Arvojärjestelmän välitön tehtävä on opastaa valintojen tekemisessä jokapäiväisissä tilanteissa. Sen pidemmän ajan tehtävä on ilmaista ihmisen perustarpeita. Kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen ulottuvuuden lisäksi arvoilla on vahva motivationaalinen ulottuvuus. Välinearvot ovat motivoivia, koska niihin liittyvä ihannekäyttäytyminen johtaa halutun päämäärän (itseisarvon) saavuttamiseen. Itseisarvot ovat motivoivia, koska ne edustavat "superpäämääriä" välittömän, biologisen päämää-

rän yläpuolella. Nämä ”superpäämäärät” ovat usein saavuttamattomia. (Rokeach, 1973, 14)

Vain ihmisen arvojen järjestyksen mittaamisella pystytään saamaan todellinen kuva ihmisten arvojen erilaisuudesta (Krishnan 2005). Jokainen ihminen varmaankin arvostaa onnellisuutta, mutta vasta ihmisen vertaillessa onnellisuutta muihin arvoihin esim. itsensä toteuttamiseen, pystytään erottelemaan ihmisiä heidän arvojensa mukaisesti.

Arvojärjestelmä toimii monella tasolla. Ihminen tulkitsee ulkopuolista maailmaa arvojärjestelmänsä mukaisesti. Hän myös toimii arvojärjestelmänsä mukaisesti. Arvot ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa käyttäytymiseemme. (Meglino & Ravlin, 1998) Jos itseis- ja välinearvot ohjaavat toimintoja, siten ihmisen arvojen tunteminen pitäisi auttaa ennustamaan, miten ihminen käyttäytyy erilaisissa kokeellisissa ja todellisissa tilanteissa. Arvojen, jotka liittyvät esim. poliittiseen toimintaan, pitäisi ennustaa ihmisen poliittista käyttäytymistä. Teoreettisesti vastuullisuus ja rehellisyys ovat arvoja, jotka liittyvät läheisimmin eettiseen käyttäytymiseen. (Rokeach 1973, 122) Perheyriyten julkilausutuista arvoista voidaan ennustaa yritysten suhtautumista esim. eri sidosryhmiin. Todennäköisesti työntekijöitä arvostetaan perheyriyksessä, jonka julkilausutuissa arvoissa mainitaan henkilöstön kehittäminen. Omistajat taas ovat tärkeällä sijalla perheyriyksessä, joka ilmaisee arvoissaan tuloksellisuuden.

Aina ei kuitenkaan ilmaistujen arvojen perusteella voida ennustaa ihmisen tai yrityksen käyttäytymistä. Arvot ovat sosiaalisia ihanteita, jolloin ihmisillä on suuri houkutus julkisesti ilmaista arvoja, joiden mukaan he eivät kuitenkaan toimi. Kun ihmisen todelliset arvot eroavat hänen sosiaalisen ympäristönsä, esim. organisaation arvoista, hän ei välttämättä toimi ilmaistujen arvojen mukaan. Tällöin ilmaistujen arvojen perusteella ei voida ennustaa mahdollista käyttäytymistä. (Meglino & Ravlin, 1998) Toiset arvot taas ohjaavat vahvemmin käyttäytymistä kuin toiset arvot. Bardi ja Schwartz (2003) totesivat tutkimuksessaan, että virikkeisyys- ja perinnearvotyypit ennustavat paremmin käyttäytymistä kuin esim. turvallisuus- tai suoriutumisarvotyypit. Nämä ja muut arvotyypit esitellään seuraavassa kappaleessa.

2.3 Schwartzin arvoteoria

Rokeachin arvoteorian heikkoutena voidaan pitää sitä, että hän ei identifioinut arvojen dynaamista rakennetta ja suhdetta toisiinsa. Tämän puutteen täydensivät Schwartz ja Bilsky (1987, 1990), jotka testasivat arvojen dynaamista rakennetta ja suhdetta toisiinsa eri kulttuureissa. He rakensivat eri arvotyyppejä, joiden sisältöä määrittävät eri päämäärät. He jakavat arvot kymmeneen motivationaaliseen tyyppiin sen mukaan, minkälaisia päämääriä tai motiiveja ne edustavat (Schwartz, 1992, 5-12). Alla on lueteltu ja kuvailtu heidän luomansa motivationaaliset tyypit, joista myöhemmin tässä tutkimuksessa puhutaan myös arvoluokkina tai -tyypeinä.

Itseohjautuvuus

Näitä arvoja arvostava ihminen haluaa ajatella ja toimia itsenäisesti ja vapaasti.

Virikkeisyys

Tämän tyyppin arvojen tavoitteena on jännityksen ja uuden etsiminen sekä haasteiden kohtaaminen.

Hedonismi

Päämääränä näiden arvojen toteuttamisessa on mielihyvän ja nautinnon tunne itselle.

Suoriutuminen

Tämän tyyppin arvoja määrittää henkilökohtainen menestys sosiaalisten standardien mukaisesti.

Valta

Valta-arvojen keskeinen tavoite on sosiaalinen arvostus ja arvovalta ja ihmisten kontrollointi.

Turvallisuus

Tämän arvotyyppin tavoitteena on turvallisuus, harmonia ja yhteiskunnan vakaus.

Yhdenmukaisuus

Tämän tyyppin arvoja arvostava ihminen ei halua järkyttää tai vahingoittaa toisia ihmisiä, vaan hän haluaa toimia yhteiskunnan normien ja odotusten mukaisesti.

Perinteet

Perinearvojen toteuttamisessa tavoitteena on perinteiden ja tapojen kunnioitus ja hyväksyntä sekä niihin sitoutuminen.

Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuus-arvojen keskeisenä tavoitteena on läheisten ihmisten hyvinvointi jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa.

Universalismi

Universalismin arvojen mukaisesti ihminen arvostaa ja suojelee kaikkien ihmisten ja ympäristön hyvinvointia.

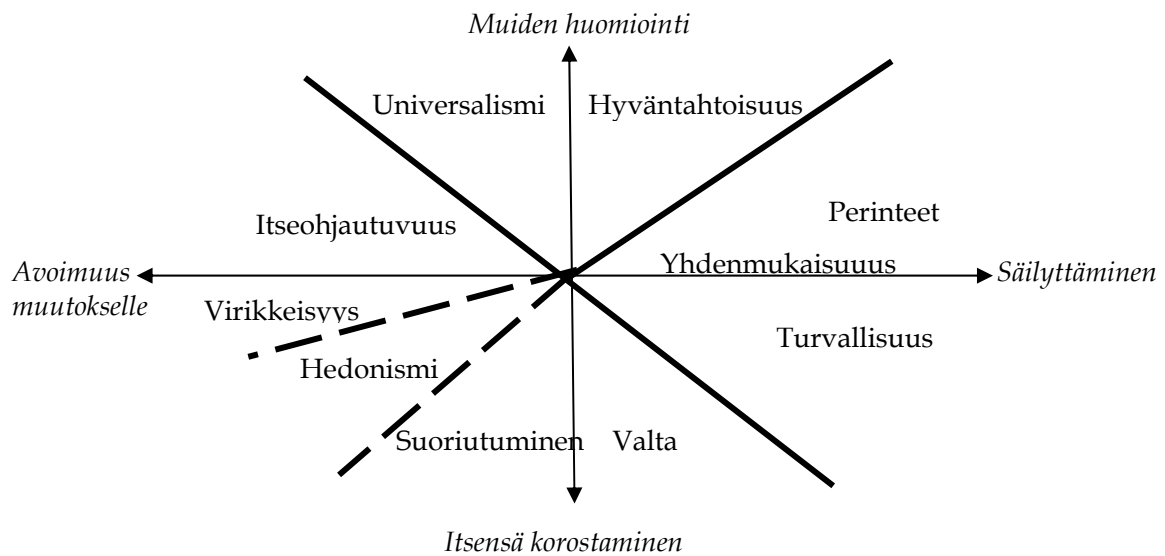
Schwartzin motivationaalisten tyyppien jaottelu perustuu 56 eri tutkimuksessa esiin tulleiden arvojen listan kyselyyn (Schwartz 1992, 17). Tämän listan arvoista 27 on tunnistettavissa samoiksi kuin Rokeachin arvokyselyssä. Taulukossa 2 on vertailtu Rokeachin arvolistaa ja Schwartzin motivationaalisia tyyppisiä. Vertailussa paljastuu, että Schwartzin arvotyypeistä jotkin painottuvat kokonaan tai lähes kokonaan itseisarvoihin (hedonismi, universalismi) ja toiset taas (yhdenmukaisuus, suoriutuminen) välinearvoihin. Perinne-arvotyyppiin Rokeachin arvokyselyn arvoista ei sijoitu yksikään.

TAULUKKO 2 Rokeachin ja Schwartzin arvojen vastaavuus

Rokeach	Schwartz (motivational type)
nautinto, mukava elämä (varakkuus)	Hedonismi
perheen turvallisuus, kansallinen turvallisuus siisteys	Turvallisuus
tottelevaisuus, kohteliaisuus	Yhdenmukaisuus
ystävyyden rakkaus anteeksiantavainen, avulias rehellinen, vastuuntuntoinen	Hyvä tahto
	Perinteet
jäännittävä elämä	Virikkeisyys
sosiaalinen tunnustus	Valta
itsekunnioitus vapaus, itsenäisyys luovuus	Itseohjautuvuus
kunnianhimoinen kyvykäs, älykäs	Suoriutuminen
kauneus maailmanrauha, tasa-arvoisuus viisaus, laaja-katseinen	Universalismi

Aivan kuten Rokeach erotteli arvot ihmiseen itseensä liittyviin ja ihmisten väliin suhteisiin, niin myös Schwartz (1992, 13) erottelee motivationaaliset tyypit henkilökohtaisia tavoitteita tai yhteisöllisiä tavoitteita toteuttaviin. Hän määrittelee motivationaalisista tyypeistä vallan, suoriutumisen, hedonismin, virikkeisyyden ja itseohjautuvuuden tyypeiksi, jotka toteuttavat ensisijaisesti henkilökohtaisia tavoitteita. Yhteisöllisiä tavoitteita toteuttavia tyyppisiä ovat hyvän tahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus. Universalismi- ja turvallisuusarvoissa toteutuvat sekä henkilökohtaiset että yhteisölliset tavoitteet. Arvojärjestelmässään yhteisöllisiä tavoitteita painottavat ihmiset eivät niinkään välitä omien tavoitteidensa toteutumisesta, eivätkä laske käyttäytymisensä heille aiheuttamia kustannuksia tai tuomia hyötyjä (Korsgaard, Meglino & Lester, 1996).

Tutkimuksensa perusteella Schwartz (1992, 45) loi universaalinen arvokentän (kuviokuva 5), jossa eri tavoitteita toteuttavat arvotyyppit joko täydentävät toisiaan tai ovat keskenään ristiriidassa. Arvokentän vaaka-akselilla on vastakkain avoimuus muutokselle ja säilyttäminen, pysty-akselilla muiden huomiointi ja itsensä korostaminen. Avoimuus muutokselle ja itsensä korostaminen - ulottuvuudet edustavat yksilön intressejä. Säilyttäminen ja muiden huomiointi - ulottuvuudet painottavat yhteisöllisiä intressejä.



KUVIO 5 Schwarzin arvokenttä (1992)

Avain arvojen suhteiden identifioimiseen on oletamus, että toiminnoilla, joilla arvoja yritetään saavuttaa, on psykologisia, käytännöllisiä ja sosiaalisia seurauksia. Nämä eri arvotyyppien saavuttamisen toimintojen seuraukset ovat keskenään ristiriidassa tai samansuuntaiset. (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999) Esim. henkilökohtaisia tavoitteita toteuttavat tyypit ovat vastakohtana yhteisöllisiä tavoitteita toteuttavien tyyppien kanssa. Jos ihminen tavoittelee menestystä, hän ei ehkä välttämättä arvosta perheenjäsenten hyvinvointia. Henkilökohtaisia tavoitteita toteuttavat tyypit taas muodostavat oman jatkumon, kuten myös yhteisölliset tyypit. Jos ihminen arvostaa vapautta, hän todennäköisesti etsii myös uusia haasteita. Näiden rajalla on universalismi- ja turvallisuus-arvot, koska niissä toteutuvat sekä henkilökohtaiset että yhteisölliset tavoitteet.

Schwartzin arvoteoria täydentää aikaisempia arvoteorioita arvojen käsitteellisesti selkeällä määrittelyllä ja arvojen keskinäisten suhteiden tavoittamisella. Tämä auttaa tutkijoita hahmottamaan ja analysoimaan ihmisten arvomaailmaa ja siinä olevien arvojen välisiä suhteita tarkemmin kuin aikaisemmin. Vaikka Schwartzin arvoteoria on rakennettu lähinnä eri kulttuurien arvojen mittaamiseen, hänen tutkimuksessaan yksilöiden välillä oli enemmän varianssia kuin eri kulttuuritaustoilla. Yksilöiden väliset erot selittyvät mm. iällä ja koulutustaustalla. Korkea ikä korreloi positiivisesti turvallisuus-arvojen valinnan priorisoinnissa ja negatiivisesti itsensä korostamiseen liittyvien arvojen kanssa. Schwartz päätyi siihen johtopäätökseen, että kyselyn vastaukset heijastavat henkilökohtaisia arvoprioriteetteja eivätkä tietyn kulttuurin luomia ideaaliarvoja. (Schwartz 1992, 50-51)

3 YHTEISKUNTAVASTUULLINEN TOIMINTA

Perheyriyten yhteiskuntavastuullista toimintaa lähestytään tässä luvussa kahdella ulottuvuudella. Ensimmäinen ulottuvuus liittyy yrityksen tavoitteisiin: onko yrityksen olemassaolon tarkoituksena vain taloudelliset tavoitteet vai voiko yrityksellä olla myös muita tavoitteita? Tätä kysymystä lähestytään stewardship- ja agenttiteorian kautta. Toinen ulottuvuus liittyy yrityksen sidosryhmiin: onko yritys vastuussa toiminnastaan vain omistajilleen vai myös muille sidosryhmille. Tätä kysymystä lähestytään neoklassisen ja sidosryhmäteoreettisen näkökulman kautta. Nämä kaksi kysymystä konkretisoituvat yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Tätä toimintaa tarkastellaan ensin normatiivisesti yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallin kehityksen ja sitten deskriptiivisesti sidosryhmäteorian kautta.

3.1 Agentti- ja stewardship-teorian näkökulma

Viime aikoina strategisen johtamisen perheyriystudkimus on pohjautunut pitkälti agenttiteoriaan (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Schulze, Lubatkin & Dino 2001, 2003; Morck & Yeung 2003; Mustakallio, 2002; Gomez-Mejia, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001) ja resurssiperustaiseen teoriaan (Sirmon & Hitt, 2003; Cabrera-Suarez, De Saá-Pérez & Garcia-Almeida, 2001; Habbershon & Williams, 1999). Näiden teorioiden avulla on yritetty tutkia, miten perheyriyukset eroavat muista yrityksistä. Nämä teoriat sopivat myös yhteiskuntavastuututkimukseen (Wiklund, 2006), vaikka niitä ei ole siinä aikaisemmin käytetty.

Agenttiteorian mukaan eturistiriidat (conflicts of interests) ja asymmetrinen informaatio päämiehen (esim. omistaja) ja agentin (esim. toimitusjohtaja) välillä aiheuttavat agenttikustannuksia (Jensen & Meckling, 1976). Perheyriyksissä omistajan ja johtajan roolit usein yhdistyvät. Perheyriyksissä ei siten ole ongelmaa päämiehen ja agentin tavoitteiden yhteensovittamisessa tai asymmetrisestä informaatiosta (Daily & Dollinger, 1992) ja siten agenttikustannukset ovat alhaiset tai niitä ei ole ollenkaan (Fama & Jensen, 1983). Tämä poistaa huolet

agentin opportunistisesta käyttäytymisestä (Chrisman et al., 2004; Schulze et al., 2001), mikä vähentää rakenteellisen kontrollin tarvetta ja lisää sosiaalisen kontrollin, esim. luottamuksen merkitystä (Steier, 2001). Vähentynyt muodollinen kontrolli lisää yrityksen kulttuurin merkitystä käyttäytymisen määrittäjänä (Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Muodollinen ja sosiaalinen kontrolli vaikuttavat strategisiin päätöksiin perheyrittäjissä (Mustakallio, 2002).

Perheyrittäjässä voi kuitenkin olla toisenlaisia agenttikustannuksia. Perheyrittäjässä agenttisuhteeseen vaikuttaa vanhempi-lapsi -suhde, joka tuo mukanaan altruismin. Perheyrittäjässä agenttikustannuksia voi syntyä altruistisesta käyttäytymisestä, joka johtaa ”vapaa matkustamiseen”, vanhempien puolueelliseen tai valheelliseen käsitykseen lastensa osaamisesta tai aseman/perheenjäsenyyden vuoksi annettuihin etuihin. (Schulze et al. 2003b) Näitä agenttiongelmia ei voida ratkaista taloudellisesti, koska perheenjäsenet ovat jo yrityksen omistajia. (Schulze et al. 2001)

Altruismi ei pelkästään aiheuta ongelmia tai kustannuksia perheyrittäjissä. Se voi myös olla kilpailuetu. Jos altruismi on vastavuoroista ja molemminpuolista (sekä omistaja että toimitusjohtaja ovat altruistisia toisiaan kohtaan) sekä symmetristä (yhtä vahva molemminpuolinen altruismi), se voi vähentää agenttiongelmia. Toisaalta altruismi voi johtaa perheenjäsenien haluun arvostaa pitkän ajan menestystä lyhyen tähtäyksen tavoitteiden saavuttamisen kustannuksella (Carney, 2005).

Toinen viime aikoina perheyrittäjätutkimuksessa yleisesti käytetty teoria on resurssiperustainen teoria, jonka mukaan arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävissä ja korvattavissa oleva voimavara voi johtaa kestäväan kilpailuetuun ja erinomaiseen tulokseen (Barney, 1991). Perheyrittäjässä tämä voimavara voidaan nimetä perhemäisyydeksi (familiness), joka koostuu perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta syntyneistä ainutlaatuisista voimavaroista (Habbershon & Williams, 1999). Perheyrittäjistä voidaan löytää viisi perhemäisyysvoimavaraa, jotka erottavat ne muista yrityksistä. Nämä ovat inhimillinen (human), sosiaalinen (social), kärsivällinen (patient) ja eloonjääminen (survivability) pääoma yhdessä hallinnointirakenteen (governance structure) kanssa. Perheyrittäjien kilpailukyky syntyy näitä voimavaroja hankkimalla, yhdistelemällä ja käyttämällä. (Sirmon & Hitt, 2003)

Agenttiteorian ja resurssiperustaisen teorian heikkoutena voidaan pitää sitä, että ne olettavat yrityksellä olevan vain taloudellisia tavoitteita (Chrisman et al. 2005). Corbetta ja Salvato (2004) ehdottavat, että *stewardship-teoriaa* käytettäessä voitaisiin täydentää kuvaa perheyrittäjien olemuksesta ja käyttäytymisestä. Perheyrittäjien omistajuutta tutkiessaan Brundin, Melin ja Samuelsson (2005) ovat päätyneet samaan johtopäätökseen *stewardship-teorian* sopivuudesta perheyrittäjien tutkimukseen. *Stewardship-teoria* ei ole agenttiteorian vastakohta, vaan täydentää sitä. *Stewardship-teoria* antaa agenttiteoriaa laajemman näkökulman, mutta sitä käytetään vähemmän, koska sitä on vaikea mallintaa ja siitä on haasteellista saada mitattavia oletuksia (Ghoshal, 2005).

Stewardship-teorian juuret ovat psykologiassa ja sosiologiassa (Davis, Shoorman ja Donaldson, 1997). Teoriaa on käytetty tutkimuksissa, joissa työn-

tekijät ja johtajat stewardeina ovat motivoituneita toimimaan päämiehensä (esimies tai omistaja) parhaaksi. Stewardship-teorian ihmiskäsityksen mukaan steward saa enemmän hyötyä käyttäytyessään organisaation tavoitteiden (esim. myynti, kannattavuus, innovaatio, yrityksen maine) mukaisesti kuin tavoitellessaan omaa etuaan. Käyttäytyessään organisaation hyväksi steward ei kuitenkaan luovu omasta edustaan, koska toimiessaan organisaation etujen mukaan ja kollektiivisten päämäärien hyväksi myös hänen oma etunsa toteutuu. Steward uskoo, että hänen etunsa on linjassa yrityksen ja sen omistajien etujen kanssa. Stewardin toimintaa voidaan pitää tässä mielessä rationaalisena. Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta puhuttaessa stewardina voidaan pitää yritystä ja päämiehenä yhteiskuntaa. Yrityksiltä vaaditaan yhteiskunnan pitkän aikavälin tarpeiden huomioimista, joten yritystoiminnan pitäisi aktiivisesti edistää yhteiskunnan tavoitteita ja sen kielteiset vaikutukset pitäisi minimoida (Lantos, 2001).

Stewardship-teoria olettaa vahvan yhteyden organisaation menestyksen ja päämiehen tavoitteiden täyttymisen välillä. Steward, joka menestyksellisesti parantaa organisaation toimintaa, tyypillisesti tyydyttää monien sidosryhmien tarpeita, koska he kaikki hyötyvät organisaation hyvästä menestyksestä. Jotta steward toimisi tehokkaasti yrityksen eduksi, yrityksen rakenteet ja valvontamekanismit pitää olla stewardship-teorian ihmiskäsityksen mukaisia. Steward motivoituu autonomiasta ja luottamuksesta. Valvonta ja kontrollimekanismit voivat vähentää stewardin motivaatiota käyttäytyä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Davis et al. 1997)

Agentti- ja stewardship-teorian eroja löytyy psykologisista ja tilannetekijöistä, joihin kummankin teorian ihmiskäsitys pohjautuu. Psykologisista tekijöistä yksi on *motivaatio*. Agenttiteoriassa keskitytään ulkoisiin motivointikeinoihin, jotka ovat helposti esim. rahassa mitattavissa. Stewardship-teoria painottaa sisäisiä motivointikeinoja, esim. mahdollisuutta kehittyä ja toteuttaa itseään. Maslowin (1970) tarvehiearkian mukaisesti stewardship-teoriassa toteutuu korkeammat tarpeet. Stewardship-teorian oletuksena on, että stewardilla on vahva *identifikaatio* yrityksen tavoitteisiin ja sitoutuminen yrityksen arvoihin. *Valta* on kolmas psykologinen tekijä, joka esiintyy päämiehen ja agentin tai stewardin välisessä suhteessa. Stewardship-teoria olettaa, että stewardilla on henkilökohtaista valtaa, joka ei riipu organisatorisesta asemasta. Agenttiteoriassa valta määritellään institutionaalisenä eli asemasta riippuvaisena. (Davis et al. 1997)

Tilannetekijöistä yksi on *johtamisfilosofia*. Stewardship-teoriaa leimaa osallistuvaan, avoimeen kommunikointiin ja luottamukseen perustuva johtamisfilosofia. Agenttiteoria taas perustuu kontrolloivaan johtamisfilosofiaan. Yhteisöllinen *kulttuuri*, jossa ryhmän tavoitteita arvostetaan enemmän kuin yksilön tavoitteita, on tunnusomaista päämies-steward -suhteessa. Stewardship-teorian oletuksena on myös vähäinen *valtaetäisyys* eli tasa-arvo on tärkeää, mutta statussymboleja arvostetaan vähemmän ja vähemmän valtaa omaavalla on enemmän itsenäisyyttä kuin pitkän valtaetäisyyden kulttuureissa. (Davis et al. 1997)

Taulukossa 3 on yhteenveto agentti- ja stewardship-teorian vertailusta edellä mainituin ulottuvuuksin.

TAULUKKO 3 Agentti- ja stewardship-teorian vertailu

	Agenttiteoria	Stewardship-teoria
Ihmiskäsitys	taloudellisia tavoitteita arvostava itsekeskeinen	itseään toteuttava yhteisöä palveleva
<i>Psykologiset tekijät</i>		
Motivaatio	alempaan tason tarpeet (taloudelliset, fysiologiset tarpeet) ulkoinen	ylempään tason tarpeet (kasvu, saavutus, itsensä toteuttaminen) sisäinen
Identifikaatio	vähäinen sitoutuminen	korkea sitoutuminen
Valta	institutionaalinen	henkilökohtainen
<i>Tilannetekijät</i>		
Johtamisfilosofia	kontrolloiva	osallistuva, sitouttava
* riskinhallinta	kontrollimekanismit	luottamus
* aikajänne	lyhyt	pitkä
* tavoitteet	kustannusten minimointi	suorituksen parantaminen
Kulttuuri	individualistinen pitkä valtaetäisyys	yhteisöllinen vähäinen valtaetäisyys

Davis et al. (1997) toteavat, että jokainen määrittelee itse jokaisessa suhteessaan toimiiko hän stewardship-teorian vai agenttiteorian mukaisesti. Suhteen menestykseen vaikuttaa sekä stewardin tai agentin ja päämiehen valinta. Jos kumpikin osapuoli toimii saman teorian mukaisesti, suhde on toimiva, mutta sen tulokset ovat erilaiset. Agenttiteoria yrittää minimoida kustannukset, kun taas stewardship-teoria painottaa toiminnan maksimointia.

Perheyriyksissä perheellä on suuri vaikutus kaikkiin edellä mainittuihin psykologisiin ja tilannetekijöihin (Corbetta & Salvato, 2004). Perhe määrittelee yrityksessä vallitsevan ihmiskäsityksen. Ihmiskäsitys voi olla agenttiteorian mukainen itsekeskeinen ja taloudellista etua tavoitteleva tai stewardship-teorian mukainen kollektiivista etua ajava ja itseään toteuttava. Ihmiskäsitys vaikuttaa myös siihen, millaista arvomaailmaa perhe edustaa ja vie perheyriyksen yrityskulttuuriin.

Perheen vaikutus voidaan määritellä perheen tavoitteiden, altruismin tason, luottamuksen laadun ja sopimuksiin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Kun perhe arvostaa taloudellisia *tavoitteita*, perheen jäsenet ovat motivoituneet toimimaan yrityksessä ulkoisten motivaatiotekijöiden mukaisesti. Stewardship-teorian mukaisesti toimiessaan perheenjäsenet tavoittelevat muita kuin taloudellisia tavoitteita ja he motivoituvat sisäisistä tekijöistä. (Corbetta & Salvato, 2004)

Toinen perheestä johtuva tekijä, joka vaikuttaa käyttäytymiseen yrityksessä monella tavalla, on *altruismi*. Corbetta ja Salvato (2004) määrittelevät altruismin pyyteettömäksi käyttäytymiseksi ja uhrautumiseksi muiden vuoksi ilman odotuksia vastapalveluista (vrt. Schulze et al. 2003). Vahva altruismi vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen perheyriyksissä ja auttaa vahvistamaan perhesiteitä, mikä murentaa institutionaaliseen valtaan perustuvaa auktoriteettia ja poistaa valtaetäisyyttä.

Kolmas Corbettan ja Salvaton (2004) mainitsema perheen dynamiikasta johtuva tekijä, joka vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen on luottamus. Kun luottamus on laadultaan affektiivista ja molemminpuolista (relational), perheyrytyksissä vallitsee sitoutumiseen perustuva johtamisfilosofia, jota leimaa ei-muodolliset sopimukset ja usko toisen osapuolen lupauksiin.

Viimeiseksi Corbetta ja Salvato (2004) mainitsevat perhesiteiden tunteenomaisuuden ja niiden vaikutuksen sosiaalisiin suhteisiin (relational contracts). Tunnetekijät sosiaalisissa suhteissa vahvistavat kollektiivisen kulttuurin syntymistä perheyrytyksissä. Kollektiivisessa kulttuurissa henkilökohtaiset tavoitteet ovat alisteisia yrityksen tavoitteille.

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu yhteenvetona perheen vaikutus edellä mainituilla ulottuvuuksilla agenttiteorian tai stewardship-teorian toteutumiseen organisaation käyttäytymisessä.

TAULUKKO 4 Perheen vaikutus agentti- ja stewardship-teoriassa

	Agenttiteoria	Stewardship-teoria
Perheen tavoitteet	taloudelliset tavoitteet	muuta kuin taloudellisia tavoitteita
Altruismi	vähäinen	vahva
Luottamus	laskelmoiva	molemminpuolinen
Sosiaaliset suhteet	ei tunnelatauksia	tunnetekijät mukana

Tässä tutkimuksessa stewardship- ja agenttiteoria nähdään jatkumona, jossa yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa määrittää enemmän joko stewardship- tai agenttiteorian oletukset. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa, jonka taustalla voidaan nähdä agentti- ja stewardship-teorian oletuksia.

3.2 Neoklassinen ja sidosryhmäteoreettinen näkökulma

Neoklassinen näkökulma

Keskustelu siitä, onko yrityksellä yhteiskunnallista vastuuta on ollut vilkasta. Toiset ovat vahvasti sitä mieltä, että yrityksillä on vastuuta ja toisten mielestä vain ihmiset voivat kantaa moraalisen vastuun. Tämä keskustelu alkoi jo vuonna 1970, kun Washington Postissa julkaistiin Nobel-voittaja, ekonomisti Milton Friedmanin artikkeli *"The social responsibility of business is to increase its profits."* Artikkelissaan hän väitti otsikon mukaisesti, että yrityksen ainoa vastuu on voittojen kasvattaminen. Hän perusteli väitettään sillä, että vain ihmiset voivat kantaa moraalista vastuuta teoistaan. Johtajien vastuulla on toimia vain omistajien hyväksi. Omistajat ovat perustaneet yrityksen tehdäkseen voittoa ja johtajat on palkattu saavuttamaan tämä tavoite. Valtion vastuulla on sosiaaliset asiat ja sillä on paras osaaminen sosiaalisten asioiden hoitamiseen, koska poliittiset johtajat on demokraattisesti valittu toimimaan koko yhteiskunnan eduksi.

Friedmanin ensimmäistä perustelua – vain ihmiset voivat kantaa moraalisen vastuun – vastaan toiset tutkijat (Crane & Matten, 2004) perustelevat yrityksen moraalista vastuuta yrityksen sisäisellä päätöksentekokulttuurilla ja rakenteella, jotka rajoittavat ihmisen vastuuta luomalla eksplisiittisen tai implisiittisen tarkoituksen päätökselle. Yrityskulttuurissa vallitsevat arvot ja uskomukset vaikuttavat vahvasti yrityksessä työskentelevien päätöksentekoon (Trevino, 1992).

Friedmanin toista perustelua – yrityksen ainoa vastuu on tuottaa voittoa – vastaan on yritetty löytää vastaväitteitä keskustelusta omistajien taloudellisten tavoitteiden ja yhteiskunnan laajemman hyvinvoinnin yhdistämisestä: yrityksen toimiminen yhteiskuntavastuullisesti on yhteneväinen yrityksen taloudellisen hyödyn maksimoimisen kanssa.

Yrityksen yhteiskunnalliseen vastuuseen voidaan löytää sekä liiketaloudellisia että moraalisia motiiveja. Friedman (1970) ei vastustanut sosiaalista vastuunkantoa, jos sen motiivina on voittojen kasvattaminen. Hän pitää tällaista toimintaa yksinkertaisesti yrityksen perustamisen tarkoituksen täyttämisenä. Moraaliset motiivit liittyvät yrityksen haluun tehdä oikein. Koska yritys aiheuttaa sosiaalisia ongelmia, sen pitää osallistua niiden ratkaisemiseen ja ehkäisemiseen. Yritysten pitää käyttää vastuullisesti valtaansa ja voimavarojaan. Kaikella yrityksen toiminnalla on sosiaalisia vaikutuksia ja sen on kannettava vastuunsa toimintansa seurauksista. Yritys käyttää hyväkseen monia sidosryhmiä, joten sen pitää toiminnassaan ottaa huomioon sidosryhmien toiveet. (Crane & Matten, 2004)

Motiivien lisäksi yritysten yhteiskunnallista vastuuta voidaan tarkastella kenelle ollaan vastuussa -näkökulmasta. Friedmanin näkemys yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta on omistajalähtöinen. Takala (2000) pitää omistajalähtöisen näkemyksen lähtökohtana avointa ja vapaaseen kilpailuun perustuvaa markkinatalousmallia, jossa yrityksen ainoa yhteiskunnallinen tehtävä on tuotannosta huolehtiminen ja yrityksen toiminta on vastuullista, kun se tyydyttää omistajien tuottovaateet.

Sidosryhmäteoreettinen näkökulma

Sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna yritys on vastuussa kaikille sidosryhmilleen. Sidosryhmäajattelun kehittäjänä pidetään R. Edward Freemania, joka julkaisi vuonna 1984 kirjan ”*Strategic Management – A Stakeholder Approach*”. Hän perustelee tämän strategisen johtamisen uuden lähestymistavan tarvetta ulkoisen toimintaympäristön muutoksilla. Yrityksen tehokas johtaminen vaatii johtajilta enemmän huomiota sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, alihankkijoihin, omistajiin, henkilöstöön. Myös yhteiskunnan, kansainvälisen kilpailun, median, ympäristö- ja kuluttaja-aktivistien tärkeys yrityksen menestyksen määrittäjinä on kasvanut. Ulkoisen toimintaympäristön nopeat taloudelliset ja sosio-poliittiset muutokset vaativat näkökulman, joka ottaa huomioon nämä kummatkin voimat. Yritysten on ymmärrettävä sosiaalisten asioiden taloudelliset vaikutukset ja taloudellisten päätösten sosiaaliset vaikutukset. Si-

dosryhmäteoria yrittää yhdistää nämä kummatkin voimat, jotta voisimme todennukaisesti kuvailla yritysmaailmaa ja ymmärtää sitä. (Freeman 1984, 40)

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen olemassaolo toteutuu vuorovaikutuksessa ja transaktiossa sen sidosryhmien kanssa. Yritys on itse asiassa ensisijaisten sidosryhmiensä systeemi, jossa on monimutkaisia vuorovaikutussuhteita, erilaisia oikeuksia, odotuksia ja vastuita. Yritys antaa jokaiselle sidosryhmälleen jotain ja vastaavasti saa jotain takaisin. Pitkällä aikavälillä yrityksen pitää toimia niin, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen ”vaihtosuhteeseen”. Yrityksen tavoitteena on yksinkertaisesti hengissä säilyminen, joka toteutuu sidosryhmien tarpeiden täyttämällä. Yrityksellä itsellään ei ole mitään tavoitteita, vaan se on olemassa täyttääkseen sidosryhmiensä vaatimukset. (Näsi 1995, 24; Clarkson, 1995) Sidosryhmälähtöisessä näkemyksessä vastuullisen yrityksen velvollisuus on huolehtia siitä, etteivät sen toiminnan aiheuttamat haitat yhteiskunnalle ole taloudellisesta toiminnasta saatavia hyötyjä suurempia. Vastuulliseksi nähdään yritys, joka vapaaehtoisesti vastaa toimintojensa seurauksista. (Takala, 2000)

Sidosryhmäteoriaa on käytetty monella eri tavalla ja moniin eri tarkoituksiin. Donaldson ja Preston (1995) jakavat sidosryhmäteorian eri näkökulmat deskriptiiviseen, instrumentaaliseen ja normatiiviseen. *Deskriptiivinen* näkökulma kuvailee, miten yritykset käyttäytyisivät, jos ne toimisivat sidosryhmäteorian mukaisesti. *Instrumentaalinen* näkökulma tutkii sidosryhmäjohtamisen yhteyttä yrityksen toiminnan saavutuksiin, jotka usein määritetään tuloksellisuudeksi, kannattavuudeksi ja kasvuksi. *Normatiivinen* lähestyminen sidosryhmäteoriaan kertoo, miten teoria ohjaa yrityksiä toimimaan ja miten ja miksi sen tulisi huomioida eri sidosryhmät. Normatiivinen lähestymistapa antaa sidosryhmäteorialle lopullisen oikeutuksen, mutta instrumentaalinen ja deskriptiivinen tutkimus ansaitsevat myös huomiota. (Jones 1995)

Goodpaster (1991) erottaa sidosryhmäteoriassa sidosryhmäanalyysin ja -synteesin. Sidosryhmäanalyysissä identifioidaan sidosryhmien tavoitteet, arvot ja motiivit, joihin yrityksen päätökset vaikuttavat. Tämä ei vielä välttämättä johda toimintaan ja voidaan luokitella Donaldsonin ja Prestonin (1995) terminologiaa käyttäen deskriptiiviseksi näkökulmaksi.

Sidosryhmäsynteesi vaatii toimintaa. Goodpaster (1991) kutsuu strategiseksi synteesiksi tilannetta, jossa yritys toimii ottaen sidosryhmät huomioon, mutta vain silloin kun toiminnalla on vaikutusta tulokseen. Sidosryhmät osakkeenomistajia lukuun ottamatta nähdään välineenä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistajien asema on parempi kuin muiden sidosryhmien. Tämä voidaan nähdä hyvänä tapana toimia, mutta strategiseen päätöksentekoon ei sisälly eettistä ulottuvuutta. Donaldson ja Preston (1995) kutsuvat tätä instrumentaaliseksi lähestymistavaksi.

Goodpaster (1991) esittää seuraavaksi ”kaikkien uskotun palvelijan” näkökulman (multi-fiduciary approach), joka vastaa Donaldsonin ja Prestonin normatiiviseksi kutsumaa lähestymistapaa ja jossa on mukana eettinen ulottuvuus. Tämän näkökulman mukaan yrityksen on otettava huomioon kaikkien sidosryhmien intressit tasavertaisesti. Goodpaster (1991) luo vielä sidosryhmä-

synteesistä yhden normatiivisen muodon, jossa yrityksen haasteena on toimia vastuullisesti ja eettisesti kaikkia sidosryhmiä kohtaan, mutta niin, että omistajien intresseillä on prioriteetti. Hänen mukaansa yrityksen omatunto on omistajien omantunnon jatke. Yrityksen on syytä ottaa muidenkin kuin omistajien intressit huomioon strategisessa päätöksenteossään.

Näkökulmien vertailu

Bowie (1991) on esittänyt neoklassisen näkökulman yhteiskuntavastuuseen, jossa hän yhdistää Friedmanin ja Freemanin ajattelutapaa. Sen mukaan yrityksen on tehtävä voittoa, mutta samaan aikaan vältettävä tekemästä vahinkoa. Sama asia voidaan muotoilla toisinkin: yrityksen tehtävä on tehdä voittoa kunnioittaen moraalien minimivaatimuksia ja yksilön oikeuksia. Freemanin (1984) sidosryhmäteorian mukaan toimitusjohtajan tehtävä on vaalia kaikkien sidosryhmien oikeuksia. Friedmanilaisittain ajateltuna tämä lisää toimitusjohtajalle asetettuja tavoitteita, mutta toisaalta voidaan sisällyttää myös ”valistuneeseen friedmanilaisuuteen”, koska huolehtimalla sidosryhmistään toimitusjohtaja pyrkii tavoitteeseensa eli voiton saavuttamiseen.

Bowien (1991) mukaan Friedmanin ja Freemanin teorioissa on erilaiset syy- ja seuraussuhteet liittyen voiton tuottamiseen ja sidosryhmistä huolehtimiseen. Friedmanilaisittain yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa ja sidosryhmistä huolehtiminen johtaa siihen. Tästä voidaan puhua myös strategisesta sidosryhmäjohtamisen mallista ja (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999), instrumentaalista sidosryhmäteoriasta (Jones, 1995) tai instrumentaalista etiikasta (Quinn & Jones, 1995). Sidosryhmistä huolehtimisen motiivina on yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Sidosryhmät vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon vain, jos niillä on strategista tai instrumentaalista merkitystä. Sidosryhmäjohtaminen on väline yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Agenttiteorian perusta on friedmanilainen.

Sidosryhmiä ei pidä käsittää pelkästään keinoina yrityksen tarkoituksen saavuttamiseen, vaan sidosryhmien tarpeista ja oikeuksista huolehtiminen on yrityksen tarkoitus, jonka seurauksena syntyy voittoa. Yrityksen motiivi toimia yhteiskuntavastuullisesti on altruistinen eli toiminta itsessään sisältää jo tavoitteen. (Freeman, 2001; Evan & Freeman, 1983) Voidaan puhua sisäisestä sidosryhmäsitoutumisen mallista, jossa yrityksen nähdään sitoutuvan sidosryhmien huomioonottamiseen, koska se on moraalisesti oikein. Sidosryhmillä on tiettyjä vaatimuksia, jotka ovat moraalisesti oikeutettuja, eikä niillä ole yhteyttä sidosryhmien välineelliseen arvoon. Tämä sitoutuminen johtaa tietyn strategian valintaan ja vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Berman et al. 1999). Stewardship-teoria pohjaa freemanilaiseen ajatteluun.

Taulukkoon 5 on koottu yhteenvetona friedmanilaisen neoklassisen ja freemanilaisen sidosryhmäteoreettisen ajattelun erot yhdistettynä agentti- ja stewardship-teoriaan.

TAULUKKO 5 Neoklassisen ja sidosryhmäteoreettisen ajattelun vertailu

Teoria	Agentti Neoklassinen näkökulma	Stewardship Sidosryhmäteoreettinen näkökulma
Edustaja	Friedman	Freeman
Näkökulma	Osakkeenomistaja	Sidosryhmät
Motiivi	Taloudellinen	Altruistinen
Yrityksen tarkoitus	Voiton maksimointi	Sidosryhmien tarpeet
Sidosryhmien merkitys	Välineellinen	Moraalinen

Edellä on käsitelty yrityksen toiminnan tarkoitusta ja sidosryhmien merkitystä eri näkökulmista. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, miten yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan mallintaa.

3.3 Yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallin kehitys

Yhteiskuntavastuullista toimintaa (CSP) ovat mallintaneet Sethi (1975, 1979), Carroll (1979), Wartick & Cochran (1985), Wood (1991) ja Swanson (1995). He kaikki ovat perustaneet mallinsa aikaisempien tutkijoiden kehittämiin malleihin ja tuoneet malliin uusia näkökulmia ja täydennyksiä. Kaikki edellä mainitut tutkijat edustavat anglo-amerikkalaista yhteiskuntaa, mikä heijastuu myös heidän tutkimustuloksissaan vapaaehtoisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan korostumisena verrattuna esim. suomalaisen hyvinvointiyhteiskuntaan, jossa lainsäädännöllä pitkälti määritellään yritysten vastuut ja verotuloilla hoidetaan tehtäviä, jotka esim. amerikkalaisessa yhteiskunnassa ovat yritysten hyväntekeväisyyden varassa.

Sethi (1975) erottelee klassisessa artikkelissaan ”*Dimensions of corporate social responsibility*” yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri tasoja: sosiaalisen vaatimuksen (social obligation), sosiaalisen vastuun (social responsibility) ja sosiaalisen toiminnan (social responsiveness) taso. Sethin mukaan lainsäädäntö ja markkinavoimat määrittävät *sosiaaliset vaatimukset*. Yrityksen toiminnan kriteerit ovat vain taloudelliset ja lainsäädännölliset. Tällainen toiminta on proskriptiivistä. *Sosiaalinen vastuu* hänen mukaansa menee pidemmälle. Sosiaalisen vastuun kantaminen tarkoittaa sosiaalisten normien, arvojen ja odotusten täyttämistä. Tämän toiminnan laatu on preskriptiivistä. *Sosiaalisella toiminnalla* Sethi tarkoittaa yrityksen toiminnan sopeuttamista yhteiskunnan sosiaalisiin tarpeisiin. Tällä tasolla yritys ei vain vastaa sosiaalisiin paineisiin, vaan tärkeää on sen rooli dynaamisessa sosiaalisessa järjestelmässä. Tämän tason toiminta on ennakoivaa ja ennalta ehkäisevää.

Vuonna 1979 Archie B. Carroll monien aikaisempien tutkijoiden ajatuksiin pohjautuen nosti yhteiskuntavastuun määrittelyn pohjaksi seuraavat kysymykset: millainen on yritysten vastuu, mistä vastuuta kannetaan ja miten yritys vastuunsa kantaa. Hänen mukaansa nämä kysymykset valottavat yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri ulottuvuuksia. Carroll päätyi seuraavaan yhteiskuntavastuun määritelmään: ”*Yrityksen yhteiskuntavastuu sisältää taloudelliset,*

lainsäädännölliset, eettiset ja vapaaehtoiset odotukset, joita yhteiskunta asettaa yritykselle tiettyinä aikoina." (Carroll 1979, 500). Tämä määritelmä vastaa hänen ensimmäiseksi esittämänsä kysymykseensä. Hän keskittyi vähemmän siihen, mitä asioita nämä vastuut sisältävät eli mistä vastuuta kannetaan. Hän toteaa, että on tärkeää tunnistaa toimialoittain vaihtelevat sosiaaliset asiat, mutta ei ole yhteisymmärrystä siitä, mitä nämä asiat olisivat. Asioita, joihin hänen mielestään pitäisi kiinnittää huomiota, ovat mm. kuluttajat (consumerism), ympäristö, diskriminaatio, tuote- ja työturvallisuus ja omistajat. Myöhemmin Carroll (1991) määrittelee tämän ulottuvuuden sidosryhmiksi. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteesta hän toteaa, että se vaihtelee jatkumolla ei mitään toimintaa – paljon toimintaa. Toiminta voi olla reaktiivista, puolustavaa, sopeuttavaa ja proaktiivista. Wheeler, Colbert ja Freeman (2003) puhuvat toiminnan luonteen jatkumosta tehdä vähiten harmia – tehdä eniten hyvää.

Wartick ja Cochran (1985) kehittävät Carrollin mallia eteenpäin puhuen yhteiskuntavastuun periaatteista (principles), prosesseista (processes) ja toimintapolitiikoista (policies). Periaatteilla he tarkoittavat Carrollin eri vastuita ja prosesseilla Carrollin yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonnetta. He tuovat artikkelissaan selvästi esiin näiden erot. Periaatteisiin liittyy eettinen, filosofinen näkökulma ja prosessit ovat pragmaattisia ja institutionaalisesti suuntautuneita. Prosessit ovat yritysten "vastauksia" yhteiskunnan vaatimuksiin. Prosessit ovat tapa toteuttaa periaatteita. Toimintapolitiikat ovat prosessien seuraus ja ne Wartick ja Cochran liittävät Carrollin sosiaaliin asioihin. He eivät niinkään kerro, mihin asioihin yritysten pitäisi kiinnittää huomiota, vaan miten asiat tunnistetaan, analysoidaan ja niihin vastataan. Carrollin tapaan Wartick ja Cochran näkevät nämä kolme osaa yhteiskuntavastuullisen toiminnan erillisinä osina, jotka muodostavat kokonaisuuden.

Wood (1991) kehitti ja täydensi Carrollin sekä Wartickin ja Cochranin yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallia edelleen. Hän määritteli sen seuraavasti: Yrityksen sosiaalisen vastuun periaatteiden, sosiaalisen toiminnan prosessien ja politiikkojen sekä ohjelmien ja muiden näkyvien seurausten yhteenliittymä suhteessa yrityksen sosiaaliin suhteisiin (Wood 1991, 693).

Wood (1991) kiinnittää huomiota epäloogisuuteen, jolla Wartick ja Cochran (1985) yhdistävät Carrollin (1979) vastuiden kategoriat periaatteisiin. Hänen mielestään kategoriat erottelevat ja periaatteet ovat perusarvoja, jotka motivoivat ihmisiä toimimaan. Hän esittää yhteiskuntavastuun periaatteiksi legitimaatiota (legitimacy), yleistä vastuullisuutta (public responsibility) ja johtamisen moraalialaa (managerial discretion). Näitä sovelletaan eri tasoilla. Legitimaatio toteutuu institutionaalisella tasolla tarkoittaen vaatimusta yrityksen olla väärinkäyttämättä valtaansa sosiaalisena instituutiona. Legitimaation perustana on Davisin (1973) Iron law, jonka mukaan yritys pitkällä aikavälillä on taipuvainen menettämään valtansa, jos se ei käytä sitä yhteiskunnan odotusten mukaan vastuullisesti. Yleisen vastuun periaate toimii yritystasolla. Yritys on vastuussa sen toiminnan aiheuttamista seurauksista, esim. autoteollisuus on vastuussa autojen turvallisuuden ja ympäristöystävällisyyden kehittämisestä. Yksilötasolla Wood puhuu johtajien vapaaehtoisesta moraalista vastuusta, joka tähtää yhteiskuntavastuullisiin seurauksiin.

Woodin periaatteissa on yhteneväisyyttä Goodpasterin ja Matthewsien (2003) kolmen vastuun eri merkityksen kanssa. Legitimaatio institutionaalisella tasolla liittyy Goodpasterin ja Matthewsien vastuullisuuden määritelmään, joka on sidonnainen sosiaaliseen rooliin ja normien noudattamiseen. Yhteiskunta odottaa yrityksen vastuullisuudelta esim. lakien noudattamista. Yleisen vastuun periaate yritystasolla vastaa Goodpasterin ja Matthewsien syy-seuraus -vastuullisuutta, joka merkitsee yrityksen vastuullisuutta aiheuttamistaan vahingoista. Vaikka Woodin johtajien vapaaehtoinen vastuu esiintyy yksilötasolla, niin Goodpaster ja Matthews liittävät kolmannenkin vastuullisuuden merkityksen yritykseen. Yritys nähdään vastuullisena, jos se toimii päätöksenteossa rationaalisesti ja kunnioittaa päätöksensä eri sidosryhmille aiheuttamia vaikutuksia.

Wood (1991) näkee yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteen yhden prosessin sijasta monina prosesseina. Näitä prosesseja ovat ympäristön arviointi (environmental assessment), sidosryhmäjohtaminen (stakeholder management) ja asioiden johtaminen (issues management). Ympäristön arvioinnin kohteena on konteksti, sidosryhmäjohtamisessa toimijat ympäristössä ja asioiden johtaminen arvioi toimijoille tärkeitä asioita. Asioiden johtaminen oli Wartickin ja Cochranin mallissa toimintapolitiikkana, mutta Woodin mielestä se kuvaa paremmin prosessia.

Wartickin ja Cochranin toimintapolitiikan Wood ottaa vain yhdeksi osaksi yhteiskuntavastuullisen toiminnan viimeistä ulottuvuutta, jonka hän nimeää seurauksiksi. Muiksi seurauksiksi hän mainitsee sosiaaliset vaikutukset ja ohjelmat. Yrityksen toiminnan negatiivisia sosiaalisia vaikutuksia ovat mm. ympäristötuhot, korruptio ja vahingolliset tuotteet. Myönteisiä seurauksia ovat verojen maksu, työpaikkojen luominen ja teknologiset innovaatiot. Esimerkkejä sosiaalisista ohjelmista ovat mm. tasa-arvo- ja hyväntekeväisysohjelmat. Sosiaaliset toimintapolitiikat ohjaavat yrityksen päätöksentekoa mm. yritykselle tärkeissä asioissa, joissa se havaitsee uhkia tai mahdollisuuksia. Esimerkkinä voisi olla iäkkäiden työntekijöiden työssä pysymiseen tähtäävä toimintapolitiikka. Woodin CSP-malli on kaikkein laajin edellä esitetyistä malleista ja hän tuo uutena elementtinä mukaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan seuraukset. Myöhemmin hän (Wood & Jones 1995) erittelee seuraukset seuraavasti: sisäiset sidosryhmävaikutukset, ulkoiset sidosryhmävaikutukset ja ulkoiset institutionaaliset vaikutukset.

Swanson (1995) kritisoi aikaisempia yhteiskuntavastuullisen toiminnan malleja siitä, että niissä painottuvat vain taloudellinen, itselle hyötyä ajava näkökulma ja toisaalta velvollisuuksiin perustuva muihin suuntautuva näkökulma. Tämä korostaa yhteiskuntavastuukeskustelussa esiintyvää "kaupankäyntiä" taloudellisten hyötyjen ja muiden etujen välillä sekä moraalisia ongelmia. Ratkaisuksi hän ehdottaa laajempaa näkökulmaa, joka ottaisi huomioon myös muut sosiokulttuuriset arvot ja miten ne ilmenevät yrityksen ja yhteiskunnan välisissä suhteissa.

Taloudellinen ja velvollisuuksien näkökulma voidaan Swansonin (1995) mukaan yhdistää päätöksenteossa, jossa yhdistyvät moraalinen motivaatio ja taloudelliset seuraukset. Päätöksenteko on sosiaalinen prosessi, koska päätök-

sillä on vaikutuksia yksilö-, organisaatio- ja instituutiotasolla. Sosiaalisissa prosesseissa arvoilla on suuri merkitys, koska ne auttavat selittämään toimintaa ja sen motiiveja (Rokeach 1973).

Swanson (1995) operationalisoi Woodin (1991) prinssiipit (institutionaalinen legitimitetti, organisaationaalinen yleinen vastuullisuus ja yksilöllinen johtamisen moraali) arvoprosesseilla ja etiikalla myönteisinä ja kielteisinä velvollisuuksina. Arvoprosesseiksi hän mainitsee Frederickiä (1995) lainaten "taloudellistamisen" (economizing), vallan etsinnän (power seeking) ja "ympäristöinnin" (ecologizing). Taloudellistaminen merkitsee yrityksen tuotantoa, jonka tuloksena se tarjoaa tuotteita ja palveluja markkinoille. Yrityksissä on myös prosesseja, joiden tavoitteena on itsekeskeisesti vallan haluaminen. "Ympäristöinti" tarkoittaa yrityksen symbioottista, vuorovaikutuksellista suhdetta ympäristöönsä, jonka tavoitteena on olemassaolon säilyttäminen. Päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot vaikuttavat siihen, missä määrin ja miten nämä eri arvoprosessit näkyvät yrityksen toiminnassa. Swanson (1995) nimittää instituutio- ja organisaatiotasolla vaikuttavia periaatteita yhteiskuntavastuun makroperiaatteiksi ja yrityksen johtajien henkilökohtaista päätöksentekoa yhteiskuntavastuun mikroperiaatteiksi. Swansonin mielestä toivottavaa on, että sekä mikro- että makroperiaatteissa toteutuvat "taloudellistaminen ja ympäristöinti" vallan etsinnän jäädessä taka-alalle.

Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteen (corporate social responsiveness) määrittelyssä Swanson (1995) yhdistää johtajan päätöksenteon organisaatiokulttuuriin. Arvot näyttelevät tässäkin osassa vahvaa roolia määrittäen, mm. miten yritys reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin eli millainen on yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne. Swanson sisällyttää tähän osaan Woodin (1991) mainitsevat sosiaaliset ohjelmat ja toimintapolitiikat. Viimeiseksi Swanson puhuu sosiaalisista vaikutuksista, jotka näkyvät yrityksen lisääntyneenä tai vähentyneenä "taloudellistamisena", vallan etsintänä tai "ympäristöintinä".

Swanson (1995) eroaa muista yhteiskuntavastuullisen toimintamallin (CSP) kehittäjistä siinä, että hän yrittää yhdistää yhteiskuntavastuun normatiivisen - mitä yrityksen pitää tehdä - ja deskriptiivisen - mitä yritys tekee - ulottuvuuden. Yhdistävänä osana on arvoprosessit: "taloudellistaminen", vallan etsintä ja "ympäristöinti".

Yhteenveto yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallintamisen kehityksestä

Edellä esitetyissä eri tutkijoiden näkemyksissä CSP:stä on yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia, jotka selviävät yhteenvetotaulukosta 6. Taulukko havainnollistaa myös CSP-mallin kehittymisen. CSP-malli on kehittynyt normatiivisesta vastuiden määrittelemisestä deskriptiiviseen lähestymistapaan yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnan laadusta ja sen seurauksista. Swanson viimeimpänä yrittää yhdistää nämä kaksi näkökulmaa.

Tässä kappaleessa tarkasteltiin yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallin kehitystä. Tutkijat ovat viime vuosisadan puolella käyneet keskustelua erityisesti yhteiskuntavastuun normatiivisesta ulottuvuudesta ja vähemmän sen de-

skriptiivisestä puolesta eli yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteesta tai käytännöistä yrityksessä ja niiden vaikutuksista ja seurauksista. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin näihin yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri osaluokkiin sidosryhmäteorian kautta.

TAULUKKO 6 Yhteenvedo yhteiskuntavastuullisen toiminnan mallintamisen kehityksestä

	Sethi (1975)	Carroll (1979)	Wartick & Cochran (1985)	Wood (1991)	Swanson (1995)	
Yrityksen yhteiskuntavastuu (normatiivinen)	Sosiaalinen vaatimus	Taloudellinen Laillinen Eettinen	Periaatteet	Instituutio- taso: legitimi- misyys Organisaatio- taso: yleinen vastuullisuus Yksilötaso: johtamisen moraali	Makro- periaatteet Mikro- periaatteet	Taloudellistaminen, vallan etsintä, ympäristöinti
Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne (kuvaileva) Tulokset	Sosiaalinen toiminta	Reaktiivinen Puolustuksellinen Mukautuva Proaktiivinen Sosiaaliset asiat liittyen kuluttajiin, ympäristöön ja tuotetur- vallisuuteen	Prosessit Toiminta- politiikat: tunnista- minen analysointi kehittämi- nen	Ympäristön arviointi Sidosryhmä- johtaminen Asioiden johtaminen Seuraukset: Sosiaaliset vaikutukset ja ohjelmat, toiminta- politiikat	Yritys- kulttuuri Vaikutukset	

3.4 Sidosryhmäteoria ja yhteiskuntavastuullinen toiminta

Useat tutkijat (Clarkson, 1995; Wood & Jones, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997) ehdottavat, että sidosryhmäteoria on kaikkein relevantein teoria analysoitaessa ja arvioitaessa yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Heidän mukaansa se antaa mahdollisuuden monimutkaisempaan analyysiin ja yritys-yhteiskunta - suhteen rakenteiden ja ulottuvuuksien ymmärtämiseen. Tässä luvussa sidosryhmäteoria ymmärretään enemmän deskriptiivisenä ja instrumentaalisenä. Luvussa 3.2 sidosryhmäteoriaa käsiteltiin normatiivisena eli miten teoria ohjaa yrityksiä toimimaan ja miksi niiden pitäisi huomioida eri sidosryhmät.

3.4.1 Sidosryhmien luokittelua - kenelle yritykset ovat vastuussa

Freeman (1984, 46) määrittelee yrityksen sidosryhmän seuraavasti: "Yrityksen sidosryhmä on ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttami-

seen tai johon yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa.” Myöhemmin Freeman (1997) nimittää tätä laajaksi määritelmäksi ja esittää suppeamman määritelmän, jossa sidosryhmiksi määritellään ne, jotka ovat elintärkeitä yrityksen olemassaololle ja menestykselle. Yrityksen sidosryhmä voidaan määritellä myös yksilöiksi tai yhteisöiksi, jotka vapaaehtoisesti tai tahtomattaan vaikuttavat yrityksen arvon luomiseen ja jotka siten mahdollisesti hyötyvät yrityksen toiminnasta ja/tai kantavat siitä riskiä (Post, Preston & Sachs 2002). Sidoryhmät asettavat yrityksen yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle odotuksia ja yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan seuraukset vaikuttavat niihin. Lisäksi sidoryhmät arvioivat yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yritys on vastuussa sidoryhmilleen. (Wood & Jones, 1995)

Sidosryhmiä voidaan luokitella eri tavoin, mutta kaikissa luokitteluissa perustana on sidosryhmän vaikutus yritykseen ja yrityksen vaikutus sidosryhmään. Wheeler ja Sillanpää (1997, 167-168) luokittelevat sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin sekä ei-sosiaalisiin ja sosiaalisiin (taulukko 7). Ensisijaisilla sidosryhmillä he tarkoittavat sidosryhmiä, joilla on suora vaikutus yritykseen sekä sen menestykseen ja ovat siksi vaikutusvaltaisia. Ensisijaisilla sidosryhmillä on muodollinen, virallinen tai sopimuksellinen suhde yritykseen (Gibson, 2000). Toissijaiset sidosryhmät voivat myös olla vaikutusvaltaisia, mutta niiden sidos yritykseen ei ole suora, vaan edustuksellinen. Yrityksen tilintekovelvollisuus toissijaisiin sidosryhmiin on alhaisempi, vaikka näillä ryhmillä on merkittävää voimaa ja legitiimi intressi.

TAULUKKO 7 Sidoryhmien luokittelu (Wheeler ja Sillanpää 1997, 167-168)

	Ensisijainen	Toissijainen
Sosiaalinen	osakkeenomistajat ja sijoittajat työntekijät ja johtajat asiakkaat paikallisyhteisö alihankkijat ja muut liikekumppanit	julkinen valta siviili-instituutiot sosiaaliset painostusryhmät media ja akateeminen maailma elinkeinoelämän järjestöt kilpailijat
Ei-sosiaalinen	luonnollinen ympäristö tulevat sukupolvet elottomat lajit	ympäristöjärjestöt eläinsuojelujärjestöt

Sidosryhmät voidaan myös luokitella ydin-, strategisiin ja ympäristösidosryhmiin tai toimintaympäristön mukaan: taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen ja poliittinen. Strategisten sidosryhmien erityinen osa on ydinsidosryhmät, jotka ovat elintärkeitä yrityksen olemassaololle. Muut strategiset sidosryhmät ovat tärkeitä yritykselle tiettyinä ajanjaksoina. Ympäristösidosryhmiin kuuluvat kaikki muut sidosryhmät. (Carroll & Buchholtz 2003, 73) Sidoryhmäjaottelu ei ole staattinen, vaan dynaaminen ja ajassa muuttuva. Toissijaiset sidosryhmät voivat muuttua nopeasti ensisijaisiksi tai esim. ympäristösidosryhmät strategiseksi.

Sidosryhmien merkittävyys

Mitchell, Agle ja Wood (1997) ovat luoneet sidosryhmätypologian, joka auttaa yrityksiä jaottelamaan sidosryhmät eri kategorioihin. He puhuvat sidosryhmien merkittävydestä (stakeholder salience), jolla tarkoitetaan sidosryhmien vaatimusten laittamista tärkeysjärjestykseen. Heidän mukaansa sidosryhmien siirtymiseen kategoriasta toiseen vaikuttaa niiden legitimiti, valta ja kiireellisyys (urgency). Tämä typologia ottaa huomioon tilannetekijät ja yrityksen käsitykset sidosryhmistään. Jos yrityksen mielestä sidosryhmällä on legitimitiä, valtaa ja kiireellisyyttä, sen merkittävyys on hyvin suuri.

Legitimiti tarkoittaa sidosryhmän suhteen ja vaatimusten validiutta yritykseen. Legitimiti voi perustua esim. laillisiin tai moraaliseen oikeuksiin tai sopimukseen. Omistajilla, henkilöstöllä ja asiakkailla on korkea legitimiti. *Vallalla* tarkoitetaan sidosryhmän kykyä vaikuttaa yritykseen. Median avustuksella esim. ihmisoikeusjärjestöillä voi olla valtaa. *Kiireellisyydellä* tarkoitetaan, miten nopeasti yrityksen pitää vastata sidosryhmien vaatimuksiin. Henkilöstön lakkoilu vaatii tyypillisesti kiireellistä reagoitua. (Mitchell et al. 1997)

Joidenkin tutkijoiden (esim. Clarkson 1995; Donaldson & Preston 1995) mielestä yrityksen pitää kiinnittää huomiota vain legitimitin omaaviin sidosryhmiin, joilla on suora vaikutus yrityksen olemassaoloon. Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) mielestä yrityksen pitää huomioida myös vain valtaa tai kiireellisyyttä omaavat sidosryhmät, jotta yritys voisi täyttää legitimitin sidosryhmien tarpeet. Myöhemmässä artikkelissaan Preston (Post, Preston & Sachs, 2002) myös kääntyy puoltamaan väitettä, että mikä tahansa sidosryhmä voi olla strateginen tietynä aikana tai tietyssä asiassa.

Sidosryhmien panokset

Sidosryhmien panokset voidaan määritellä toiminnan intressinä tai osuutena. Panos on myös vaatimus tai oikeutus johonkin. (Carroll & Buchholtz 2003, 69). Panokset voidaan määritellä myös investointina. Omistajat investoivat varojansa, työntekijät investoivat aikaansa ja henkistä pääomaansa, asiakkaat investoivat luottamustaan yritykseen ja yhteiskunta antaa yrityksen käyttöön infrastruktuurin, koulutetun väestön sekä pitää yllä yleistä järjestystä. (Graves et al. 2001) Eri sidosryhmillä on erilaisia panoksia eri suhteessa. Nämä panokset heijastuvat valtana esim. äänivaltana, taloudellisena tai poliittisena valtana (Freeman 1984, 62).

3.4.2 Vastuun kategoriointia – mistä yritykset ovat vastuussa?

Carroll (1979, 1991) on kirjoittanut yrityksen yhteiskuntavastuun kategorioista tai tasoista ja luonut niistä oman mallinsa, jota on hyödynnetty empiirisissä tutkimuksissa (mm. Joyner, Payne & Rai, 2002). Carrollin mukaan yrityksen ensimmäinen ja tärkein vastuu on taloudellinen. Yrityksen vastuulla on tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia tavaroita ja palveluita ja myydä ne voitolla. Aikaisemmin taloudellista vastuuta ei oltu määritelty yhteiskuntavastuun osaksi.

Carrollin mallissa taloudellisen vastuun kantaminen on ensisijaista muihin vastuisiin nähden. Hänen mukaansa yritykset kantavat eniten huolta juuri taloudellisesta vastuusta, mikä on luonnollista: jos yritys ei kanna taloudellista vastuuta, se ei voi pitkällä aikavälillä kantaa muitakaan vastuita.

Yhteiskunta odottaa yrityksen toimivan lainsäädännön mukaan eli kantavan lainsäädännöllisen vastuun. Laki on etiikan institutionalisointia sosiaalsiin sääntöihin ja normeihin. Laki on oikeana tai vääränä pidetyn käyttäytymisen alin taso. Toisaalta moniin moraalisiin kysymyksiin ei löydy lakeja. Liike-elämän etiikan voidaan sanoa alkavan siitä, mihin lainsäädäntö päättyy. Keskustelu eettisistä liike-elämän kysymyksistä voi johtaa lainsäädäntöön (Crane & Matten, 2004). Yrityksiä koskeva lainsäädäntö heijastaa yrityksen sidosryhmäsuhteiden kriittisiä konfliktipisteitä (Hill & Jones, 1992).

Eettisen vastuun kantaminen on Carrollin (1979) vastuiden määrittelyssä seuraavana. Yhteiskunnan odotukset yrityksen toiminnalta ylittävät lainsäädännön eli yrityksen odotetaan toimivan eettisten normien mukaisesti. Liike-elämän etiikkaa voidaan pitää arvojen konfliktina. Liike-elämän etiikka on harmaata aluetta, mikä tekee eettisten vastuiden noudattamisen yritykselle vaikeammaksi. (Treviño & Nelson 1999, 4)

Vapaaehtoiset (discretionary) tai filantrooppiset vastuut ovat yrityksen ja sen johtajien omassa harkinnassa eli yhteiskunta ei pidä yrityksiä epäeettisinä, vaikka ne eivät täyttäisikään vapaaehtoisia vastuita. Vapaaehtoisia vastuita ovat mm. hyväntekeväisyys ja yrityksen järjestämä päivähoito. (Carroll 1979, 1991)

Carroll (1991) kehitti yhteiskuntavastuun määritelmästäan pyramidin (kuviokuva 6). Pyramidin tavoitteena on kuvata yhteiskuntavastuuta kaikkien eri vastuiden kokonaisuutena. Vaikka eri vastuut ovat pyramidissa omina osinaan, niin käytännössä näin ei ole. Yrityksen toiminta voi samanaikaisesti täyttää kaikki edellä mainitut vastuut. Pyramidi ei ole siinä mielessä hierarkkinen, että ensin pitää täyttää alemman tason vastuut ennen kuin voi toimia esim. eettisesti. Vastuiden välillä on myös jännitteitä. Taloudellisen vastuun täyttäminen voi vaarantaa muiden vastuiden kantamisen. Vastuiden jaottelu ei ole staattinen, vaan vapaaehtoinen vastuu voi ajan myötä muuttua eettiseksi ja ehkä jopa laiksi. Yrityksen taloudellinen tilanne, kilpailuympäristö ja lainsäädäntö vaikuttavat siihen, millä yhteiskuntavastuun tasolla tai kategoriolla yritykset toimivat (Campbell, 2007).



KUVIO 6 Yhteiskuntavastuun pyramidi (Carroll, 1991)

Carrollin pyramidi on luotu amerikkalaiseen kontekstiin ja sen soveltaminen eurooppalaisessa tai pohjoismaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa aiheuttaa painotuseroja (esim. Crane & Matten, 2004). Suomalaisessa yhteiskunnassa taloudellinen vastuu voidaan käsittää laajempänä kuin vain yrityksen taloudellisena vastuuna omistajilleen. Se voidaan mieltää mm. työpaikkojen tarjoamisena ja verojen maksamisena. Lainsäädännöllinen vastuu on suomalaisessa yhteiskunnassa laajempi kuin amerikkalaisessa vähentäen siten eettisiä ja filantrooppisia vastuita. Suomessa lainsäädäntöön on sisällytetty paljon amerikkalaisessa yhteiskunnassa vapaaehtoisiin vastuisiin kuuluvia asioita, esim. työlainsäädäntö takaa työntekijöille sosiaalisia etuja, jotka amerikkalaisessa yhteiskunnassa ovat yritysten vapaaehtoisesti päätettävissä. Filantrooppisia vastuita jää Suomessa yritysten kannettavaksi vähemmän myös siksi, että korkeilla verotuloilla yhteiskunnan tehtävät ovat laajemmat kuin amerikkalaisessa yhteiskunnassa.

Tähän mennessä on tarkasteltu kenelle yritys on vastuussa ja minkälaisia nämä vastuut ovat. Seuraavaksi tarkastellaan, miten yritys vastaa sidosryhmilleen eli millainen yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne voi olla.

3.4.3 Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne – miten yritykset vastaavat?

Eri yritykset vastaavat eri tavoin sidosryhmiensä erilaisiin vaatimuksiin. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonnetta voidaan lähestyä kulttuurin kautta (Swanson, 1995). Wheeler, Colbert ja Freeman (2003) esittävät kolme eri yrityskulttuuria, joissa on erilainen suhtautuminen sidosryhmiin ja taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon luomiseen. Ensimmäisellä normikulttuurin (compliance culture) tasolla yritys ei ole kiinnostunut sidosryhmistään muuten kuin

täyttämällä sosiaaliset normit ja välttämällä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon vähenemisen. Toisella tasolla on suhdejohtamisen kulttuuri (relationship management culture), jossa yritys tunnistaa ensisijaisten sidosryhmien välineellisen arvon. Tätä kulttuuria leimaa ”kaupankäynti” eri arvojen välillä. Kolmannella tasolla on kestävä organisaation kulttuuri, jossa yritys tunnistaa yrityksen ja sen sidosryhmien riippuvuudet ja synergiat. Tässä kulttuurissa yritetään maksimoida taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöarvo samanaikaisesti. Wheeler et al. (2003) painottavat, että yritysten kulttuurit eivät ole staattisia, vaan yritykset voivat toimia eri aikoina ja eri sidosryhmiä kohtaan eri kulttuurin perusteella.

Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan yhteys yrityksen strategiaan vaihtelee. Yritys voi esim. tehdä vain yksittäisiä lahjoituksia hyväntekeväisyyteen tai yhteiskuntavastuullinen toiminta voi olla kytketty yrityksen missioon. Porter ja Kramer (2006) esittävät, että yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan kytkeminen yrityksen strategiaan on vähäistä, pikemminkin yritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta on yksittäisiä hyväntekeväisyshankkeita, jotka eivät vahvista yrityksen pitkäaikaista kilpailukykyä tai saa aikaan merkittäviä sosiaalisia vaikutuksia. Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta olisi enemmän hyötyä sekä yritykselle että yhteiskunnalle, jos se sidottaisiin yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin.

Strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta on yrityksen arvoketjun aiheuttamiin sosiaalisiin vaikutuksiin vastaamista siten, että se vahvistaa yrityksen pitkäaikaista olemassaoloa ja hyödyttää yhteiskuntaa. Esimerkkinä tästä Porter ja Kramer mainitsevat Toyota Priuksen - hybridiauto, joka on tuonut Toyotalle kilpailuetua ja hyödyttänyt ympäristöä. Toinen strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan muoto on toimintaympäristön sosiaalisiin toimintoihin investoiminen, joka samalla parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kirjoittajat käyttävät tästä esimerkkinä Microsoftia, joka on lahjoittanut yliopistoihin tietokoneita ja rahaa it-alan koulutukseen ja jonka työntekijät ovat antaneet oman ammatillisen panoksensa koulutuksen toteuttamiseen. Tämä on samalla ratkaissut Microsoftin it-alan työntekijäpulan. Kaikkein eniten strategista yhteiskuntavastuullista toimintaa on se, kun yritys ottaa sosiaalisen ulottuvuuden osaksi ydintoimintaansa. Tästä esimerkiksi käy Whole Foods Market, joka myy luonnonmukaista ja terveellistä paikallisilta tuottajilta ostettua ruokaa. Yrityksen koko arvoketjussa on otettu huomioon ympäristö- ja terveellisyysnäkökohdat.

Burke ja Logsdon (1996) ovat samaa mieltä, että vasta strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää yrityksen arvoa. Heidän mukaansa strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tunnusmerkkejä ovat keskeisyys (centrality), erityisyys (specificity), proaktiivisuus (proactivism), vapaaehtoisuus (voluntarism) ja avoimuus (visibility). Keskeisyydellä he viittaavat yhteiskuntavastuun toimintapolitiikan yhteyteen yrityksen missioon ja visioon. Erityisyydellä he tarkoittavat yhteiskuntavastuullisen toiminnan kykyä tuottaa yritykselle kilpailuetua, jota muiden on vaikea hankkia. Proaktiivisuus puolestaan heijastaa yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan etukäteissuunnittelua vastaamaan tuleviin taloudellisiin, teknologisiin, ekologisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin muu-

toksiin. Vapaaehtoisuus on lähellä proaktiivisuutta. Yhteiskuntavastuullinen toiminta pitäisi olla vapaaehtoista, eikä lainsäädännön tai muiden ulkoisten vaatimusten pakottavaa. Avoimuudella Burke ja Logsdon tarkoittavat sekä yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan läpinäkyvyyttä että mahdollisuutta saada tunnustusta ulkoisilta ja sisäisiltä sidosryhmiltään.

Myös Freemanin (1984, 74-79) sidosryhmäteoriassa vapaaehtoisuus ja proaktiivisuus ovat tärkeällä sijalla. Yrityksen pitää omasta halustaan ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet. Yritykset, joissa panostetaan sidosryhmäajatteluun, suunnittelevat ja toteuttavat viestintäprosesseja monien sidosryhmiensä kanssa. Niissä myös neuvotellaan sidosryhmien kanssa kriittisistä asioista ja etsitään vapaaehtoisesti ratkaisuja ongelmiin. Ne toimivat proaktiivisesti yrittäen arvata sidosryhmien tarpeita etukäteen ja palvelevat siten sidosryhmiään paremmin. Tämä vaatii yritykseltä oikeaa ja tarpeellista voimavarojen suuntaamista.

Strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan vastakohtana voidaan pitää altruistista yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tässä yhteydessä altruistinen toiminta käsitetään toiminnaksi, jolla ei tavoitella yritykselle taloudellista hyötyä, vaan toiminnan motiivina on toimiminen oikein. Hustedin (2003) mukaan strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit ovat altruistista itsekeskeisemmät. Toisaalta altruistinen yhteiskuntavastuullinen toiminta ilman yhteyttä yrityksen strategiaan on usein toisten yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan imitoimista, jolla yritetään saavuttaa yhteiskunnan hyväksyntä. Strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta tuo yritykselle kilpailukykyä (Berman et al. 1999) ja sillä myös saavutetaan enemmän yhteiskunnallisia vaikutuksia (Husted & Salazar, 2006).

Weaverin, Trevinin ja Cochranin (1999) mukaan motiivit vaikuttavat eriluonteiseen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Motiivit heidän tutkimuksessaan oli jaettu ylimmän johdon sisäiseen sitoutumiseen ja toimintaympäristöstä tuleviin paineisiin. Yhteiskuntavastuullinen toiminta oli eritelty sisäistettyihin ja eriytyneisiin yrityksen eettisiin toimintatapoihin. Sisäistetyillä toimintatavoilla tutkijat tarkoittivat yrityksen normaaliin toimintaan ja strategisiin päätöksiin vaikuttavia eettisiä toimintatapoja. Eriytyneillä eettisillä toimintatavoilla ei ole vaikutusta yrityksen jokapäiväiseen elämään, eikä strategioihin. Tulokset osoittivat, että ulkoisilla motiiveilla, esim. lainsäädännöllä, on vaikutusta vain eriytyneisiin eettisiin toimintatapoihin. Eettisistä toimintatavoista viestimisen motiivit ovat välineelliset, joten niillä tyydytetään ulkoa tulevat odotukset. Sisäistetyt eettiset toimintatavat, esim. palkitsemisjärjestelmän sitominen eettisiin toimintatapoihin, vaativat ylimmän johdon sisäistä sitoutumista. Tulokset tukevat aikaisempia väitteitä, että ylimmän johdon arvot ja sitoutuminen eettiseen toimintaan ovat olennainen osa yrityksen proaktiivista yhteiskuntavastuullista toimintaa (Jones 1995; Swanson, 1995).

Johtajien rooli yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa

Johtajien kokemukset ja arvot määrittelevät paljolti sen, onko yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta strategista, miten yritys reagoi toimintaympäristön muutoksiin ja millaista sen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyvä päätöksenteko on. Avainhenkilöiden arvojen lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan perustana on yrityksen historia, perinteet, kulttuuri ja kilpailuympäristö (Epstein, 1987). Tutkimusten mukaan avainjohtajien aktiivinen toimintaympäristön luotaus (Simerly, 2003) ja korkea eettinen sitoutuminen (Weaver et al. 1999) parantavat yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa ja sen vaikutuksia.

Johdon pitää asettaa sidosryhmien ja yrityksen (abstraktina yksikkönä) tarpeet omien tarpeidensa edelle. Johdon pitää toimia sidosryhmien intressien mukaisesti heidän agenttinaan ja myös yrityksen intressien mukaisesti varmistuen yrityksen toiminnan jatkumisen ja kunkin sidosryhmän pitkän aikavälin intressien toteutumisen. Johdon vaikeana tehtävänä on pitää sidosryhmien vaatimukset tasapainossa. Johtajien kokemukset ja arvot vaikuttavat myös siihen, mikä on sidosryhmien tärkeysjärjestys ja miten jonkun sidosryhmän vaatimukseen vastataan. (Freeman 1984, 2001; Evan & Freeman 1983; Mitchell et al. 1997). Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajien ihmisten välisiin suhteisiin painottuvat arvot nostivat työntekijöiden tärkeyttä sidosryhmänä (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999).

Yritys on johtajien ja sidosryhmien välisten sopimusten solmukohta. Johtajien vastuulla on yhdistää eri sidosryhmien intressit strategisessa päätöksenteossa ja jakamalla strategisia resursseja. (Hill & Jones, 1992) Usein yhdistämisessä on kysymyksessä kaupankäynti, jossa vastakkain on lyhyen ja pitkän tähtäyksen voitot sekä eettinen ja yleisen moraalikäsitteen vastainen toiminta. Panostaminen tuoteturvallisuuteen ja ympäristönsuojeluun voi lyhyellä aikavälillä vähentää yrityksen tulosta, mutta pitkällä aikavälillä parantaa sitä ja olla eettisesti hyvä teko. (Lantos, 2001) Johtajien olisi hyvä huomioida myös uusia sidosryhmiä ja sidosryhmien uusia tarpeita. Heidän pitäisi myös olla tietoisia sidosryhmien välisistä suhteista (työntekijä-asiakas-lähiyhteisö) ja päätöksenteossa huomioida tämä siten, ettei toisen sidosryhmän intressien täyttäminen vahingoita toista sidosryhmää. (Post et al. 2002)

Yrittäjillä on korkeampi eettisyys kuin muilla johtajilla, koska toimitusjohtajien, jotka eivät olleet samalla yrittäjiä, piti uhrata omia arvojaan yrityskulttuurissa vallitsevien arvojen eteen. Yrittäjillä ei ollut tätä ongelmaa. Yrittäjien korkeampaa eettisyyttä voidaan perustella myös omaisuuden teorialla eli oman omaisuuden suhteen toimintaan eettisemmin kuin muiden omaisuuden ollessa kyseessä. (Bucar & Hisrich, 2001) Eri tutkimusten mukaan johtajilla on merkittävä rooli siinä, millaiseksi yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta muotoutuu. Heidän arvonsa ja eettinen toimintansa antavat suuntaviivat koko yrityksen eettiselle toiminnalle. Heidän vastuullaan on eri sidosryhmien vaatimusten toteuttaminen siten, että yrityksen olemassaolo on oikeutettua ja että yritys menestyy pitkällä aikavälillä. Johtajat vastaavat yrityksen sidosryhmäjohtamisesta.

Sidosryhmäjohtaminen

Sidosryhmäjohtaminen tarkoittaa yrityksen toimintapolitiikkojen ja toimintojen kehittämistä ja toteuttamista, mikä ottaa huomioon tärkeimpien sidosryhmien tavoitteet. Tämän määritelmän mukaisesti sidosryhmäjohtaminen on ollut menestyksekkästä, kun ainakin tärkeimmät sidosryhmät ovat hyötäneet yrityksen toiminnasta. (Post et al. 2002) Sidosryhmäjohtaminen on toimintaorientoitunut käsite, joka viittaa yrityksen tarpeeseen johtaa sidosryhmäsuhteita. Tämä tapahtuu Freemanin (1984, 53-74) mukaan kolmella tasolla: rationaali-, prosessi- ja transaktiotasolla.

Ensin *rationaalitasolla* yritys tunnistaa sidosryhmänsä ja mitkä ovat heidän suhteensa ja intressinsä yritykseen eli tavoitteena on löytää "sidosryhmäkartta". Toiseksi *prosessitasolla* yritys kehittää ja toteuttaa sidosryhmäsuhteiden johtamisen prosesseja, joiden avulla se luotaa ympäristöönsä ja saa tärkeää tietoa sidosryhmistään strategisen päätöksenteon tueksi. Näiden prosessien pitää olla yhteensopivia sidosryhmäkartan kanssa. Kolmannella, *transaktiotasolla* yritys on allokoinut resursseja sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon ja on tiiviissä vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Yritys ymmärtää sidosryhmien ja yrityksen "kaupankäyntiä" intressien tasapainottamiseksi. Freeman pitää tärkeänä, että transaktiotason toiminnoilla on yhteensopivuus prosesseihin ja sidosryhmäkartaan.

Sidosryhmäjohtamisessa voidaan tasojen lisäksi määritellä myös toiminnan luonne. Se voi olla reaktiivista, defensiivistä, sopeutuvaa tai proaktiivista. McAdam (1973, siteerattu Carroll 1979) kuvailee näitä strategioita seuraavasti:

- Taistele loppuun asti (reaktiivinen)
- Tee vain se, mitä vaaditaan (defensiivinen)
- Ole progressiivinen (sopeutuva)
- Ole toimialan johtaja (proaktiivinen)

Kuvauksiin voidaan lisätä tulos-ulottuvuus. Reaktiivisessa toiminnassa tuloksena on vähemmän kuin vaaditaan. Defensiivinen strategia päättyy täyttämään minimivaatimukset. Sopeutuvassa toiminnassa tehdään kaikki, mitä vaaditaan ja proaktiivinen strategia ylittää vaatimukset. Vaatimukset voivat olla lainsäädännöllisiä, yrityksen itsensä tai sidosryhmien määrittelemiä. (Clarkson, 1995)

Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta voidaan erottaa itse toiminnan parantamisen ja siitä viestimisen sidosryhmille. Toimintaa voidaan parantaa pienin askelin tai muuttamalla radikaalisti koko liiketoimintaa. Parannuksia voidaan tavoitella esim. investoimalla uuteen teknologiaan, tutkimukseen ja tuotekehitykseen tai toteuttamalla työhyvinvointia edistäviä ohjelmia. Tämä pitää tehdä ensin ennen kuin parannuksista voidaan viestiä sidosryhmille. Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta viestiminen voi pitää sisällään esim. tuotteen ympäristöystävällisyyden markkinointia, lobbausta ja yhteiskuntavastuuraportin luomista. (Epstein & Roy, 2001)

Yritystason strategiat

Sidosryhmäjohtamiseen kuuluu läheisesti yritystason strategia (enterprise strategy), jonka tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen: miksi olemme olemassa. Tähän tasoon kuuluu ymmärrys yrityksen roolista yhteiskunnassa. Yritystason strategia hahmottuu sidosryhmä-, arvo- ja yhteiskunta-analyysistä. Sidosryhmäanalyysissä selvitetään sidosryhmien taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset, poliittiset ja johtamisvaikutukset. Arvoanalyysin tavoitteena on tunnistaa yrityksen ja sen sidosryhmien arvot sekä niiden erot. Sidosryhmien ja arvojen lisäksi yritystason strategiaan kuuluu myös yrityksen yhteiskunnallisen kontekstin arvioiminen: mitkä ovat yhteiskunnallisesti suuria asioita nyt ja 5-10 vuoden kuluttua. (Freeman 1984, 90-101)

Sidosryhmät, arvot ja yhteiskunnalliset asiat ovat kaikki tärkeitä tekijöitä yritystason strategiassa, mutta niitä voidaan yhdistellä eri tavoin, jolloin syntyy erilaisia strategioita. Freeman (1984, 101-110) jaottelee yritystason eri strategiat seuraavasti: 1) erityinen sidosryhmästrategia, 2) osakkeenomistajastrategia, 3) utilitaristinen strategia, 4) rawlsilainen strategia ja 5) sosiaalisen harmonian strategia.

Yritys todennäköisesti toteuttaa erityistä *sidosryhmätastrategiaa*, jos sen tavoitteena on maksimoida yhden tai vain muutaman sidosryhmän hyödyt. *Osakkeenomistajastrategia* on edellisen strategian erikoistapaus, jossa toteutuu vain osakkeenomistajan hyödyt ja taloudelliset tavoitteet painottuvat.

Utilitaristisessa strategiassa tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden toteuttaminen. Tässä strategiassa arvopohjana on sosiaalisen hyvinvoinnin tavoittelu. *Rawlsilaisessa strategiassa* yrityksen toiminta pohjautuu kaikkien vapauteen ja mahdollisuuksien tasa-arvoon. Yritys pyrkii parantamaan kaikkein huonoimmassa asemassa olevan sidosryhmän hyvinvointia.

Sosiaalisen harmonian strategiassa tavoitteena on varmistaa yrityksen toimien mahdollisimman laaja hyväksyntä eri sidosryhmissä. Yritys tavoittelee yli kaiken arvostetun kansalaisen asemaa yhteisössä, jossa yrityksen ja yhteisön intressit ovat samat.

Freemanin yritystason strategia on tärkeää yrityksen olemassaolon kannalta. Yritystoiminnan jatkuvuus riippuu osaltaan yrityksen ja sen johtajien arvojen yhteneväisyydestä, sidosryhmien odotuksista ja yhteiskunnallisista asioista. Yrityksen arvojen pitää olla kosketuksissa sidosryhmien arvojen kanssa. Hän ei laita edellä mainittuja strategioita paremmuusjärjestykseen. Tärkeintä on, että arvojen, sidosryhmien odotusten ja yhteiskunnallisten asioiden välillä on koherenssi. (Freeman 1984, 107-110)

Freeman (1984, 110-123) ehdottaa myös sidosryhmäauditoinnin (stakeholder audit) tekemistä täydentämään tilanne- ja portfolioanalyysia. Sidosryhmäauditointi on tavallaan yrityksen toimintaympäristön tiekartta. Sidosryhmäauditoinnin lähtökohta on yrityksen missio. Sen jälkeen identifioidaan sidosryhmien huolet ja arvioidaan miten hyvin yritys vastaa sidosryhmien tarpeisiin. Auditoinnin tavoitteena on sopeuttaa yrityksen prioriteetit vastaamaan paremmin sidosryhmien tarpeita.

3.4.4 Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutukset - mitä yritykset saavuttavat

Tärkeä osa yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa on sen vaikutukset. Clarksonin (1995) mukaan vaikutukset ovat tärkeimpiä välittämättä siitä, onko yrityksen toiminnan motiivina valistunut itsekkyyys, maalaisjärki vai korkeat eettiset standardit. Agle ja Kelley (2001) ovat taas sitä mieltä, että yhteiskuntavastuullista toimintaa mitattaessa pitää ottaa huomioon kaikki Woodin (1991) esittämät tasot eli periaatteet, prosessit ja seuraukset. Heille sekä motiivit eli periaatteet, toimintatavat eli prosessit että seuraukset ovat yhtä tärkeitä arvioitaessa yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutuksia.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutukset kohdistuvat sekä yritykseen että sen sidosryhmiin. Tämän vuoksi vaikutuksia pitää mitata muillakin mittareilla kuin vain taloudellisilla mittareilla, jolloin ollaan kiinnostuneita vain omistajista sidosryhminä (Jones & Wicks, 1999). Vaikutukset näkyvät sekä instituutio-, yritys- että yksilötasolla. Vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta voi muodostua yritykselle kilpailukykytekijä parantamalla yrityksen sidosryhmäsuhteita. Parantuneet sidosryhmäsuhteet näkyvät yrityksen menestymisenä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi jopa luoda organisatorista varakkuutta (organizational wealth). Pitkänajan olemassaolo ja menestys määrittävät yrityksen kyvyllä luoda ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita. (Post et al. 2002) Harrison ja Freeman (1999) painottavat, että sidosryhmävaikutuksia ei pitäisi jaotella taloudellisiin ja sosiaalisiin, koska sidosryhmäteorian tavoitteena on yhdistää nämä kaksi. Taloudellisilla vaikutuksilla on myös sosiaalisia vaikutuksia ja päinvastoin. Tavoitteena olisi päästä näiden vaikutusten "taakse". Waddock ja Graves (1997) puhuvat samasta asiasta "doing good by doing well" ja Lantos (2001) käyttää termiä "good ethics is good business".

Monien sidosryhmien odotuksiin vastaaminen ja odotuksien tasapainottaminen voi tehostaa yrityksen sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin (Freemanin & Evan, 1990). Johtajien ympäristön luotaaminen ja sen prosessit sekä informaatiojärjestelmät ovat parantuneet yrityksen ylläpitäessä suhteitaan sidosryhmiinsä, mikä mm. lisää yrityksen valmiutta varautua erilaisiin kriiseihin. Panostaminen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan auttaa yritystä kehittämään myös osaamistaan ja resurssejaan, jotka ilmenevät yrityskulttuurissa, teknologiassa, yritysraakenteessa ja henkilöstöhallinnossa. (Russo & Fouts, 1997)

Taloudelliset vaikutukset

Tutkimuksia yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen menestymiseen on paljon. Erityisesti 1990-luvun puolen välin jälkeen empiirinen tutkimus tältä alueelta on lisääntynyt (de Bakker, Groenewegen & den Hond, 2005). Niiden tulokset vaihtelevat negatiivisesta neutraalin kautta positiiviseen. Tutkimustulosten suuria vaihteluja voidaan selittää sillä, että niissä on käytetty erilaisia riippuvia ja riippumattomia muuttujia, otokset ovat

vaihdelleet erikokoisista yrityksistä eri toimialoihin, tarkastelu-aika on ollut eripituinen jne.

Margolis ja Walsh (2003) tutkivat vuosina 1972-2002 tehtyjä tutkimuksia (127 kpl), jotka tutkivat empiirisesti yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ja taloudellista menestystä. Suurin osa tutkimuksista päättyi yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen menestyksen myönteiseen yhteyteen. Hyvin vähän empiiristä näyttöä löytyi siitä, että yhteiskuntavastuullinen toiminta vähentäisi yrityksen arvoa, vahingoittaisi osakkeenomistajia tai tuhoaisi yrityksen tuloksetekokykyä. Samankaltaiseen tulokseen päätyivät Orlitzky, Schmidt ja Rynes (2003), jotka tekivät meta-analyysin 30 vuoden ajalta 53 tutkimuksesta. Heidän analyysinsä mukaan yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on myönteisiä vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tulokseen riippumatta toimialasta tai tutkimuksen kontekstista. Vaikutuksen merkittävyys kuitenkin vaihteli taloudellisen mittarin mukaan. Vaikutukset olivat suuremmat mitattaessa tuloksia kirjanpidollisilla mittareilla, kuten sijoitetun pääoman tuotolla (ROA) kuin mitattaessa yrityksen markkina-arvolla. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja taloudellisen vaikutuksen suhteeseen vaikutti huomattavasti yrityksen maine. Suhde oli vankempi hyvämaineisilla yrityksillä.

Luottamus

Yhtenä yhteiskuntavastuullisen toiminnan seurauksena voidaan pitää sidosryhmien luottamusta yritykseen. Luottamus on merkittävä ulottuvuus ihmisten välisissä suhteissa. Ihmisten välisen luottamuksen syntyminen edellyttää lojalisuutta, joka ilmenee tahtona olla vahingoittamatta toista. Se edellyttää myös avoimuutta, saatavilla oloa ja toiminnan ennakoitavuutta. (Butler, 1991). Rehellisesti toimivat ihmiset ja yritykset herättävät luottamusta (Frank, 2004). Luottamus edistää sidosryhmien sitoutumista ja auttaa näin yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Rehellisyyttä on vaikea teeskennellä. Sidoryhmien tietoisuuteen kantautuu ennen pitkää epärehellinen toiminta, mikä vähentää sitoutumista ja luottamusta ja voi johtaa esim. asiakassuhteen katkeamiseen. Frankin (2004) mukaan kapeasti omaa etuansa ajatteleva, opportunistisesti käyttäytyvä ja muita hyväksikäyttävä yritys ei saavuta sidoryhmäsuhteissaan koskaan niin paljon kuin sitoumuksiaan noudattava ja moraalisesti toimiva yritys.

Fyysinen läheisyys ja viestintä edistävät yhteistyön muodostumista. Sitä edistää myös aika: mitä kauemmin ihmiset ovat tunteneet toisensa, sitä tiiviimpi sidosheidän välillä on ja sitä todennäköisemmin he tekevät yhteistyötä. (Frank 2004, 18-19) Yritykset, joiden sidoryhmäsuhteita kuvaa molemminpuolinen luottamus ja yhteistyö, saavat kilpailuetua (Jones, 1995; Barney & Hansen, 1994).

Maine

Yrityksen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on suora yhteys yrityksen maineeseen. Yrityksen maine sidosryhmien keskuudessa muodostuu yrityksen sidoryhmiin kohdistuvasta toiminnasta. Yritys ansaitsee hyvän maineen välttä-

mällä luottamusta murentavaa toimintaa (Jones, 1995). Jotta yhteiskuntavastuullinen toiminta lisääisi yrityksen mainepääomaa, yrityksen pitää viestiä siitä sidosryhmilleen (Fombrun & Shanley, 1990). Sidosryhmät saavat tietoa yrityksiltä itseltään, mediasta ja muilta sidosryhmiltä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta (tässä filantrooppinen toiminta) saa aikaan myönteistä moraalista pääomaa vain, jos sidosryhmät arvioivat sekä toiminnan että toimijan myönteisesti (Godfrey, 2005).

Maine on signaali, joka vaikuttaa eri sidosryhmien käyttäytymiseen. Maineltaan hyvä yritys kansalainen houkuttelee asiakkaita ja työntekijöitä ja ”luo puskurin” huonoille uutisille (Fombrun & Shanley, 1990) toisin sanoen myönteisen yhteyden moraalisen pääoman ja yrityksen suhteisiin perustuvien aineettomien pääomien suojelun välillä (Godfrey, 2005). McGuire, Sundgren ja Schneeweis (1988) ja Freeman (1984) ovat todenneet, että eri sidosryhmien implisiittisten vaatimusten muuttuminen eksplisiittisiksi voi maksaa yritykselle enemmän kuin vain tämän muutoksen. Esim. jos yritys vasta lainsäädännön muuttumisen kautta parantaa tuotantoaan ympäristöystävällisemmäksi, sen maine sosiaalisista vastuistaan piittaamattomana yrityksenä voi vaikuttaa mm. rekrytointeihin. Siten maineltaan yhteiskuntavastuullinen yritys pääsee vähemmällä.

Yrityksen maine yhteiskuntavastuullisena toimijana näkyy myös suhteissa rahoittajiin. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikuttaa pankkien ja muiden institutionaalisten sijoittajien sijoituspäätöksiin. Hyvä yritys kansalaisuus helpottaa yrityksen pääoman saantia. (Graves & Waddock, 1994; Pava & Krausz, 1996) Hyvän yritys kansalaisen maine vaikuttaa myönteisesti myös yrityksen taloudelliseen tulokseen (Herremans, Akathaporn & McInnes, 1993).

Sidosryhmävaikutukset

Asiakkaille tärkeitä asioita yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ovat tuotteen laatu ja turvallisuus. Asiakkaiden myönteiset mielikuvat yrityksen tuotteiden tai palveluiden laadusta ja turvallisuudesta voivat lisätä myyntiä (Waddock & Graves, 1997).

Yhteiskuntavastuullinen toiminta edistää myös suhteita nykyiseen ja potentiaaliseen *henkilöstöön*. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen ja sitä kautta luo houkuttelevan työnantajakuvan. Yrityksen sosiaaliset ohjelmat ja toimintapolitiikat antavat signaalin siitä, millainen työympäristö yrityksessä on. Nämä myös kuvastavat yrityksen arvoja. Ihmiset haluavat mahdollisen työnantajan arvojen vastaavan heidän omia arvojaan. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi antaa kilpailuedun tässä asiassa, vain jos työnhakijoilla on tietoa yrityksestä ja sen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Yrityksen pitää viestinnässään olla totuudenmukainen, koska täyttämättömät odotukset johtavat tyytymättömiin työntekijöihin. (Turban ja Greening, 1997) Toisaalta taas henkilöstön odotukset täyttävä toiminta lisää heidän sitoutumistaan, vähentää poissaoloja ja parantaa tuottavuutta (Becker & Gerhart, 1996).

Työnantajakuvassa yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan merkitys on erilainen erilaisten työnhakijoiden keskuudessa. Työnhakijoille, joilla oli monia eri vaihtoehtoja työmarkkinoilla, yrityksen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla oli merkitys heidän valitessaan tulevaa työnantajaansa. Yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa eniten painoarvoa saivat erilaisuuden tukeminen, henkilöstön edut ja osallistumisen mahdollisuudet eli tekijät, jotka vaikuttavat suoraan henkilöstöön. Vähän koulutetuilla, joilla ei ollut paljon valinnanvaraa työpaikkojen suhteen, yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole kriteeri työnantajaa valittaessa. Yhteiskuntavastuullinen toiminta auttaa yrityksiä houkuttelemaan hyvistä työntekijöistä parhaimmat. (Albinger & Freeman, 2000)

Hyvät suhteet *yhteisöön* tuovat kilpailuetua verohelpotusten, vähemmän sääntelyn ja koulutetumman työvoiman muodossa (Waddock ja Graves, 1997). *Ympäristöstä* huolehtimisella yritys saavuttaa myönteisiä taloudellisia vaikutuksia. Proaktiivisuus ympäristöasioissa vähentää kustannuksia mukautua ympäristölainsäädäntöön. Ympäristöystävällinen tuotantoprosessi voi myös vähentää yrityksen tuotantokustannuksia ja ympäristöystävälliset tuotteet houkuttaa asiakkaita. Ympäristöystävällinen maine voi myös vahvistaa suhteita henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Shrivastavan, 1995).

3.5 Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjana on edellä esitetty kirjallisuuskatsaus arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Teoreettinen viitekehys nojautuu kolmiosaiseen tutkimusstrategiaan, joka yhdistää yhteiskuntavastuut, yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja arvot (Swanson, 1999). Yhteiskuntavastuullinen toiminta määrittyy arvojen perusteella. Arvot uskomuksina ovat implisiittisesti jo sisällä vastuullisuuden oletuksissa. Wartickin ja Cochranin (1985) oletukset perustuvat yritysten yhdenmukaiseen käyttäytymiseen sosiaalisten arvojen kanssa. Arvot sisältyvät CSP-malleihin tavoitteina ja motiiveina. Arvot motivoivat yrityksiä toimimaan siten, että syntyy sosiaalisia vaikutuksia (Wood, 1991; Swanson, 1995). Arvot ilmenevät yhteiskuntavastuullisen toiminnan kaikissa osa-alueissa. (Joyner, Payne & Rai 2002). Tässä tutkimuksessa arvot ilmentävät yksilötasoa haastateltavien omistajien arvojen ja näkemysten kautta.

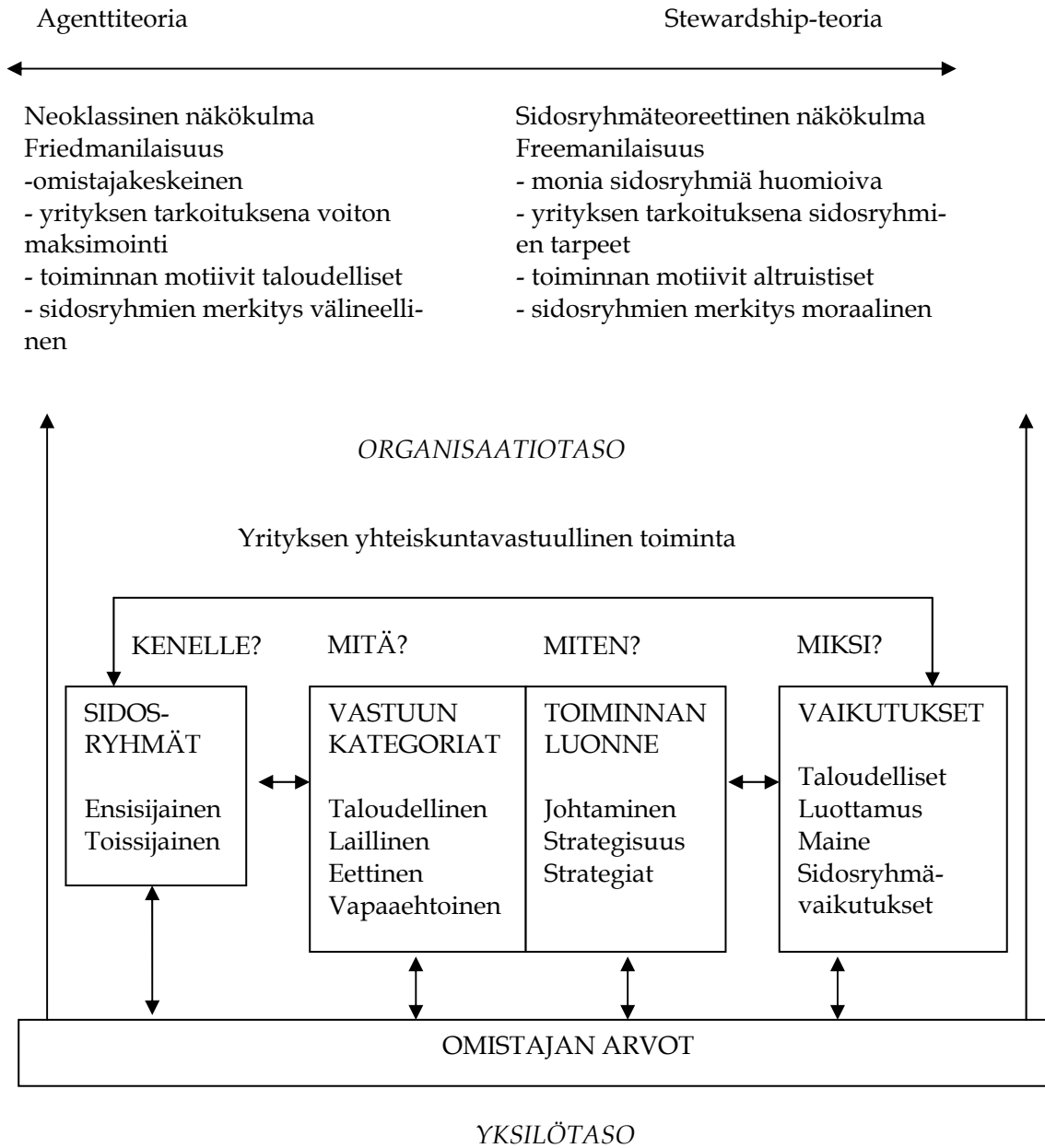
Sidosryhmäteoreettisen näkemyksen mukaan yritys on ensisijaisten sidosryhmien systeemi, joka sisältää monimutkaisia sidosryhmien välisiä suhteita ja sidosryhmien erilaisia odotuksia, vaatimuksia, oikeuksia ja tavoitteita, joita pitää menestyksellisesti johtaa (Clarkson 1995, 107). Siten keskeisellä sijalla yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa mallinnettaessa ovat sidosryhmät eli kenelle yritys on vastuussa. Mistä yritykset ovat vastuussa -kysymyksen teoreettisen viitekehysten pohjan muodostaa Carrollin (1991) yhteiskuntavastuun pyramidissa esittämät vastuun kategoriat. Tutkittaessa yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonnetta (corporate social responsiveness) eli miten yritykset vas-

taavat sidosryhmien odotuksiin teoreettinen viitekehys painottuu Woodin (1991) esiintuomaan sidosryhmäjohtamiseen, jossa tässä tutkimuksessa tärkeällä sijalla ovat reagointityylit reaktiivisesta proaktiiviseen (Carroll, 1979), sidosryhmäjohtamisen strategisuus (Porter & Kramer, 2006) ja strategiat (Freeman, 1984). Merkittävä osa yhteiskuntavastuullisen toiminnan viitekehystä ovat myös toiminnan vaikutukset, jotka voivat liittyä yritykseen sekä sen sidosryhmiin. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta edustaa viitekehyksessä organisaatiotasoa.

Instituutio- eli yhteiskuntatason eli yrityksen ja yhteiskunnan välisen suhteen teoreettisen viitekehysten muodostaa tässä tutkimuksessa agentti- ja stewardship-teoria (Jensen & Meckling, 1976; Davis et al. 1997). Agenttiteorian mukaisessa ajattelussa yritys mielletään agentiksi, joka ajaa omia taloudellisia etujaan päämiehen eli yhteiskunnan etujen kustannuksella. Stewardship-teorian mukaisessa ajattelussa taas yritys on steward, joka ottaa päämiehen eli yhteiskunnan pitkän aikavälin tarpeet huomioon: yrityksen menestyksellä ja yhteiskunnan tavoitteiden täyttymisellä on vahva yhteys (Lantos, 2001). Tässä tutkimuksessa agentti- ja stewardshipteorioihin on yhdistetty neoklassinen (Friedman, 1970) ja sidosryhmäteoreettinen näkökulma (Freeman, 1984), jotka täydentävät edellisiä teorioita yrityksen tarkoituksella, eri sidosryhmien tärkeydellä ja merkittävyydellä (välineellinen/moraalinen).

Teoreettinen viitekehys (kuvio 7) luo osaltaan perustaa niille ryhmittelyille, joilla empiirisessä osuudessa (luvut 6 ja 7) on jäsennetty haastateltavien kuvauksia omistajien arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Konstruoi-tua viitekehystä ei kuitenkaan käytetä niin ahtaasti, etteikö havaintoja em. teemojen ulkopuoleltakin voisi nousta esiin.

INSTITUUTTIOTASO



KUVIO 7

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 PERHEYRITYS TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA

Tämän tutkimuksen kontekstina ovat suuret suomalaiset perheyrietykset. Luvussa määritellään ensin perheyrietyks ja sen jälkeen tarkastellaan eri tutkimuksia perheyrietyksien arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

4.1 Perheyrietyksen määrittely ja ominaispiirteet

Perheyrietyksiä on tyypillisesti määritelty sisällön (Handler, 1989; Litz, 1995), omistajuuden (Anderson & Reeb, 2003, Donckels & Fröhlich, 1991; Littunen & Hyrsky, 1990), omistavan perheen johtaja-aseman (Daily & Dollinger, 1992) tai sukupolvenvaihdoksen (Donnelley 1964; Ward, 1987) mukaan. Joissakin määritelmässä on otettu huomioon myös kulttuuri (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Litz 1995).

Perheyrietyksistä määriteltäessä pyritään usein tekemään jako perheyrietyksiin ja ei-perheyrietyksiin. Joidenkin tutkijoiden mukaan (esim. Chua, Chrisman & Chang, 2004) perheyrietykset ja ei-perheyrietykset pitäisi vain olla saman jatkumon eri päitä. Mikä sitten tekee tämän jatkumon toisesta päästä perheyrietyksen? Perheyrietyksestä tekee perheyrietyksen omistajaperheen vaikutus yritystoimintaan (Klein, Astrachan & Smyrniotis, 2005). Perheyrietyksen erottaa muista voittoa tavoittelevista yrityksistä perheen merkittävä vaikutus päätöksentekoon ja yrityksen toimintoihin (Chrisman, Chua & Zahra, 2003).

Klein et al. (2005) ehdottavat, että perheen vaikutusta yritystoimintaan voidaan mitata F-PEC -skaalalla, jonka kolme ulottuvuutta ovat: valta (Power), kokemus (Experience) ja kulttuuri (Culture). Heidän mallissaan valta määritellään osuudeksi osakkeista sekä perheen jäsenten osuudeksi ylimmästä johdosta ja hallituksesta. Kokemus operationalisoidaan määrittämällä kuinka mones sukupolvi omistaa ja johtaa yritystä. Kulttuuri viittaa arvoihin ja sitoutumiseen eli missä määrin perheen ja yrityksen arvot ovat yhteneväiset. F-PEC -skaalassa valta ja kokemus mittaavat perheen sitoutumisen määrää perheyrietykseen. Nämä ovat edellytyksiä sille, että perhe voi vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Kulttuuri-ulottuvuus tavoittelee perheyriyksen syvintä olemusta: millä tavoin perhe käyttää valtaansa ja kokemustaan yrityksen toiminnassa.

Vaikka F-PEC -skaalaa on jo käytetty perheyriytystutkimuksissa (mm. Niemelä 2003; Lassila, 2005), se on saanut kritiikkiä kulttuuri-ulottuvuuden operationalisoinnin validiteetin heikkoudesta. Cliff & Jennings (2005) ehdottavat kulttuuri-ulottuvuuteen lisättäväksi Chuan, Chrismanin ja Sharman (1999) perheyriytymäärityksen: yritystoiminta perheen paremman tulevaisuuden visio-
on välineenä. Chuan, Chrismanin ja Sharman visio-käsite on lähellä Freemanin (1984) yritysstrategia-käsitettä, sillä se sisältää yrityksen merkityksen perheelle ja perheen merkityksen yritykselle tulevaisuudessa.

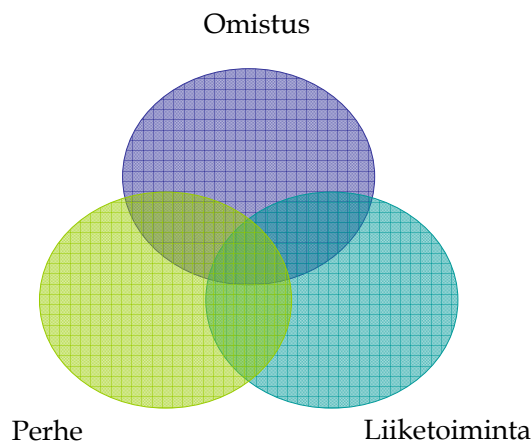
Yritys on sitä voimakkaammin perheyriytys, mitä enemmän se näillä kolmen ulottuvuuden jatkumoilla mitattuna lähenee jatkumon perheyriytys-päätä. F-PEC -skaala perheyriyksen määrittäjänä on mielenkiintoinen tämän tutkimuksen valossa, koska skaalan yhtenä ulottuvuutena on kulttuuri, jota määrittää vahvasti perustajan arvot. Tämän tutkimuksen empiiristen tapausten taustatekijöitä on käsitelty kokemuksen ja vallan ulottuvuuksilla. Tutkimuskysymys sinällään pyrkii löytämään vastauksia kolmannen ulottuvuuden, kulttuurin ja siinä erityisesti arvojen, merkityksestä yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan.

Perheyriytys koostuu kahdesta eri systeemistä: perheestä ja yrityksestä. Jotta perheyriytystä voidaan ymmärtää, täytyy ottaa huomioon, että yrityksessä tehtävät päätökset ja toimintatavat ovat yhtä aikaa perheen päätöksiä ja toimintatapoja. Perhe-systeemissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritys-systeemiin ja päinvastoin. (Ward 1987; Hollander & Elman, 1988). Perheen ja yrityksen vuorovaikutus leimaa perheyriytystä ja siitä johtuu useat perheyriyksen erityispiirteet ja -haasteet. F-PEC -skaalan mukaisesti perhettä ja yritystä yhdistävät omistajuus ja johtajuus.

Vaikkakin perhe ja yritys ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa, niiden taustalla on erilaiset toimintalogiikat, jotka eivät aina ole yhteensopivia (Kets de Vries, 1996; Sharma et al. 1997). Syynä tähän on perheen ja yrityksen olemassaolon perusteellisen erilaiset syyt (Hollander & Elman, 1988) ja tavoitteet (Carlock & Ward 2001, 5). Perhettä leimaavat tunteet, sisäänpäin suuntautuneisuus ja vakauden säilyttäminen. Jotta yritys menestyisi, sen täytyy olla tehtäväorientoitunut, ulospäin suuntautunut ja aina valmiina muutokseen. (Carlock & Ward 2001, 5)

Perheen ja yrityksen lisäksi perheyriytysjärjestelmä sisältää vielä yhden tärkeän ulottuvuuden, joka on omistajuus. Tagiuri ja Davis (1996) ovat luoneet kolmen ympyrän mallin (kuvio 8), jossa omistajuudella on yhtä oleellinen rooli perheyriytysjärjestelmissä kuin perheellä tai yrityksellä. Ihmisillä voi olla erilaisia rooleja tässä järjestelmissä, esim. omistaja-johtaja, omistaja-perheenjäsen tai omistaja-johtaja-perheenjäsen. Erilaisten roolien yhteensovittamisessa on haasteita, koska rooleihin on sisään rakennettu eri tavoitteita ja odotuksia. Perheen jäsenenä ihminen haluaa säilyttää hyvät perhesuhteet, mutta yrityksen johtajan roolissa hänen täytyy huomioida myös oma ammatillinen kehityksensä ja yrityksen menestys. Omistajana hän ehkä odottaa yritykseltä vielä tuottoja pääomalle. Tässä tutkimuksessa keskitytään rooliin, jossa kaikki ympyrät leikkaavat: omis-

tajaan, joka on perheenjäsen ja toimii aktiivisesti liiketoiminnassa joko operatiivisessa johdossa tai hallituksessa. Lisäksi tapausten taustatiedot esitetään luvussa 5.5 liiketoiminta-, omistus- ja perhejaottelulla.

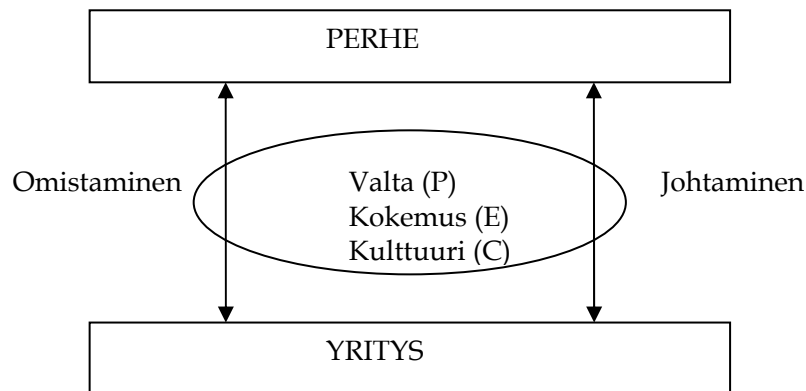


KUVIO 8 Perheirityssystemi (Tagiuri & Davis, 1996)

Perheirityssystemi voidaan määritellä myös erilaisten ideologioiden näkökulmasta, joka täydentää Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän mallia. Koiranen (2002-2003) ehdottaa perheirityssystemin tarkastelua kolmen eri ideologian areenana. Hän käsittää ideologiat kulttuurisina voimina, joita ovat yrittäjyys, paternalismi ja managerialismi. Yrittäjyyden ideologia sisältää mahdollisuuksien etsinnän, uuden luomisen, riskintoton, innovatiivisuuden ja kasvun. Tämä voidaan liittää Schwartzin arvokentällä avoimuus muutokselle -ulottuvuuteen. Paternalismia leimaa säilyttäminen, perinteet, perhe instituutiona ja omistajuus, joten se on yhteneväinen Schwartzin säilyttämisen -ulottuvuuden kanssa. Managerialismissa keskeistä on hallinnolliset prosessit, rakenteet, resurssien allokointi, kannattavuus ja tuottavuus. Tämä muistuttaa eniten Schwartzin arvokentällä itsensä korostaminen -arvoja. Koiranen yhdistää yrittäjyyteen luomisen (creating), paternalismiin huolenpidon (caring) ja managerialismiin valvonnan (controlling), jotka ovat jännitteisesti toisiinsa yhteydessä. Tagiurin perheirityssystemissä erilaiset roolit määrittelevät perheiritystä, kun taas Koiranen perheirityssystemi on erilaisten ideologioiden "taistelukenttä".

Perheirityksen menestymisessä tärkeää on tasapainon löytäminen eri roolien (Tagiuri) ja ideologioiden välillä (Koiranen). Jotta tasapaino voitaisiin saavuttaa, perheirityksen omistajien pitää tiedostaa nämä perheirityssystemissä vaikuttavat eri roolit ja kulttuuriset voimat ja ymmärtää niiden vaikutus perheirityksen eri vaiheissa. Perhe voi olla yritykselle kilpailutekijä tai menestyksen este riippuen siitä, miten perheiritysjärjestelmän eri roolien haasteet kohdetaan. Perheen jäsenten ja perheirityksen omistajien arvomaailma vaikuttaa merkittävästi siihen, miten nämä eri roolit ja ideologiat tasapainotetaan perheirityksessä.

Tässä tutkimuksessa käytetty perheyrittäjäsystemi-malli (perhe-yritys), yhdistettynä F-PEC-skaalaan on havainnollistettu kuviossa 9. Perheyrittäjäsystemissä perhe vaikuttaa yritykseen johtajuuden ja omistajuuden kautta. Johtajuuden ja omistajuuden vaikutukset ilmenevät valtana, kokemuksena ja kulttuurissa. Valta johtajuudessa ilmenee esim. kuinka monta perheenjäsentä on johtoryhmässä. Omistajuuden valta ilmenee esim. äänivaltaisina osakkeina ja perheen jäsenten hallituspaikkoina. Kokemusta sekä johtajuudessa että omistamisessa tuo esiin kuinka monta sukupolvea on johtanut ja omistanut yritystä ja kuinka monta perheenjäsentä on aktiivisesti mukana yrityksen johdossa ja omistajina. Kulttuurissa ilmenevät yrityksen ja omistajien arvot. Mitä enemmän omistamisen ja johtamisen kautta perheellä on valtaa ja kokemusta, sitä vahvemmin se pystyy myös vaikuttamaan yrityksen kulttuuriin ja arvoihin ja sitä tiiviimpää on perheen ja yrityksen kanssakäyminen ja sitä enemmän yritys on perheyrittäjä.



KUVIO 9 Perheen ja yrityksen vuorovaikutus perheyrittäjäsystemissä

4.2 Arvot perheyrittäjäsystemissä

Yritystasolla arvot ovat yrityskulttuurin merkittävä osa (Schein, 1987, 339). Yrityskulttuurin arvot eivät kuitenkaan ole erillään organisaation jäsenten arvoista. Mikäli ilmaistut arvot ovat yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusolemusten eli organisaation jäsenten perusolemusten kanssa, arvojen julkituominen toimintafilosofian muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää tarjoten ryhmälle identiteetin ja toiminta-ajatuksen. Schein (1987, 35) puhuu ulkoisesta sopeutumisesta ja sisäisestä yhdyntymisestä.

Perheyrittäjien perustajien arvoilla on suuri vaikutus perheyrittäjäsystemissä vallitseviin arvoihin. García-Álvarez & López-Sintas (2001) tutkivat perheyrittäjien perustajien arvojärjestelmiä ja löysivät niistä eroja. Erojen perusteella he rakensivat neljä typologiaa, jotka asettuivat matriisiin. Matriisissa ulottuvuuksina oli yritys (päämäärä vs. väline) ja psykososiaalinen suuntautuminen (itsensä toteuttamisen vs. ihmisten välisten suhteiden arvot). Rokeachilla (1973, 11-12) oli

samanlainen jaottelu itseisarvoihin ja välinearvoihin sekä itsensä toteuttamisen tai henkilökohtaiset arvot ja ihmisten välisten suhteiden arvot.

Typologioista *perheen perinteitä kunnioittava* perustaja arvostaa perhettä ja toimivia ihmissuhteita sekä ajattelee eettisesti. Yrityksen omistaminen on hänelle arvokasta sinänsä. *Saavuttajille* yritystoiminta on tapa ansaita perheelle elanto. He ovat tehtäväorientoituneita ja toimivat lyhytjänteisesti. *Strategeilla* itsensä toteuttamisen arvot ovat arvojärjestelmässä korkealla. He toimivat pitkäjänteisesti ja yrityksen omistaminen on heille itseisarvo. *Keksijälle* yritys on väline, joka antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään innovoimalla ja uudistumalla jatkuvasti.

Tutkimuksessaan García-Álvarez & López-Sintas (2001) totesivat, että perhettä arvostettiin otoksessa toiseksi eniten. Perustajien arvomaailmassa yrityksen päätöksenteko on alistainen perheen tarpeille ainakin ilmaistujen arvojen mukaan. Yleisin arvo oli kuitenkin kova työnteko, joka on jossain mielessä ristiriidassa perheen arvostuksen kanssa. Päämäärien saavuttaminen yritystoiminnassa vaatii ajan ja tarmon suuntaamista yritykseen. Kolmanneksi eniten vastaajat arvostivat kasvua ja neljänneksi yleisimmäksi arvoksi nousi kunnianhimo.

Koiranen (2003, 26) kommentoi perheyrittäjäsystemin arvoja seuraavasti: *"Perheyrittäjäsystemin arvot ovat eksplisiittisiä tai implisiittisiä käsityksiä siitä, mikä on toivottavaa perhe-elämän, omistamisen ja liiketoiminnan suhteen. Tunnistaen sen, että on usein ristiriitaa niiden kolmen eri osa-alueen arvojen välillä, kokonaisuuden johtamisen kannalta on tärkeää, että arvot kyetään määrittämään riittävän tasapainoisella tavalla jokaisen kolmen osajärjestelmän näkökulmasta ja kannalta."* Tässä yhdistyvät arvojen määrittely perheyrittäjäsystemin eri ulottuvuuksiin ja lisäksi tuodaan esille näkökulma perheyrittäjien johtamisen kannalta tärkeästä arvojen tasapainottamisesta eri ulottuvuuksien välillä.

Vahvassa perheyrittäjäskulttuurissa perheen ja yrityksen arvoissa on synergiaa, joka syntyy itseään vahvistavasta prosessista. Aronoffin ja Wardin (2000) mukaan arvoprosessi alkaa usein perheen arvojen tunnistamisesta, jonka jälkeen etsitään yhteyttä perheen ja yrityksen välillä: mitkä perheen arvoista vahvistavat yritystoimintaa. Perheen koheesio ja sitoutuminen lisääntyvät, kun perheenjäsenet huomaavat perheen arvojen siivittävän yrityksen menestystä ja kasvua. Aronoff ja Ward ovat työskennelleet pitkään perheyrittäjien kanssa ja löytäneet menestyneiden perheyrittäjien arvomaailmasta yhteneviä arvoja. Näille arvoille on yhteistä se, että ne luovat synergiaa: hyödyttävät sekä yritystä että perhettä, motivoivat ihmisiä, tuottavat tuloksia ja kestävät muutoksia. Alla on lueteltu Aronoffin ja Wardin mainitsemat 20 menestyvien perheyrittäjien arvoa.

Tilintekovastuu (accountability)

Perheenjäsenet ovat vastuullisia teoistaan eri sidosryhmille.

Lisäarvon tuottaminen (adding value)

Perheen ja yrityksen on tuotettava lisäarvoa ja kontribuutiota yhteiskunnassa.

Yhteisen hyvän tavoittelu (collective good)

Perheen ja yrityksen hyväksi ollaan valmiita luopumaan omista tavoitteista.

Yhteistyökyky ja yhteistyöhön osallistumisen arvostaminen (valuing input and interaction)

Perheessä ja yrityksessä arvostetaan vuorovaikutusta ja yhteisesti saavutettuja päätöksiä.

Koulutus ja kehittyminen (education and development)

Perheen jäsenten ja yrityksen henkilöstön koulutukseen ja kehittymiseen panostetaan.

Eettinen käyttäytyminen (ethical conduct)

Perheessä ja yrityksessä arvostetaan korkeaa eettistä käyttäytymistä.

Arvoihin keskittyminen (focus on values)

Arvojen tunnistaminen ja käyttäytyminen niiden mukaan vahvistaa omistajuutta ja yrityskulttuuria.

Ilo (fun)

Perheen yhdessäolosta ja tekemisestä iloitseminen vahvistaa yrityserhettä.

Oikeudenmukaisuus (justice)

Oikeudenmukaiset toimintatavat esim. valittaessa perheyritykselle seuraajaa pitävät perheen koossa vaikeissakin tilanteissa.

Ansaittu palkitseminen (meritocracy)

Eteneminen yrityksessä tapahtuu ansioiden, ei esim. perheen jäsenyyden mukaan.

Avoimuus (openness)

Avoimuus arvona vahvistaa sekä perhettä että yritystä.

Käytännön realismi (practical realism)

Käytännön realismilla tarkoitetaan keskittymistä olennaiseen ja ympäristön tarkkailemista.

Riskinotto (risk-taking)

Sopiva riskinotto mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen.

Itseluottamus (self-reliance)

Itseluottamus rohkaisee kovaan työhön ja luovuuteen, jotka ovat myös hyväksi yritykselle.

Palveluhenkinen johtajuus (servant leadership)

Palveluhenkinen johtajuus tarkoittaa ryhmän tavoitteiden saavuttamisen asettamista etusijalle ennen omia tavoitteita.

Yhteiskunnallinen tarkoitus (social purpose)

Perheyritys nähdään yhtenä yhteiskunnan kehittäjänä.

Yrittäjähengi (entrepreneurial spirit)

Yrittäjähenkisessä perheyrityksessä yritys on jatkuvan inspiraation lähde.

Uskollinen huoneenhaltijuus (stewardship)

Uskollisen huoneenhaltija luovuttaa perheyrityksen seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin hän sai sen edelliseltä sukupolvelta.

Luottamus

Luottamus perheen jäsenten välillä ja perheen ulkopuolisiin saa aikaan vahvan perheen ja yrityksen.

Sidosryhmien arvostaminen

Eri sidosryhmien tarpeiden huomioiminen yrityksen toiminnassa tuottaa taloudellista tulosta.

Kun nämä arvot jaotellaan Rokeachin mukaisesti itseis- ja välinearvoihin, joilla on joko henkilökohtainen tai ihmisten välisten suhteiden painotus, huomataan, että menestyneiden perheyritysten arvomaailmassa painottuvat käyttäytymismuodot, jotka liittyvät ihmisten välisiin suhteisiin (taulukko 8). Koska perheyrityksessä omistajia on usein monta, korostuvat juuri ihmisten väliset suhteet omistajuuden ja perheyrittäjyyden haasteissa. Toisaalta nämä arvot ottavat hyvin huomioon eri sidosryhmät, mikä varmistaa perheyrityksen jatkuvuuden ja säilymisen perheyrityksenä. (vrt. Kotter & Heskett 1992, 51)

TAULUKKO 8 Menestyneiden perheyritysten arvomaailma ja perustajien typologia Ro-keachin jaottelun mukaisesti

	Itseisarvo (päämäärä)	Välinearvo (käyttäytymismuoto)
Henkilökohtainen	lisäarvon tuottaminen yrittäjähenki STRATEGI	kasvatus ja kehittyminen käytännön realismi ansaittu palkitseminen riskinotto itseluottamus KEKSIJÄ
Ihmisten väliset suhteet	yhteisen hyvän tavoittelu yhteiskunnallinen tarkoitus uskollisen huoneenhaltijan asenne PERINTEIDEN ARVOSTAJA	tilintekovastuu yhteistyökyky ja yhteistyöhön osallistumisen arvostaminen eettinen käyttäytyminen arvoihin keskittyminen iloisuus oikeudenmukaisuus avoimuus palveluhenkinen johtajuus luottamus sidosryhmien arvostaminen SAAVUTTAJA

Yllä olevaan taulukkoon voidaan yhdistää edellämainittu García-Álvarezin ja López-Sintasin perustajan arvotypologiat. Heidän tutkimuksensa 13 tapausta jakaantuivat tasaisesti kaikkiin typologioihin: kolme oli strategeja, neljä perinteiden kunnioittajia, kolme keksijöitä ja kolme saavuttajia. Puolet omistajista piti perheyritystä välineenä "korkeampien" tavoitteiden saavuttamiseksi ja puolet itseisarvona eli päämääränä sinänsä.

Menestyvien perheyritysten arvomaailmassa korostuvat arvokentässä muiden huomiointi ja avoimuus muutokselle. Arvotyypeistä korostuivat universalismi, hyväntahtoisuus ja toisaalta virikkeisyys ja suoriutuminen. Muiden huomiointi eli kollektiivisuuden laajuus vaihtelee yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista sidosryhmien hyvinvointiin. Valta-, turvallisuus- ja perinnearvotyyppisiin luokiteltavia arvoja ei löytynyt lainkaan.

Koiranen (2002) tutki yli satavuotiaiden suomalaisten perheyritysten arvomaailmaa. Hänenkin tutkimuksessaan vastaukset painottuivat välinearvoihin, joista perheyritysten omistajat pitivät tärkeimpinä menestyksen "salaisuutena" *rehellisyyttä, luotettavuutta, toimimista lakien mukaan, korkeaa laatua ja kovaa työntekoa*. Suomalaisten menestyvien perheyritysten arvomaailma eroaa jonkin verran amerikkalaisten vastaavasta. Suomessa vallalla on enemmän säilyttämisen kuin avoimuus muutokselle -arvot. Riskinoton sijaan suomalaiset luottavat enemmän kovaan työntekoon menestyksen luojana.

Koska arvot ovat myös toiminnan päämäärä tai tavoite (kts. Airaksinen, 1987), voidaan arvojen vaikutusta tarkastella myös perheyrityksen tavoitteiden kautta. Perheyritysten omistajien yritykselle asettamat tavoitteet heijastavat siten heidän arvojaan. Perheyritystä harvoin perustetaan perheyritykseksi. Perheyrityksen omistaja-johtajalla on usein vahva käsitys yrityksen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Perheyrityksen perustamisen taustalla voi olla esim. yrittäjän halu riippumattomuuteen. (Tagiuri & Davis, 1992; Ward 1987, 16)

Perustajat harvoin perustavat yritystä rahan vuoksi. Yritystoiminnan tuottavuus on tärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta se ei ole ainoa tai edes tärkein motiivi yrityksen perustamiseen. He ajattelevat yritystä perustaessaan ja siinä toimiessaan myös mm. perhettä, yhteisöä ja ympäristöä. (Lief & Denison, 2005) Omistajuus antaa perheyrityksen omistajille mahdollisuuden määrittellä menestys omilla ehdoillaan. Omistaja-johtaja on usein myös perheen auktoriteetti. Tuottavuuden sijaan perheyrityksen omistajat voivat pitää menestyksenä mahdollisuutta elää ja johtaa yritystä oman arvojärjestelmän mukaisesti tai pelkästään siirtää perustajan arvomaailmaa sukupolvelta toiselle. (Stafford et al. 1999)

Koska perheyrityksessä perhe on vahvasti läsnä, perheyrityksen tavoitteet ovat erilaiset kuin ei-perheyrityksen, jonka oletetaan tuottavan mahdollisimman paljon voittoa. Perheyrityksessäkin tavoitteet voivat muuttua perheen ja yrityksen eri tarpeiden vuorovaikutuksen seurauksena (Davis & Tagiuri, 1989). Eri tarpeet vaihtelevat yleensä yrityksen elinkaaren mukaan eli tavoitteet ovat erilaisia yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Ward (1987, 21) on esittänyt kolmiportaisen kehitysmallin, jonka ensimmäisessä vaiheessa yrityksen ja perheen tavoitteet ovat yhteneväiset ja omistaja-johtaja tekee kaikki päätökset. Toisessa vaiheessa omistaja-johtaja on edelleen vallassa, mutta perheen lasten kehitys on perheelle tärkeää. Perheyrityksen tavoitteet muuttuvat: seuraajasukupolvelle on varmistettava tulevaisuus. Kolmannessa vaiheessa perheen ja yrityksen tavoitteet voivat olla ristiriidassa. Perheen yhdessä pitäminen on perheen päällimmäinen tavoite, jota ei ehkä voida yhdistää yrityksen toimintaan.

Tagiuri ja Davis (1992) kysyivät empiirisessä tutkimuksessaan neljän vuoden aikana 524 Harvard Business Schoolin Smaller Company Management-koulutusohjelmaan osallistuneelta menestyvän perheyrityksen omistajalta, mitkä ovat heidän yrityksensä tavoitteita. Faktorianalyysin perusteella he jakoivat yli 70 tavoitteen listan kuuteen typologiaan, jotka ovat tavoitteiden tärkeysjärjestyksessä: 1) työntekijöiden tulee viihtyä ja olla tuottavia sekä ylpeitä yrityksestä, 2) turvata omistajan taloudellinen tilanne, 3) kehittää uusia laatutuotteita, 4) toimia henkilökohtaisen kasvun, sosiaalisen nousun ja autonomian välineenä, 5) edistää hyvää yrityskansalaisuutta ja 6) turvata työpaikat. 60 % vastaajista oli yrityksen perustajia.

Huomattavaa on, että jatkuvuus perheyrityksen päämääräarvona puuttuu tavoitteiden listalta. Sukupolvenvaihdos näyttää olevan ainakin joissakin perheyrityksissä väline ja strategia muiden tavoitteiden saavuttamiseen, eikä tavoite sinänsä (Sharma et al.1997). Ward (1987,16) on listannut tavoitteita tai syitä, miksi perheyrityksen omistajat haluavat siirtää perheyrityksen seuraavalle polvelle. Näitä voisi kutsua omistamisen tavoitteiksi: 1) antaa lapsille mahdollisuus vapauteen, itsenäisyyteen, luovuuteen ja henkilökohtaiseen kehitykseen; 2) jatkaa perinteitä; 3) pitää perhe yhtenäisenä; 4) luoda varakkuutta; 5) varmistaa oma eläkkeelle lähteminen; 6) turvata lojaalien työntekijöiden asema; 7) varmistaa perheen taloudellinen turvallisuus; 8) hyödyttää yhteiskuntaa. Perheeseen ja muihin sidosryhmiin liittyvät omistamisen tavoitteet tuntuvat tärkeämmiltä kuin tuoton maksimointi. Perheyrityskulttuuriin voidaankin yhdistää ”korkeampien” tavoitteiden saavuttaminen (Dyer & Handler, 1994). Wardin

lista on melkein identtinen edellisen listan kanssa. Perheyriytyksen tavoitteet ja perheyriytyksen omistamisen tavoitteet ovat hyvin yhteneväiset, koska perheyriytyksen omistaja siirtää omat arvonsa ja motiivinsa yritystoimintaan. Perheyriytysten tavoitteet asettuvat tasaisesti kaikille Schwartzin arvokentän tyypeille. Omistamisen tavoitteissa painottuvat erityisesti perinteet ja turvallisuusarvot.

Andersson, Carlsen ja Getz (2002) veivät eteenpäin perheyriytysten tavoitteiden tutkimusta tarkastellen perheyriytysten tavoitteita yrityksen eri elinkaaren vaiheissa ja jakaen tavoitteet perheeseen tai yritykseen liittyviksi. Yrityksen alkuvaiheessa korostuvat perustajan omat motiivit toimia itsenäisenä haluamansa elämäntyylin toteuttajana toivomallaan paikkakunnalla. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyy myös toimeentulon turvaaminen ja sosiaalisen aseman parantaminen. Kasvun ja kehityksen vaiheessa henkilökohtaiset tavoitteet keskittyvät toisaalta kasvun hakemiseen tai rajoittamiseen ja työstä nauttimiseen. Kasvun myötä yrityksen arvo nousee ja se voi palkata ulkopuolisia työntekijöitä helpottamaan omistajien taakkaa, mutta toisaalta kasvu vaatii pääomia ja omistajat haluavat välttää vierasta pääomaa. Yrityksen tai omistajan elinkaaren loppuvaiheessa korostuu henkilökohtaisissa tavoitteissa jatkuvuus ja yritystoiminnan siirtämisen seuraavalle sukupolvelle. Toisaalta myös yrityksen myyminen eläkepäivien turvaamiseksi voi olla yritystoiminnan tavoite. Yritys perustetaan toteuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita. Kasvuvaiheessa yritykseen liittyvät tavoitteet nousevat enemmän pinnalle ja taas omistuksen siirtämisen tullessa ajankohtaiseksi perheeseen liittyvät arvot korostuvat.

Kun Anderssonin, Carlsenin ja Getzin tutkimuksen tulokset asetetaan Schwartzin arvokentälle, yrityksen alku- ja kasvuvaiheessa korostuvat itsensä korostaminen ja avoimuus muutokselle. Omistajan lähestyessä eläkeikää yrityksen tavoitteet siirtyvät Schwartzin arvokentällä enemmän säilyttämisen puolelle. Säilyttäminen tuli myös esille Wardin (1987) omistamisen tavoitteissa. Muiden huomiointi -arvot jäivät Anderssonin, Carlsenin ja Getzin tutkimuksesta kokonaan uupumaan. Tähän voi olla syynä se, tutkimuksen otoksen muodostivat pienellä paikkakunnalla toimivat pienet ja uudehkot yritykset, jolloin tärkeää on oman taloudellisen toimeentulon varmistaminen tai sitten se, että muiden huomiointi -arvot yritystoiminnassa ovat lähinnä väline-, eivät tavoitearvoja.

Kemp (2003) vertasi tutkimuksessaan saksalaisten julkisten yritysten tavoitteita. Hän jakoi yritykset perhe- ja ei-perheyriytyksiin käyttäen kriteerinä kontrollia (perheenjäsenten osuus osakkeista, hallitus- ja johtopaikoista). Tulokset tukevat ajatusta, että perheyriytyksillä ja ei-perheyriytyksillä olisi erilaiset tavoitteet. Perheyriytykset painottivat muita yrityksiä vähemmän taloudellisia tavoitteita ja vastaavasti enemmän mm. omistavan perheen maineen ja statuksen sekä nykyisen omistusrakenteen säilyttämistä ja perheen itsenäisyyttä. Vaikka sekä perhe- ja ei-perheyriytykset tavoittelivat samassa suhteessa tuotteiden laatua ja yhteiskunnallista hyväksyntää, niin perheyriytyksissä nämä tulkittiin olevan päämääriä sinänsä eli itseisarvoja ja muissa yrityksissä keinoja saavuttaa taloudellisia tavoitteita eli välinearvoja.

Donckels ja Fröhlich (1991) totesivat myös omassa tutkimuksessaan, että perheyriytykset ovat erilaisia kuin muut yritykset. Perheyriytyksille tyypillistä oli perheyriytyksen säilyminen perheyriytyksenä, perheen perinteiden vaaliminen ja

yrittäjien alisteisuus perheelle eli yrityksen tarkoituksena on perheen tarpeiden täyttämisen. Samaan tulokseen päätyivät Lee ja Rogoff (1996), jotka toteavat, että taloudellisissa ja ”elämäntapa” tavoitteissa ei ollut eroa perhe- ja muiden yritysten välillä, mutta perheeseen liittyviä tavoitteita (yrityksen siirtäminen seuraavalle sukupolvelle, yritys on perhettä varten) perheyrittäjien omistajat arvostivat enemmän. Taulukkoon 9 on koottu edellä esitettyjen tutkimusten avaintulokset.

TAULUKKO 9 Yhteenveto perheyrittäjien arvotutkimusten avaintuloksista

Kirjoittaja	Avaintulokset
ARVOT	
Garcia-Álvarez & López-Sintas, 2001	omistajien typologia arvojen mukaan matriisissa yritys (päämäärä vs. väline) ja psykososiaalinen suuntautuminen (itsensä toteuttamisen vs. ihmisten välisen suhteiden arvot): perheen perinteitä kunnioittava, saavuttaja, strategi ja keksijä
Aronoff & Ward, 2000	20 menestyvän perheyrittäjien arvoa
Koironen, 2002	1) rehellisyys, 2) luotettavuus, 3) toimiminen lakien mukaan, 4) korkea laatu ja 5) kova työnteko
TAVOITTEET	
Tagiuri & Davis, 1992	Perheyrittäjien tavoitteet: 1) työntekijöiden tulee viihtyä ja olla tuottavia sekä ylpeitä yrityksestä, 2) turvata omistajan taloudellinen tilanne, 3) kehittää uusia laatuotteita, 4) toimia henkilökohtaisen kasvun, sosiaalisen nousun ja autonomian välineenä, 5) edistää hyvää yrityskansalaisuutta ja 6) turvata työpaikat.
Ward, 1987	Omistamisen tavoitteet 1) antaa lapsille mahdollisuus vapauteen, itsenäisyyteen, luovuuteen ja henkilökohtaiseen kehitykseen; 2) jatkaa perinteitä; 3) pitää perhe yhtenäisenä; 4) luoda varakkuutta; 5) varmistaa oma eläkkeelle lähteminen; 6) turvata lojaalien työntekijöiden asema; 7) varmistaa perheen taloudellinen turvallisuus; 8) hyödyttää yhteiskuntaa.
Andersson et al. 2002	Alkuvaihe: itsensä toteuttaminen, itsenäisyys, toimeentulo, sosiaalinen asema Kasvuvaihe: työstä nauttiminen ja yrityksen arvon lisääminen Luopumisvaihe: jatkuvuuden turvaaminen perheyrittäjienä tai yrityksen myyminen
Kemp, 2003	Perheyrittäjät painottivat muita yrityksiä vähemmän taloudellisia tavoitteita ja vastaavasti enemmän mm. omistajan perheen maineen ja statuksen sekä nykyisen omistusrakenteen säilyttämistä ja perheen itsenäisyyttä

Johtopäätöksenä näistä tutkimuksista voidaan todeta, että perheyrittäjien arvomaailma on hyvin moninainen. Schwartzin arvokenttään sijoitettuna arvotyypeistä korostuvat käyttäytymismuotona universalismi, hyväntahtoisuus, suoriutuminen, virikkeisyys ja itseohjautuvuus. Päämäärät sijoittuvat arvokentälle tasaisemmin ja silloin esille nousevat myös perinteet ja turvallisuus-arvot. Esim. kovaa työntekoa arvostettiin sekä perustajiin keskittyvässä tutkimuksessa että yli 100-vuotiaiden yritysten tutkimuksessa. Tarkasteltaessa perheyrittäjien arvomaailmaa tavoitteiden perusteella näyttää siltä, että perheyrittäjillä on useita tavoitteita, jotka liittyvät eri sidosryhmiin: omistajat, perhe, työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Usein tavoitteet liittyvät perheyrittäjien systeemiin eri osiin: perheen yhteneväisyys (perhe), varakkuus (omistajat) ja uusien laatuotteiden kehittäminen (yritys). Yrityksen elinkaaren eri vaiheiden mukaan arvoissa korostuvat eri päämäärät. Käyttäytymismuodoissa sen sijaan ei tapahdu suuria muutoksia eri-ikäisillä yrityksillä.

Perheyritysten arvojen jälkeen siirrytään tarkastelemaan, millaiselta näyttää perheyritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta aikaisempien tutkimusten valossa.

4.3 Yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyrityksissä

Perheyritysten yhteiskuntavastuuta on tutkittu suhteellisen vähän. 1990-luvulla julkaistiin muutamia empiiristä tutkimuksia (Post 1993; Donckels & Fröhlich 1991; Lyman 1991), joissa käsiteltiin lähinnä perheyritysten sidosryhmäsuhteita vain yhtenä tutkimuksen osana. Vasta 2000-luvulla on ilmestynyt laajempia erityisesti perheyritysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyviä tutkimuksia (Gnan & Montemerlo 2002; Uhlaner, van Goor-Balk & Masurel 2004; Gallo 2004; Déniz & Suárez 2005; Fitzgerald, Haynes, Schrank & Danes, 2005; Dyer & Whetten, 2006; Ferri & Pedrini, 2006). Suomalaisessa kontekstissa perheyritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ei ole tutkittu aikaisemmin.

Tutkimuksissa, joissa on verrattu perheyrityksiä muihin yrityksiin, on löydetty eroja perheyritysten ja muiden yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Gallon (2004) tutkimuksessa 54 % vastaajista (perheyritystutkijoita ja -konsultteja) piti perheyrityksiä yhteiskuntavastuullisempina muihin yrityksiin verrattuna. Dyer ja Whetten (2006) vertasivat S&P 500-yritysten (Standard & Poorin hallinnoima lista suurimmista Yhdysvaltojen pörsseissä listatuista yrityksistä) yhteiskuntavastuullisuutta. Heidän johtopäätöksensä oli, että perheyritykset ovat luultavammin vastuullisempia sosiaalisia toimijoita kuin muulla tavoin omistetut yritykset. He olettavat tämän johtuvan siitä, että perheen maine on sidoksissa yrityksen maineeseen, minkä takia perheyritykset välttävät yritystoiminnassa yrityksen ja siten perheen maineen vaarantavia toimenpiteitä.

Erilaisten tutkimustulosten perusteella perheyritysten tärkeimmät sidosryhmät näyttäisivät olevan asiakkaat ja henkilöstö. (Lief & Denison 2005; Donckels & Fröhlich 1991; Lyman 1991). Perheyritykset myös näkevät, että perheellä omistajana on erityistä vaikutusta juuri näihin sidosryhmäsuhteisiin (Uhlaner et al. 2004). Usein perheyrityksissä henkilöstöä ei nähdä pelkästään työvoimana, vaan yksilöinä (Lief & Denison, 2005). Perheyritykset tarjoavat naisille paremmat mahdollisuudet edetä uralla korkeimpaan johtoon asti. Perheyrityksissä myös työn ja perheen yhteensovittaminen on helpompaa sekä miehille että naisille. (Gnan & Montemerlo, 2002) Lisäksi perheyrityksissä työntekijöille maksetaan parempaa palkkaa (Donckels & Fröhlich, 1991).

Perheyritysten suhteet asiakkaisiin, alihankkijoihin, jakelijoihin ja muihin yhteistyöorganisaatioihin ovat vahvempia, arvostetumpia ja pitempiäaikaisia. Perheyritykset sitoutuvat näihin sidosryhmäsuhteisiin muita yrityksiä enemmän. (Lyman, 1991) Tämä ilmenee mm. omistajien suorina ja henkilökohtaisina suhteina asiakkaisiin ja henkilöstöön (Uhlaner et al, 2004). Jakelijat perheyritysten sidosryhmänä liittyvät perheyrityksiin toiminnan pitkäjänteisyyden, nopean

ja luotettavan päätöksenteon, henkilökohtaisen vastuun, joustavuuden ja jatkuvuuden (Klein & Muhlebach, 2000). Sidosryhmäsuhteiden ylläpito on kuitenkin kaksisuuntaista ja vaatii molemminpuolista sitoutumista. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden sitoutuneisuus perheyrityksiin ilmenee pitkinä yhteistyösuhteina. Työntekijöillä on jopa elinikäisiä työsuhteita. Usein omistajien lisäksi työntekijöitäkin on monessa polvessa.

Perheyritykset ja niiden omistajat ovat usein paikallisesti hyvin tunnettuja, koska omistajasuku on ollut paikkakunnalla perinteisesti yrityksen perustamisesta lähtien ehkä jo vuosikymmeniä. Paikallinen yhteisö pitää perheyritystä (ainakin suurta työllistäjää) voimavarana ja yhteisön vastuullisena ja vaikutusvaltaisena jäsenenä. Perheyritys voi saada jopa "luotetun ystävän" statuksen. Tämä vaatii kuitenkin perheyrityksen ja yhteisön kulttuurien samankaltaisuutta. (Astrachan, 1988) Kulttuurien samankaltaisuutta todennäköisesti vaaditaan myös, jotta perheyritysten omistajat suhtautuvat myönteisesti yhteisöön, mikä on edellytys omistajien aktiiviselle toiminnalle sen hyväksi. Myös yhteisön "yhdessä tekemisen kulttuuri yhteisen hyvän edistämiseksi" todettiin tutkimuksissa kannustavan omistajia osallistumaan yhteisön kehittämiseksi. (Fitzgerald et al. 2005)

Perheen vaikutus yrityksen strategiaan päätöksiin näkyy myös yrityksen sijaintia päätettäessä. Perheyrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttaa vahvasti asiakkaiden ja markkinoiden lisäksi myös sijainnin vaikutus perheen elämäntilaan (Kahn & Henderson, 1992). Perheen arvot heijastuvat näin suoraan yritystoimintaan: yrityksen sijainnin perustana ei välttämättä ole taloudelliset arvot, vaan esim. perinteet tai laadukkaan työvoiman saanti (Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta & Cuneo, 2002, 72). Vahva läsnäolo paikkakunnalla vaikuttaa myös perheyritysten ympäristöstrategioihin, jotka tutkimusten mukaan ovat ympäristöystävällisempiä kuin muiden yritysten (Post, 1993). Tämä voi johtua siitä, että perheyritykset pitävät usein lähiympäristöä kumppaninaan eli mikä hyödyttää lähiyhteisöä on hyödyllistä myös perheyritykselle. Lähiyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi perheyrityksen omistajat toimivat yleensä aktiivisesti myös paikallisissa järjestöissä ja yhteisössä. Yhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ei aina vaadi taloudellisia panostuksia. He uhraavat aikaansa yhteisön hyväksi ja antavat asiantuntemuksensa yhteisön käyttöön. (Ward 1987, 16; Kenyon-Rouvinez et al. 2002,120; Fitzgerald et al. 2005) Erityisesti omistajat, joilla on yrityksen kanssa sama sukunimi pitävät erityisen tärkeänä tehtävänä toimia lähiyhteisön hyväksi (Uhlener et al, 2004). Yrityksen ja omistajan nimen ollessa sama omistajat ehkä kokevat vastuun yrityksen toiminnasta vielä suurempana, koska yrityksen vastuuton toiminta on suoraan yhdistettävissä omistajaan henkilöönä.

Perheyrityksen omistajat ovat usein hiljaa lähiyhteisön tai muiden sidosryhmien hyväksi tekemästään toiminnasta (esim. Ward 1987, 16; Ferri & Pedrini, 2006). Tämä kertoo siitä, että heidän motiivinsa toimia vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ovat useimmiten sisäisiä. He toimivat tällä tavalla, koska he tuntevat, että se on oikein. He eivät hae toiminnallaan lisää arvostusta tai tunnustusta.

Perheyrietykset eivät kuitenkaan ole homogeeninen ryhmä yhteiskuntavastuullisessa toiminnassaan. Déniz ja Suárez (2005) löysivät tutkiessaan 112 espanjalaista perheyrietystä kolmenlaista suhtautumista yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Eniten perheyrietyksiä (41 kpl) kuului filantropiseen ryhmään, jolle luonteenomaista on laaja vastuunkanto sosiaalisista asioista, vaikka sillä ei nähdä olevan taloudellisesti myönteisiä vaikutuksia. Toiseksi eniten espanjalaisista perheyrietyksistä kuului (33 kpl) tutkijoiden nimeämään klassiseen ryhmään, jossa yrityksen tavoitteeksi nähdään vain voiton tuottaminen ja yhteiskuntavastuullinen toiminta nähdään vain kustannustekijänä. Kolmannella ryhmällä (26 kpl) on sosio-ekonominen lähestymistapa yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. He eivät näe yrityksissä olevan resursseja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen, mutta kuitenkin hyväksyvät tietyn asteisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan, koska siitä on hyötyä yritykselle.

Tutkijat eivät löytäneet eri ryhmien taustalta demograafisia tekijöitä, jotka olisivat olleet tilastollisesti merkitseviä. Filantropiseen ryhmään kuuluvat olivat vanhimpia ja niissä perheen omistusosuus oli suurin. Toisaalta tässä ryhmässä perheen ulkopuolisten toimitusjohtajien osuus oli suurin. Klassiseen ja sosio-ekonomiseen ryhmään kuuluvat yritykset olivat hyvin samankaltaisia, vaikka niiden näkemykset yritysten yhteiskuntavastuun laajuudesta erosivat täysin toisistaan. Déniz ja Suárez päättelevät tästä, että yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja siihen asennoitumisen taustatekijöitä ovat perheyrietyksen arvot ja kulttuuri, eikä esim. yrityksen ikä. Omistaja määrittää yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina on perheen arvojen ilmaiseminen eikä kilpailukyvyyn parantaminen (Ferri & Pedrini, 2006). Taulukkoon 10 on koottu yhteenveto perheyrietysten yhteiskuntavastuututkimuksesta.

TAULUKKO 10 Yhteenveto perheyrietysten yhteiskuntavastuututkimusten avaintuloksista

Kirjoittaja	Avaintulokset
VERTAILEVA	
Post, 1993	Perheyrietykset ovat ympäristöystävällisempiä kuin muulla tavoin omistetut yritykset.
Gallo, 2004	Perheyrietykset ovat yhteiskuntavastuullisempia kuin muulla tavoin omistetut yritykset.
Dyer & Whetten, 2006	Perheyrietykset ovat todennäköisesti sosiaalisesti vastuullisempia kuin muulla tavoin omistetut yritykset.
SIDOSRYHMÄSUHTEET	
Donckels & Fröhlich 1991	Tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat ja henkilöstö. Työntekijöille maksetaan parempaa palkkaa.
Lyman, 1991	Tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat ja henkilöstö. Perheyrietysten sidosryhmäsuhteet ovat vahvempia, arvostetumpia ja pitempiaikaisia eli perheyrietykset sitoutuvat sidosryhmäsuhteisiin.
Klein & Muhlebach, 2000	Jakelijat perheyrietysten sidosryhmänä liittävät perheyrietyksiin toiminnan pitkäjänteisyyden, nopean ja luotettavan päätöksenteon, henkilökohtaisen vastuun, joustavuuden ja jatkuvuuden
Uhlauer, van Goor-Balk & Masurel,	Perheellä omistajana on vaikutusvaltaa asiakas- ja henkilöstösuhteisiin. Eriyisesti omistajat, joilla on yrityksen kanssa sama sukunimi pitävät erityisen tärkeänä tehtävänä toimia lähiyhteisön hyväksi

2004	
Gnan & Montemerlo, 2002	Perheyritykset tarjoavat naisille paremmat mahdollisuudet edetä uralla korkeimpaan johtoon asti. Perheyrityksissä myös työn ja perheen yhteensovittaminen on helpompaa sekä miehille että naisille.
Fitzgerald, Haynes, Schrank & Danes, 2005	Perheyritykset uhraavat aikaansa yhteisön hyväksi ja antavat asiantuntemuksensa yhteisön käyttöön.
Lief & Denison, 2005	Tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat ja henkilöstö.
MOTIIVIT	
Ferri & Pedrini, 2006	Motiivit ovat useimmiten sisäisiä. Perheyritykset toimivat vastuullisesti, koska he tuntevat, että se on oikein. He eivät hae toiminnallaan lisää arvostusta tai tunnustusta. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina on perheen arvojen ilmaiseminen eikä kilpailukyvyyn parantaminen
TYPOLOGIAT	
Déniz & Suárez, 2005	Typologiat: Filantropinen, klassinen ja sosio-ekonominen

Johtopäätöksenä perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkimuksista voidaan todeta, että tutkimukset ovat suuremmaksi osaksi liittyneet perheyritysten sidosryhmäsuhteisiin, vain muutamassa tutkimuksessa on verrattu perheyrityksiä muulla tavoin omistettuihin yrityksiin, yhdessä tutkimuksessa on selvitetty vastuullisen toiminnan motiiveja ja yhdessä luotu typologioita perheyritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Mikään tutkimuksista ei ole tehty suomalaisessa kontekstissa. Tulokset eri tutkimuksista ovat hyvin samansuuntaisia: perheyritykset ovat vastuullisempia kuin muulla tavoin omistettut yritykset ja perheyrityksille tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat ja henkilöstö.

Sytä perheyritysten ja muiden yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan eroihin voidaan löytää luottamuksesta sidosryhmäsuhteissa. Luottamus on kriittinen elementti yrityksen selviämässä hengissä ja menestyksessä sekä kilpailuedun lähde (Steier, 2001). Perheyrityksissä on paremmat voimavarat luoda ja säilyttää luottamusta kuin muissa yrityksissä. Perheyrityksissä on sisäänrakennettu tavoite säilyttää ja kasvattaa yritystoimintaa sekä ylläpitää perheen ja yrityksen mainetta, koska omistajien tavoitteena on luovuttaa yritys seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin mitä he saivat sen edeltäjiltään. Tämän takia niissä on myös luontaisesti suurempi halu välittää ympäristöstään ja sidosryhmistään, mikä motivoi perheyrityksiä luottamuksen säilyttämiseen sidosryhmäsuhteissaan. (Adams, True & Winsor 2002; Kenyon-Rouvinez et al. 2002,120) Luottamuksen säilyttäminen sidosryhmäsuhteissa vaatii sidosryhmistä huolehtimista, joka on yhteiskuntavastuullisen toiminnan ydin.

Perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustalla voi olla myös perheyrityttämiseen yleisesti liitettäviä ominaispiirteitä, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuullista toimintaa (Gnan & Montemerlo, 2002). Näitä ominaispiirteitä ovat jatkuvuuden lisäksi mm. kasvullisuus, sitoutuminen pitkän aikavälin suunnitteluun, paikallisuus, yrittäjähenki, stewardship-ajattelu, lojaalisuus sekä perheen ja yrityksen tiivis vuorovaikutus. Yritystoiminnan jatkuvuuden takaaaminen vaatii sitoutumista pitkän aikavälin suunnitteluun ja yrittäjähenkeä jokaiselta sukupolvelta. Pitkän aikavälin menestys vaatii sidosryhmien huomioon

ottamista ja niiden luottamusta. Perheyrittäisiin liitettävä paikallisuus lisää perheyrittäjien vastuunkantoa lähiyhteisöstään. Yritysten tavoitteena on toimia paikkakunnalla pitkään, minkä vuoksi ne osallistuvat myös lähiyhteisön kehittämiseen. Omistajien kasvullisuus lisää vastuunkantoa verrattuna esim. tuntemattomiin institutionaalisiin sijoittajiin, joita on vaikea saada tilille tekemisistään tai tekemättä jättämisistään. Kasvullisuus myös antaa mahdollisuuden suoriin keskusteluyhteyksiin eri sidosryhmien kanssa. Stewardship-ajatteluun kuuluu toimiminen altruistisesti yritystä ja sen sidosryhmiä hyödyttäen. (Davis, et al. 1997) Perheyrittäjä-systeemissä perhe yhtenä osatekijänä tuo yritystoimintaan lisää inhimillisyyttä ja pehmeitä arvoja. Omistajat ovat taloudellisen sitoutumisen lisäksi sitoutuneet yritystoimintaan henkisesti.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN PERUSTA JA EMPIIRINEN TOTEUTUS

5.1 Laadullisella tutkimuksella ymmärrystä

Tutkimuksen oletukset liittyvät käsityksiin siitä, millainen on todellisuuden luonne (ontologia), miten tietoa todellisuudesta saadaan (epistemologia), miten arvot vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen (aksiologia), millainen on tutkimuksen ilmaisu (retoriikka) ja millainen tutkimusprosessi on (metodologia) (Creswell, 2003). Tämän tutkimuksen oletukset ovat laadullisen tutkimuksen oletuksia, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää. Laadullista tutkimusta puoltaa lisäksi aikaisemman tutkimuksellisen tiedon vähyys perheyri-tysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Ilmiö on myös liian monimutkainen ja dynaaminen tutkittavaksi kvantitatiivisesti. Tässä tutkimuksessa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena, missä ihmiset tarkoituksellisesti rakentavat omaa todellisuuttaan (Eisenhardt, 1989). *Ontologialtaan* tutkimus on eniten sosiaalista konstruktionismia, jossa todellisuus rakentuu mm. kulttuuristen rakenteiden kautta. On olemassa monia todellisuuksia, eikä tutkija lähtökohtaisesti pidä niitä eriarvoisina keskenään. Konstruktionismin oletuksena on, että tietoon vaikuttaa viitekehys ja siinä vallitsevat merkitykset, arvot ja uskomukset. Tosiasioilla on siten merkitystä vain tietyssä viitekehyksessä ja ilmiötä voi ymmärtää vain siinä kontekstissa kuin sitä on tutkittu. (Schwandt 2000, 201; Patton 2002, 96-98) Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää, miten omistajat näkevät omistamisen arvonsa ja perheyri-tyksensä yhteiskuntavastuullisen toiminnan. Tutkimuksen kohteena olevien mielipiteet, käsitykset ja kokemukset nähdään tärkeiksi. Vaikka Stake (1995,12) toteaa, että lopuksi tutkijan tulkinta korostuu enemmän kuin tutkimuksen kohteena olevien, niin tutkijana olen yrittänyt säilyttää tutkimuksen kohteena olevien monet erilaiset ja ehkä vastakkaisetkin todellisuudet. Tietoa tutkimuksen kohteena olevien todellisuudesta on saatu vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa eli *epistemologialtaan* tutkimus on laadullista. Tutkijana minulla on ollut koko prosessin ajan vahva

tulkinnallinen rooli (vrt. Stake 1995, 43) ja olen ollut yksi tutkimuksen väline (vrt. Patton 2002, 14).

Tutkijana *arvoillani* on ollut vaikutusta kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Arvojen vaikutusta voidaan kuvata refleksiivisyydellä. Refleksiivisyys sisältää tutkijan itsensä kyseenalaistamisen ja ymmärtämisen. Tutkijan pitää tiedostaa omat kulttuuriset, poliittiset, sosiaaliset, kielelliset ja ideologiset lähtökohdansa samoin kuin haastateltavien ja tutkimusraporttia lukevien lähtökohdat (Pattonin 2002, 64-65). Arvoni vaikuttavat jo siihen, että alun perin aloitin väitöskirjan tekemisen. Oma maailmankatsomukseni on lähellä liberaali-humanismia, joka korostaa ihmisen järkeä, vapautta ja henkistä kasvua. Arvostan suvaitsevaisuutta ja rationaalista ajattelua. Uskon, että ihminen on pohjimmiltaan hyvä ja haluaa kehittyä vastuullisena yksilönä, joka itse vastaa teoistaan. Olen maailmankatsomukseltani optimisti ja näen ongelmat usein ratkaistavina haasteina. Arvoni ja aikaisempi kokemukseni ovat vaikuttaneet myös tutkimusaiheen valintaan. Olen työskennellyt Perheyriyksen liitossa vuodesta 1997 lähtien ja saanut tutustua suomalaisten perheyriyksen omistajiin ja tehdä yhteistyötä suurien persoonallisuuksien kanssa, mikä herätti kiinnostukseni perheyriyksen omistajien arvojen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkimiseen. Arvoni ovat myös osaltaan vaikuttaneet teoreettisen viitekehyksen ja metodin valintaan sekä tiedon analysointiin.

Tämän tutkimuksen *tiedon intressi* on praktinen eli tavoitteena on tulkitsemalla ymmärtää. (vrt. Kyrö 2004, 63) Sen lähtökohdaksi on ihmisten tavoitteiden ja motiivien ymmärtäminen ja tavoitteena mielekkäiden merkitysten tarjoaminen aineistosta havaituille ilmiöille (esim. Alasuutari, 1999; Eskola & Suoranta, 1998; Räsänen, 2005). Metodologinen ote eli tieteenperinne on tällöin hermeneuttinen. Hermeneuttisen tieteen suuntauksen tehtävänä on auttaa ilmaisemaan täsmällisesti se, joka on olemassa tutkittavissa kohteissa enemmän tai vähemmän epäselvästi. Hermeneutiikasta käytetään usein myös nimeä tulkinnallinen menetelmä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija tarkastelee havaintojaan teoreettisten oletusten kautta, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan. (Anttila 1996, 25) Perheyriystutkimus tarvitsee lisää tulkitsevaa tutkimusta (esim. Hall, Nordqvist & Melin, 2005), koska tällaisella tutkimuksella saavutetaan paremmin perheyriyksen ominaispiirteisiin kuuluva moniselitteinen perheen ja yrityksen vuorovaikutus ja perheen arvot.

Tieteelliseltä päättelyltään tutkimus on abduktiivinen. Abduktiivista päättelyä varten tutkijalla on jokin johtolanka. Hänellä on teoreettinen ja tiedollinen esiyymmärrys aiheestaan. Abduktiivisen päättelyn ideana on, että tutkijan kiinnostus kohdistuu tiettyihin tärkeiksi oletettuihin tai tiedettyihin seikkoihin. Se perustuu siihen, että uuden teorian muodostus on mahdollista vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatusta. (Anttila 1996, 131-140) Johtoajatukseksi tässä tutkimuksessa on ollut, että omistajan arvot ilmenevät jollain tavalla yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Abduktiivinen päättely on toteutunut siten, että ensin tutustuin perheyriyksen ja arvokirjallisuuteen, jonka pohjalta tein kyselyn omistamisen arvoista. Tämän jälkeen palasin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Teori-

asta siirryin taas empiriaan haastattelemaan perheyri-tysten omistajia arvoista ja yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

5.2 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Yin (2003, 21) määrittelee tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana, koska se kattaa tutkimussuunnitelman logiikan, tiedon keräämisen tekniikat ja erityiset lähestymistavat tiedon analysoinnissa. Tutkimussuunnitelman logiikka yhdistää tutkimuskysymykset empiiriseen tietoon ja johtopäätöksiin. Logiikka ohjaa tutkijaa tutkimuksen eri vaiheissa: tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja tulkin- nassa.

Tutkimusstrategiaksi on tähän tutkimukseen valittu tapaustutkimus, koska tutkimuskysymyksillä haetaan vastauksia miten-kysymykseen, joka vaatii tulkintaa. Tapaustutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska ilmiötä ei voi kontrolloida ja se tapahtuu nykyajassa ja todellisessa kontekstissa. Ilmiön ja kontekstin rajat ovat tässä tutkimuksessa häilyviä ja ilmiön kontekstilla oletetaan olevan suuri merkitys ilmiön tulkintaa. (Yin 2003,1,13-14; Stake 1995, 44; Miles & Huberman 1994, 5) Tapaustutkimus sopii erityisesti haluttaessa ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. (Yin 2003, 15) Omistajien arvojen ilmeneminen yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on monimutkainen sosiaalinen ilmiö, johon olisi vaikea löytää vastausta esim. kyselytutkimuksella. Kyse- lytutkimuksella ei pystytä saamaan kontekstista yhtä paljon tietoa kuin tapaus- tutkimuksella (Yin 2003, 13).

Yleisesti taloustieteissä tapaustutkimusta pidetään hyvänä tehtäessä eks- ploratiivista tutkimusta, mutta se voi olla myös kuvailevaa (Yin 2003, 2; Gum- messon 2000, 85). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata suurten perheyri- tysten aktiivisten omistajien arvomaailmaa ja heidän yritystensä yhteiskunta- vastuullista toimintaa ja siten lisätä ymmärrystä näistä teemoista.

Tässä tutkimuksessa tapaukseksi käsitetään yritys, jonka arvoista ja omis- tajien arvoista sekä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta on saatu tietoa pää- osin aktiivisen omistajan kautta. Informanttina on siten pääosin ollut perheyri- tysten aktiiviset omistajat ja heidän haastattelujaan on täydennetty yritysten kirjallisilla aineistoilla, jotka liittyvät ilmiöön.

5.3 Tapausten valinta

Tapaustutkimuksen tapausten valintaa varten tehtiin esitutkimus, jonka tavoit- teena oli jakaa perheyri-tysten aktiiviset omistajat typologioihin. Typologiat ovat luokittelujärjestelmiä, jotka muodostetaan kategorioista. Kategoriat taas ovat jatkumon palasia. Typologiat ovat enemmän ideaalityyppejä tai kuvainnollisia

ääripisteitä kuin rakennettu kokonaisista ja erillisistä kategorioista. (Patton 2002, 457)

Esitutkimus oli kyselytutkimus, jonka *otoksen* muodostivat Perheyritysten liitto ry:n jäsenrekisterin suurten yritysten aktiiviset omistajat, jotka olivat myös perheenjäseniä. Aktiivinen omistaja tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoittaa toimitusjohtajaa tai hallituksen puheenjohtajaa. Jos kumpikaan näistä ei ollut perheen jäsen, aktiiviseksi omistajaksi määriteltiin myös hallituksen jäsen. Tämän tutkimuksen yhteydessä oli tarkoituksenmukaista tutkia vain aktiivisia omistajia, koska heidän omistamisen arvoillaan on todennäköisesti enemmän vaikutusta perheyrityksen toimintaan kuin muilla omistajilla. He ovat vastuussa perheyrityksen johtamisesta ja heillä on merkittävä rooli yrityksen muodostaessa strategioitaan (Aronoff & Ward 2002, 7-8).

Tutkimus oli osa laajempaa perheyritysten omistajuustutkimusta, jonka Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti teki vuonna 2005. Tutkimuksen tiedonlähteenä käytettiin sähköpostikyselyä, jonka PK-Instituutti lähetti 90 vastaajalle. 47 vastasi kyselyyn, mutta vain 45 vastausta voitiin hyödyntää tässä tutkimuksessa, koska kaksi vastaajaa eivät olleet vastanneet täydellisesti kyselyn tämän tutkimuksen kysymykseen. Vastausprosentti oli 50, jota pidettiin riittävänä. Demografisilta tekijöiltään otoksen yritykset olivat heterogeenisiä. Toimialojen jakautuminen oli seuraava: teollisuus (43 %), kauppa (19 %), moniala (15 %), liikenne (9 %), kustannustoiminta (6 %), palvelut (6 %) ja rakentaminen (2 %). Liikevaihdon keskiarvo oli 347 milj. euroa ja mediaani 87,4 milj. euroja.

Tätä tutkimusta palveleva kysymys tehtiin PK-Instituutin kyselyyn käyttäen hyväksi sekä Rokeachin arvojärjestelmää että Schwartzin arvokenttää. Kysymys kuului seuraavasti: *Perheyrityksen omistamisessa minulle on tärkeää... Merkitse 1 kaikkein tärkeimpään motiiviin ja 11 vähiten tärkeimpään motiiviin.* Allaolevasta taulukosta 11 selviää kysymyksessä olleet Rokeachin mukaiset arvomuuttajat ja niiden yhteys Schwartzin motivationaaliseen tyyppiin.

TAULUKKO 11 Arvomuuttujien (Rokeach) yhteys Schwartzin motivationaaliseen tyyppiin

Arvomuuttuja	Schwartzin motivationaalinen tyyppi
varakkuus	Hedonismi
perheen turvallisuus	Turvallisuus
yhdenmukaisuus	Yhdenmukaisuus
vastuullisuus	Hyväntahtoisuus
perinteiden kunnioittaminen	Perinteet
jännittävä elämä	Virikkeisyys
sosiaalinen tunnustus	Valta
vapaus	Itseohjautuvuus
menestys	Suoriutuminen
elämän merkityksellisyys	Henkisyys
sosiaalinen oikeudenmukaisuus	Universalismi

Arvomuuttujia valittaessa ensisijaisena kriteerinä oli arvon kuuluminen Rokeachin päämääräarvoihin, koska esitutkimuksen tavoitteena oli tutkia omistamisen tavoitetta tai tarkoitusta. Omistaminen sinänsä käsitettiin välinearvoksi jonkin toisen päämäärän saavuttamiseksi. Toisena kriteerinä oli valita arvo jokaisesta Schwartzin motivationaalisesta tyyppistä. Rokeachin päämääräarvoista ei löytynyt arvoja, jotka olisivat sijoittuneet Schwartzin yhdenmukaisuus, hyväntahtoisuus, perinteet ja henkisyys -tyyppisiin. Tämän takia näitä tyyppiä edustamaan valittiin muita päämäärä-arvoja, jotka Schwartz oli nimennyt. Hyväntahtoisuus-tyyppiin kuuluva vastuullisuus-arvo on ainoa listan arvoista, joka ei ole päämääräarvo, vaan voidaan käsittää käyttäytymismuodoksi. Tämä arvo kuitenkin sopi Schwartzin hyväntahtoisuus-arvoista parhaiten perheyri-tysmaailmaan aikaisemman suomalaisen perheyriytysten arvotutkimuksen (Koironen 2002) mukaan.

Omistajuuden arvotyyppologia muodostettiin teoreettisesti. Puohiniemi (1995, 83) on todennut suomalaisten arvorakenteen olevan hyvin lähellä Schwartzin teoreettista mallia. Suomalaisten arvorakenteen vastaavuus Schwartzin arvokentän kanssa mahdollistaa arvotyyppologioiden rakentamisen hänen teoriansa pohjalta. Puohiniemi (1995) rakensi tyyppologioita ennustaakseen ihmisten kuluttajakäyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa arvotyyppologioiden rakentamisen tavoitteena on mahdollistaa erilaisen arvojärjestyksen omaavien omistajien perheyriytysten valinta tapaustutkimusta varten. Schwartzin arvotyyppit ovat motivationaalisia eli tyyppologiaatkin ovat motiivien tyyppologioita: miksi perheyriytysten omistaminen on minulle tärkeää. Oletuksena on, että jos ihmisellä on selvä hierarkkinen ero vastakkaisten arvotyyppien kesken, hän tekee päätöksensä dominoivan tyyppin mukaisesti. Jos taas ero ei ole selkeä, arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä vähemmän.

Typologia on aina todellisuuden yksinkertaistamista. Jos typologian taustalla oleva teoria on heikko, ryhmät ovat vain pelkkiä nimiä ja todellisuuden yksinkertaistaminen saattaa tehdä todellisuuden kuvaamisen jopa heikommaksi. Koska tyyppologioiden taustalla on Schwartzin arvoteoria, niin tyyppologioita muodostettaessa on tärkeää ottaa huomioon Schwartzin teorian yksi olennaisimmista osista eli konflikti. Schwartzin mukaan konflikti esiintyy kahden vastakkaisen arvotyyppin välillä.

Omistajuuden arvotyyppologia rakentamisen perustana on käytetty Puohiniemen arvokonfliktityppologiaa (value conflict typology VCT), jota hän käytti riippumattomana muuttujana analysoidessaan arvojen, kuluttaja-asenteiden ja -käyttäytymisen suhdetta. Myöhemmin hän käytti tyyppologiaa myös tutkiessaan laajemmin suomalaisten arvoja. Tämän tutkimuksen tarkoitusta varten Puohiniemen tyyppologiaa on hieman modifioitu. Syynä tähän on ollut se, että Puohiniemi käytti Likertin asteikkoa (1=vähiten tärkeä - 5=erittäin tärkeä) ja tässä tutkimuksessa arvoja mitattiin järjestysasteikolla (1= tärkein - 11=vähiten tärkein). Myös ryhmät on nimetty toisin, jotta ne kuvaisivat paremmin perheyriytysten omistajien arvoja. Ryhmien nimet perustuvat pitkälti arvoihin, jotka olivat kyselyssä.

Omistajuuden arvotypologioita rakennettaessa ensin operationalisoitiin Schwartzin arvokentän vaaka- ja pysty akselin mukaiset arvokonfliktit seuraavasti:

Avoimuus muutokselle vs. säilyttäminen

Avoimuus muutokselle (AM) = (virikkeisyys+itseohjautuvuus)/2

Säilyttäminen (S)=(turvallisuus+yhdenmukaisuus+perinteet)/3

Muiden huomiointi vs. itsensä korostaminen

Muiden huomiointi (MH)= (universalismi+hyväntahtoisuus)/2

Itsensä korostaminen (IK)=(suoriutuminen+valta+hedonismi)/3

Arvokonfliktien muunlaisia yhdistelmiä (esim. universalismi ja itseohjautuvuus vs. valta ja itseohjautuvuus) myös kokeiltiin, mutta ne eivät erotelleet vastaajia yhtä paljon kuin alkuperäiset akselit.

Tämän jälkeen määriteltiin puhtaat ryhmät hallitsevan arvotyypin käsitteellä. Vastaajien arvojärjestelmässä yksi arvotyyppi oli voimakkaampi kuin toiset arvotyypit. Vastaajan piti täyttää useita kriteerejä ennen kuin hän kuului johonkin ryhmään. Ensiksi vastaajan tietyn akselin arvojen summa-asteikon arvo piti olla mediaania pienempi ja arvokartan vastakkaiselle puolelle sijoittuvien arvojen summa-asteikon mediaania suurempi. Toiseksi akselin summa-asteikon arvo piti olla pienempi kuin vierekkäisten akselien arvot. Alla on puhneiden ryhmien laskentakaava (M= pääulottuvuuden mediaani):

Itsenäinen haasteiden etsijä	AM < M _{AM} ja S > M _S AM < M _{MH} , AM < M _{IK}
Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	MH < M _{MH} ja IK > M _{IK} MH < AM, MH < S
Perhemyönteinen perinteiden arvostaja	S < M _S ja AM > M _{AM} S < M _{IK} , S < M _{MH}
Egoistinen suorittaja	IK < M _{IK} ja MH > M _{MH} IK < AM ja IK < S

Koska puhtaisiin ryhmiin kuului vain puolet kaikista vastanneista, tässä tutkimuksessa luotiin vielä yksi typologia "Vastuullinen menestyjä". Tämä typologia on harmonisiin arvoihin verrattuna ristiriitainen, koska siihen kuuluvat dominoivina arvotyyppeinä hyväntahtoisuus, suoriutuminen ja hedonismi HSH. Alla on esitetty vastuullisen menestyjä -ryhmän laskentakaava:

Vastuullinen menestyjä

Hyväntahtoisuus, suoriutuminen, hedonismi HSH < M_{HSH}
HSH < AM, HSH < S

Egoistinen suorittaja typologiaan kuului vain kaksi henkilöä, joista toinen oli myös vastuullinen menestyjä ja toinen perhemyönteinen perinteiden arvostaja, joten tästä typologiasta luovuttiin tapauksia valittaessa.

Monen tapauksen tutkimusta tehdessä erityistä huomiota on kiinnitettävä tapausten valintaan. Tapausten valintaperusteena on tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisuus. Yinin (2003) mukaan jokaisen tapauksen valinta pitää voida perustella joko samalla toistolla (literal replication) tai teoreettisella toistolla (theoretical replication). Jos perusteena on sama toisto, tapauksella oletetaan saavan samoja tuloksia kuin aikaisemmalla tapauksella. Jos taas perusteena on teoreettinen toisto, tapauksen oletetaan eroavan aikaisemmista teorian mukaisien syiden vuoksi. Jotta näitä tapauksen valinnan perusteita voidaan käyttää, tarvitaan teoreettinen viitekehys, jonka avulla voidaan päätellä saman toiston ja teoreettisen toiston tilanteet. Yin ei pidä tapausten lukumäärää tärkeänä, vaan niiden perusteltua valintaa suhteessa tutkimuskysymyksiin. Arvotypologioiden mukaan tehty valinta perustuu teoreettiseen toistoon, koska arvotutkijoiden mukaan eri arvot johtavat todennäköisesti erilaiseen käyttäytymiseen eli tässä tutkimuksessa erilaiseen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Samaa toistoa on käytetty valintaperusteena valittaessa kaksi tapausta jokaisesta typologiasta eli on oletettavissa, että näissä tapauksissa tulokset ovat samansuuntaisia (taulukko 12).

TAULUKKO 12 Tapauksien valintaperusteet

	Sama toisto			
Teoreettinen toisto	Itsenäinen haasteiden etsijä	Perhemyönteinen perinteiden arvostaja	Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	Vastuullinen menestyjä
	Yritys A Yritys B	Yritys C Yritys D	Yritys E Yritys F	Yritys G Yritys H

5.4 Ensisijaisena tiedonlähteenä haastattelut

Tässä tutkimuksessa ensisijainen tiedonlähde on ollut haastattelu, koska sillä saadaan parhaiten tietoa ihmisten sosiaalisesta todellisuudesta. Haastatteluilla saadaan selville merkityksiä, joita ihmiset liittävät kokemuksiinsa. (Miller & Glassner, 2004). Haastattelun tavoitteena on toisen ihmisen näkökulman esille tuominen. Haastattelu on keskustelumuoto, jolla on rakenne ja tavoitteet. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli antaa haastateltavalle mahdollisuus kuvata omaa todellisuuttaan ja tuoda esille oma näkökulmansa, jota haastattelija tulkitsee ja jolle hän antaa merkityksiä. Haastattelun onnistumisessa haastattelijan rooli onkin tärkeä. Haastattelu on aktiivista toimintaa, joka on aina vuorovaikutuksellista ja tulkinnallista (Kvale 1996, 6, 35; Patton 2002, 341; Holstein ja Gubrium, 2004), ja jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola ja Suoranta 1998, 86).

Tähän tutkimukseen haastattelu tiedonlähteenä sopii hyvin, koska tavoitteena on tutkia aktiivisten omistajien näkökulmia ja mielipiteitä omistamisen

arvoistaan sekä perheyrittäjänsä arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Näitä teemoja on vaikea tutkia esim. kyselyllä niiden moniulotteisuuden ja monimutkaisuuden vuoksi. Haastattelu antaa mahdollisuuden saada esille asioita, joita ei ehkä edes olisi osattu kysyä kyselyssä. Toisaalta haastattelutilanne mahdollistaa vain sellaisten asioiden tutkimisen, joista haastateltavat ovat valmiita kertomaan siinä tilanteessa. Haastattelulla saadun tiedon analysointi johtaa syvempään ymmärrykseen, mikä on tämän tutkimuksen tavoite.

Tässä tutkimuksessa haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna teema-haastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet määriteltiin etukäteen. Teemoja ei käsitelty kaikissa haastatteluissa samassa järjestyksessä. Haastattelijan teemoista esittämät kysymykset eivät myöskään olleet sanatakkaisesti samat. Etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen. (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 87) Haastattelija ohjasi haastateltavaa tiettyihin teemoihin, mutta ei vaikuttanut haastateltavan mielipiteisiin näistä teemoista (vrt. Kvale 1996, 34).

Teemoina haastatteluissa olivat omistamisen arvot, yrityksen arvot ja misio, sidosryhmäsuhteet ja yhteiskuntavastuullinen toiminta, joiden alla esitettiin muutamia avoimia kysymyksiä (liite 1). Teemat nousivat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja loivat viitekehyksen haastattelulle. Teemahaastattelun runko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat paremmin valmistautua tulevaan haastatteluun. Puolistrukturoitu haastattelu antoi mahdollisuuden reagoida heti paikan päällä haastateltavan nostamaan mahdollisesti uuteen aiheeseen tai syventyä enemmän haastateltavan tärkeäksi kokemaan teemaan. Tapauksen A kohdalla keskusteltiin paljon toimintaympäristön muutoksesta. Tapaus B:ssä teemarungon ulkopuolelta yhdeksi teemaksi nousi yksilön vastuu. Haastattelussa E korostui arvojen muotoutuminen yrityksessä ja haastattelussa F yritysten ja korporaatioiden välinen suhde.

Haastattelut tehtiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavien omilla työpaikoilla joko heidän työhuoneessaan tai neuvottelutiloissa. Tällä tavoin päästiin haastattelemaan heitä heidän omassa työympäristössään, todellisessa maailmassaan, ja tekemään havaintoja myös yrityksen yleisistä tiloista, jotka aina jollain tasolla kertovat yrityksen arvoista antaen niille ilmiäisensä. Tämä antoi mahdollisuuden kuvailla ja tulkita haastateltavien sisäisen maailman eli mielipiteiden, kokemusten ja näkökulmien lisäksi myös heidän ulkoista maailmaansa.

Luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys (vrt. Eskola ja Suoranta 1998, 94). Haastattelun anti on välittömästi riippuvainen siitä, vallitseeko haastattelijan ja haastateltavan välillä luottamus. Olin tavannut kaikki haastateltavat kahta lukuun ottamatta aikaisemmin Perheyrittäjien liiton toiminnassa ja ollut joidenkin kanssa myös läheisemmässä yhteistyössä, joten tietynlainen luottamus välillemme oli syntynyt jo etukäteen. Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti mielipiteitään ja näkemyksiään yrityksen roolista yhteiskunnassa, sidosryhmien merkityksestä ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Kaikkein vaikein teema oli omistamisen arvot. Huomioitavaa oli, että kysyessäni konkreettisia toimenpiteitä sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta tai jos kysymykset koski-

vat asioita, joiden vastaukset selvisivät kirjallisista lähteistä, innostus vastaamiseen oli laimeampaa. Toisin sanoen mielipide- ja arvokysymykset koettiin mielenkiintoisempina kuin tieto- tai taustakysymykset.

Haastattelujen ilmapiiri oli keskustelevalta. Joissakin haastatteluissa roolini haastattelijana oli suurempi kysymysten esittäjänä, mutta useimmissa tapauksissa roolissani korostui kuuntelu ja keskustelun pitäminen oikean suuntaisena. Käytännön ja teorian kautta saamani esiymmärrys ilmiöstä auttoi pitämään keskustelun tutkimuksen kannalta keskeisissä asioissa ja lisäsi haastateltavien luottamusta asiantuntemukseeni. Joissakin haastatteluissa tuli korostetusti esiin valta-aspekti, jolloin haastateltavalla oli dominoivampi rooli ja hieman ”oppisämainen” asenne. Näiden haastattelujen luokittelu oli vaikeampaa, koska keskustelu pyrki irtautumaan liikaa teemoista.

Haastattelutilanteissa roolin muutokseni Perheyritysten liiton asiantuntijasta objektiiviseksi tutkijaksi ei ehkä kaikille haastateltaville ollut selkeä. Joissakin kohdin oli havaittavissa, että haastateltavat kertoivat minulle asioita, joita odottivat minun haluavan kuulla liiton edustajana, esim. perheyritykset toimivat vastuullisesti. He myös kertoivat asioita, jotka tunnistin liiton julkaisuista ja muista teksteistä, esim. perheyritykset ovat merkittäviä työllistäjiä ja veronmaksajia. Toisaalta on myös niin, että he ovat itse olleet vaikuttamassa liiton julkaisemiin teksteihin eli heidän näkökulmansa on jo sisällä liiton teksteissä.

Haastatteluista tutkimustarkoituksessa minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Viimeisten kymmenen vuoden aikana olen kuitenkin toimittajan roolissa haastatellut kymmeniä perheyrittäjiä lehtiartikkeleita varten, joten haastattelu tilanteena oli minulle tuttu. Haastattelujen edetessä huomasin haastattelu-taitojeni kehittyvän ja onnistuin paremmin reagoimaan haastateltavien vastauksiin esittämällä lisäkysymyksiä ja alustavia tulkintoja. Tämä voi vaikuttaa siihen, että ensimmäisissä haastatteluissa jokin haastateltavan esille ottama teema ehkä jäi puolitiehen siinä tilanteessa. Tätä asiaa olen yrittänyt korjata antamalla haastateltaville mahdollisuuden tarkistaa omasta haastattelustaan tehdyn raportin ja täydentää sitä tarvittaessa. Joidenkin kohdalla esitin haastattelu-raportissa myös täydentäviä kysymyksiä.

Taulukosta 13 selviää haastateltavan asema yrityksessä haastatteluhetkellä, haastattelujen ajankohta ja kesto sekä haastattelujen lisäksi käytetty toissijainen materiaali. Haastateltavat olivat asemaltaan toimitusjohtajia, hallituksen puheenjohtajia tai hallituksen jäseniä. Haastattelut tehtiin kahden kuukauden aikana (helmikuu-huhtikuu 2006) ja niiden kestot vaihtelivat 45 minuutista kahteen tuntiin. Keskimääräinen haastattelu-aika oli noin tunti. Toissijaisena aineistona on käytetty yritysten verkkosivuja, esitteitä, vuosikertomuksia, historiikkia ja muuta haastatteluiden aikana saatua kirjallista materiaalia.

TAULUKKO 13 Haastattelujen taustatiedot

Yritys	Haastateltavan asema	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Toissijainen aineisto
A	Toimitusjohtaja	15.2.2006	2 h	Historiikki verkkosivut esite
B	Toimitusjohtaja	8.3.2006	1 h	Erilaista kirjallista materiaalia
C	Hallituksen puheenjohtaja	2.3.2006	1,5 h	Historiikki verkkosivut
D	Hallituksen puheenjohtaja	3.3.2006	1 h	Verkkosivut
E	Hallituksen puheenjohtaja	6.3.2006	45 min	Verkkosivut Vuosikertomus
F	Hallituksen puheenjohtaja	10.4.2006	1,5 h	Verkkosivut Vuosikertomus
G	Hallituksen jäsen	16.3.2006	1,5 h	Erilaista kirjallista materiaalia
H	Hallituksen jäsen	20.4.2006	1,5 h	Verkkosivut Vuosikertomus

Kvale (1996, 144-145) määrittelee onnistuneen haastattelun kriteereiksi mm. haastateltavan spontaanit, relevantit, rikkaat vastaukset; haastattelijan lyhyet kysymykset ja haastateltavan pitkät vastaukset; haastattelijan alustavat tulkinnot, jotka haastateltava hyväksyy tai hylkää haastattelun kuluessa sekä haastattelijan tarkentavat lisäkysymykset. Näillä kriteereillä mitaten kaikki haastattelut olivat onnistuneita. Joissakin haastatteluissa toiset kriteerit täytyivät toisia paremmin. Haastattelujen onnistumiseen vaikutti ehkä myös oma kiinnostukseni aiheeseen ja arvostukseni haastateltavia kohtaan. Toisaalta haastateltavat tuntuivat motivoituneilta vastaamaan. Oli hienoa kuulla punnittuja mielipiteitä ja huomata, miten huolellisesti suurin osa haastatelluista oli valmistautunut haastatteluun. Uskon, että myös haastateltavat kokivat haastattelun myönteisenä kokemuksena ja saivat itsekin aihepiiristä uusia ajatuksia ja ideoita. Eräs haastateltava jäi miettimään yhden sidosryhmän puuttumista yrityksen arvoista kokonaan, toinen kertoi osallistuneensa haastatteluun, koska kysymyksiä ei heidän yrityksessään ollut aikaisemmin syvällisesti mietitty ja haastattelutilanne pakotti hänet tähän syvällisempään pohdintaan. Joissakin tapauksissa haastattelun lopetus oli vaikeaa, koska haastateltavat löysivät uusia näkökulmia teemoihin. Useat haastateltavat pitivät aihetta ajankohtaisena ja mielenkiintoisena ja jäivät innolla odottamaan tuloksia.

5.5 Tapausten taustatiedot

Ennen tapauksien analysointia ja tulkintaa on tärkeää luoda kuvaukset tapauksista. On tärkeää tuoda esiin minkä tyyppiset perheet, yritykset ja toimintaympäristöt tutkimuksessa ovat kyseessä (Sharma et al. 1997). Tapauksien kuvauksissa käytetyt taustatiedot on jaoteltu Tagiurin ja Davisin (1996) mukaisesti per-

heyrytysjärjestelmän liiketoiminta-, omistaja- ja perheosaan. Osien sisällöt vastaavat Klein et al. (2005) perheyrittäjäkyselyssä esiintyviä valta- ja kokemusolosuhteita.

Yritykset on nimetty kirjaimin A-H ja vastaavasti haastatellut omistajat samalla kirjaimella alkavalla lyhyellä keksityllä nimellä. Vaikka osa nimistä on ruotsinkielisiä, tämä ei tarkoita sitä, että omistajat olisivat ruotsinkielisiä. Ari ja Ben edustavat omistamisen arvoiltaan Itsenäisiä haasteiden etsijöitä. Carl ja Dan kuuluvat arvotyyppiin Perhemyönteiset perinteiden arvostajat. Eva ja Frans ovat omistamisen arvotyyppiltään Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjiä. Gia ja Hans kuuluvat Vastuullisiin menestyjiin.

Taustatietoja kysyttiin ensin kaikilta arvokyselyssä kesällä 2005. Haastateltavien osalta niitä päivitettiin syksyllä 2006 vuoden 2005 tilinpäätöstietojen mukaisesti. Itse haastattelutilanteessa taustatekijöitä ei varsinaisesti kysytty, mutta varsinkin perheeseen ja yrityksen hallintotapaan liittyviä taustatekijöitä sivuttiin. Tavoitteena oli saada samasta arvotyyppistä taustatekijöiltään mahdollisimman samanlaiset haastateltavat, jotta sama toisto (literal replication) olisi toteutunut mahdollisimman hyvin. Tämä ei kaikilta osin onnistunut, koska kyselyyn vastaajien määrä ja siten eri typologioihin kuuluvien määrä oli rajallinen.

Liiketoiminnan taustatekijät on esitetty taulukossa 14. Liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään suurimmat yritykset löytyvät kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjistä ja perhemyönteisistä perinteiden arvostajista. Arvotutkimuksessa mukana olleista toimialoista (teollisuus, kauppa, moniala, liikenne, kustannustoiminta, palvelut ja rakentaminen) kaikki ovat kustannustoimintaa ja palveluita lukuun ottamatta edustettuina. Omavaraisuusasteeltaan vain kummatkin vastuulliset menestyjät yltyvät yli 50 % omavaraisuusasteeseen. Muissa arvotyypeissä omavaraisuusastetta löytyi sekä yli että alle 50 %. Myös perustamisvuoden mukaan homogeenisin ryhmä oli vastuulliset menestyjät, joiden edustamat yritykset oli perustettu vuosina 1900-1950. Kaikista muista arvotypologioista löytyi myös 1800-luvulla perustettu yritys. Kansainvälistymisasteeltaan homogeenisin typologia oli perhemyönteiset perinteiden arvostajat, joilla kansainvälistymisaste oli alle 20 %. Kansainvälistymistä mitattiin viennillä, ulkomaan yksiköiden ja tytäryritysten osuudella liikevaihdosta. Korkein kansainvälistymisaste oli kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjien arvotypologiassa. Kaikkien yritysten pääkonttori sijaitsee Etelä-Suomessa.

TAULUKKO 14 Taustatekijät - liiketoiminta

Tapaus	Liikevaihto (milj. €)	Henkilöstö	Toimiala	Omaravaruus- aste %	Perustamis- vuosi	Kansainvälis- tymisaste %
A	100-200	100-500	Kauppa	yli 50	ennen 1900	alle 20
B	50-100	100-500	Liikenne	alle 50	1900-1950	20-50
C	50-100	100-500	Kauppa	alle 50	1951-	alle 20
D	yli 200	yli 500	Moniala Rakenta-	yli 50 yli 50	ennen 1900	alle 20
E	100-200	yli 500	minen		1951-	50-80
F	yli 200	yli 500	Moniala	alle 50	ennen 1900	yli 80
G	100-200	100-500	Moniala	yli 50	1900-1950	20-50
H	50-100	100-500	Teollisuus	yli 50	1900-1950	50-80

Omistaja-taustatekijöihin luettiin vain suoraan vastaajiin liittyvät taustatekijät (taulukko 15). Kaikki haastateltavat olivat osakkeenomistajia. Vain vapautta arvostavat itsenäiset haasteiden etsijät olivat toimitusjohtajia perheyrytyksessään. Perhemyönteiset perinteen arvostajat sekä kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjät olivat hallituksen puheenjohtajia ja vastuulliset menestyjät olivat kummatkin hallituksen jäseniä. Hallituksen jäseniksi valittiin kyselyyn vain edustajat sellaisista yrityksistä, joiden hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja ei ollut perheen jäsen. Syntymävuodeltaan vastuulliset menestyjät olivat nuorimpia (1951-75) ja edustamaltaan 4. sukupolvelta vanhimmasta päästä. Kukaan haastateltavista ei ollut perustaja. Enemmistönä olivat toisen ja neljännen sukupolven edustajat. Ennen vuotta 1950 syntyneitä löytyi sekä perhemyönteisistä perinteiden arvostajista että kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjistä.

TAULUKKO 15 Taustatekijät - omistaja

Tapaus	Syntymävuosi	sukupolvi	Tehtävä
Ari	ennen 1950	3	toimitusjohtaja
Ben	1951-1975	2	toimitusjohtaja
Cyril	1951-1975	2	hallituksen puheenjohtaja
Dan	ennen 1950	4	hallituksen puheenjohtaja
Eva	1951-1975	2	hallituksen puheenjohtaja
Frans	ennen 1950	5	hallituksen puheenjohtaja
Gia	1951-75	4	hallituksen jäsen
Hans	1951-75	4	hallituksen jäsen

Seuraavaksi tarkasteltiin perheen vaikutusta tapausyrityksissä (taulukko 16). Missään yrityksessä perustaja ei ollut enää mukana operatiivisessa liiketoiminnassa. Omistajan roolissa B:n perustaja oli vielä mukana yritystoiminnassa. Useimmissa yrityksissä perheen omistusosuus oli 100 %. F ja H ovat pörssiyrityksiä, mutta niissäkin perheellä on selkeästi äänivalta yrityksessä. Näille yrityksille yhteistä on myös, että kummassakin perheen jäseniä on omistajina yli 20. Kummassakin perhemyönteisen perinteen arvostajan omistamassa yrityksessä perheenjäsenet ovat hallituksessa enemmistössä. Muissa yrityksissä hallituksen jäsenistä perheen ulkopuoliset ovat enemmistönä. Vaikka C:ssä on ul-

kopuolinen toimitusjohtaja, haastattelussa Carl kertoo, että pitkään talossa ollut toimitusjohtaja vastaa talouspuolesta ja todellisuudessa johtoryhmä vastaa operatiivisesta toiminnasta.

TAULUKKO 16 Taustatekijät – perhe

Tapaus	Perheen omistus- osuus%	Perheen jäseniä omistajina	Sukupolvia yrityksen johdossa	Omistajina on ei-aktiivisia perheenjäseniä.	Toimitus- johtaja on ulkopuolinen.	Hallituksen puh.joht. on ulko- puolinen.
A	alle 100	5-20	1	kyllä	ei	kyllä
B	100	alle 5	3	kyllä	ei	ei
C	100	alle 5	2	kyllä	kyllä	ei
D	100	5-20	2	kyllä	ei	ei
E	100	alle 5	2	ei	kyllä	ei
F	alle 100	yli 20	2	kyllä	kyllä	ei
G	100	5-20	2	kyllä	kyllä	kyllä
H	alle 100	yli 20	2	kyllä	kyllä	kyllä

Kuviossa 9 esitetyn perheyriityssysteemin mukaisesti määriteltynä tapausyri-tykset ovat hyvinkin voimakkaasti perheyriityksiä, joissa voi olettaa sekä johta-juuden että omistajuuden kautta välittyvän perheen arvoja yritystoimintaan. Vallalla ja kokemuksella mitaten vahvin perheyriitys on B, jossa omistusosuus 100 %, kolme sukupolvea on mukana yritystoiminnassa ja sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja on perheen jäsen. Perheen valtaa siirtyy (vrt. ku- vio 9) vähiten H:ssä, joka on pörssiyritys, perheen omistus on alle 100 % ja sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja on perheen ulkopuolinen.

5.6 Aineiston analysointi

Laadullinen analyysi muokkaa tietoa johtopäätöksiksi. Laadullisen tutkimuk- sen kirjoissa ei ole reseptiä tai sääntöjä, miten tämä tehdään – vain ohjausta, miten johtopäätöksiin ehkä päästään. Alasuutari (1999) puhuu laadullisen tieto- jen analysoinnista salapoliisityönä – arvoituksen ratkaisemisena, Anttila (1996, 189) ja Dey (1993) taas palapelin kokoamisena. Laadullinen analyysi on yhtä hyvä kuin tutkijan kyvyt tehdä analyysia. Haastattelija on instrumentti, jonka tiedot, taidot, herkkyys ja empatia vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Patton 2002, 433; Kvale 1996, 105). Tämä inhimillinen tekijä – salapoliisi tai palapelin kokoaja – on laadullisen tutkimuksen vahvuus ja heikkous.

Laadullisessa tutkimuksessa yleensä aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta tapahtuvat enemmän tai vähemmän limittäin. Analyysi voidaan samaistaa ai- neiston työstämiseen ja jäsentämiseen. (Räsänen 2005, 93-94). Laadulliselle ai- neistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999, 84). Juuri näistä syistä – vastausten pituuden, yksityiskohtai- suuksien ja järjestelmättömyyden vuoksi – laadullisen aineiston analyysi on vaikeaa, mutta toisaalta tiivis ja rikas tapausten kuvaus antaa myös lukijalle

mahdollisuuden ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tehdä omat johtopäätöksensä ja tulkintansa (Patton 2002, 20-21; 437-438).

Haastatteluja on analysoitu niiden sisällön eikä muodon perusteella. Haastattelut mielletään tässä tutkimuksessa kertomuksiksi todellisuudesta, eikä niitä pidetä tutkimuskohteena itsessään. Tällöin kyseessä on Alasuutarin (1999,90) jaottelun mukaan fakta-, eikä näytenäkökulma. Faktanäkökulmalle on tyypillistä tehdä selvä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä. Näkökulman mukaan on mielekästä pohtia annetun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedon antajan rehellisyyttä. Faktanäkökulman valinnut tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä tai mielipiteistä tai siitä, mitä on tapahtunut.

Faktanäkökulmaa sovellettaessa tulee aina ratkaista kysymys siitä, miten luotettavia annetut tosiasiatiedot ovat. Lähdekritiikki on olennainen osa analyysiä. Kriteerit, joilla lähteiden luotettavuutta arvioidaan, riippuvat lähteen tyypistä. Lähdettä voidaan tarkastella indikaattorina tai todistuksena. Indikaattorilla tarkoitetaan tietoa, jota käytetään epäsuorasti evidenssinä kysymyksestä, johon etsitään vastausta. Aineisto, joka on olemassa tutkimuksen tekemisestä riippumatta, on ihanteellinen indikaattori. Jos haastateltaville ei kerrota mihin kysymyksillä tai koko haastattelulla pyritään, vastauksia voidaan pitää melko luotettavina indikaattoreina. Todistusnäkökulmasta lähdettä tarkastellaan todistajanlausuntona siitä, mitä tutkitaan. Haastattelu lähteenä on enemmän tai vähemmän rehellinen, objektiivinen ja tarkka kuvaus todellisuudesta. (Alasuutari 1999, 90-96) Haastateltavat eivät tienneet, että heidät oli valittu etukäteen muodostettujen typologioiden perusteella. Heille kerrottiin vain, että tutkimus koskee perheyritysten omistamisen arvoja, sidosryhmäsuhteita ja yhteiskunta-vastuullista toimintaa.

Tapaustutkimuksen analysoinnin tavoitteena on mallien ja samankaltaisuuksien etsiminen, mutta myös tapauksien ainutlaatuisuuden tunnistaminen (Stake, 1995, 44-45). Myös Alasuutari (1999, 43) pitää eroja analyysiyksiköiden välillä tärkeinä, koska ne antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 140) mukaan perinteisissä laadullisen aineiston analyysitavoissa aineistoista etsitään yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta, mutta uudemmissa laadullisen aineiston analyysissä keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Tässä tutkimuksessa analysoinnin tavoitteena on sekä yhtäläisyyksien että erojen etsiminen. Löydettyjä yhtäläisyyksiä ja eroja tuodaan esille luvussa 7.

Näihin tavoitteisiin pyrittäessä on tässä tutkimuksessa käytetty luokittelua ja pelkistämistä, joihin viitataan joskus myös teemoitteluna ja tyypittelynä. Luokittelussa työvälineenä käytettiin koodausta, jonka lähtökohtana oli teema-haastattelurunko. (esim. Suoranta & Eskola 1998, 175-186; 153) Teemahaastattelurunko rakennettiin teoreettisen viitekehäyksen mukaan, joten se täyttää teorialähtöisen koodauksen tunnusmerkit. Haastatteluja koodatessa luotiin myös aineistolähtöisiä koodeja, joten koodiluettelo eli ja muuttui koodausprosessissa, mm. sidosryhmäjohtaminen oli teorian mukaisesti luokiteltu reaktiiviseen, defensiiviseen, sopeutuvaan ja proaktiiviseen toimintaan, mutta empirian analyysissä tämä muuttui tavaksi toimia sidosryhmien kanssa. Koodit eivät ole täydell-

lisesti kattavia, mutta riittäviä (esim. Suoranta ja Eskola 1998, 158). Riittävyys kriteerinä pidettiin tässä tutkimuksessa vastaamista tutkimuskysymyksiin. Lopullinen koodiluettelo ja koodien selitykset löytyvät liitteestä 2. Liitteestä selviää myös mihin teemarungon kysymyksiin koodit vastaavat.

Koodauksen perusteella laadullinen aineisto luokiteltiin ja kategorisoitiin (liite 2). Tästä vaiheesta Anttila (1996, 189) käyttää termiä teoreettinen koodaus, jossa nimettyjä asioita yhdistellään valikoivasti. Kategorioiden kehittämisessä ensimmäiseksi selvitettiin asioiden yhteensopivuus etsimällä toistuvia säännönmukaisuuksia. Nämä säännönmukaisuudet paljastivat malleja, jotka jaoteltiin kategorioihin. Kategoriat ovat sisällöltään yhteneväisiä ja toisistaan eroavia. Tämän tutkimuksen kategorioiden luomisen kriteereinä on pidetty hyödynnettävyyttä, merkitystä, luotettavuutta, ainutlaatuisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta ajateltaessa tutkimusongelmaan vastaamista (esim. Patton 2002, 465-466).

Koodaus ja kategorisointi ovat havaintojen pelkistämistä. Aineistoa tarkasteltiin vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitettiin huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Havaintomäärää karsittiin edelleen havaintojen yhdistämisellä. Tähän päästiin etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Aineistossa ajateltiin olevan esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. (vrt. Alasuutari, 40-43)

Seuraava analyysin taso oli typologioiden rakentaminen kategorioista (kuviot 19, s. 157). Typologiat muodostettiin ulottuvuuksilla, joiden suhteen tapaukset eroavat toisistaan. Typologiat rakennettiin pohjautuen tulkintaan malleista, kategorioista ja teemoista. Mallit ilmenivät haastateltavien kertomuksissa, mutta he eivät itse niitä tiedostaneet esim. nimeämällä tietyn toiminnan yhteiskuntavastuulliseksi. Tutkijan rakentamien typologioiden vaarana on, että ne heijastavat enemmän tutkijan kuin haastateltavan maailmaa. (Patton 2002, 459-460) Tässä tutkimuksessa typologioita on rakennettu kahdessa eri vaiheessa: ensin tapauksien valintaa varten kyselylomakkeen pohjalta kvantitatiivisin analyysin rakennettiin omistajien arvotypologiat ja sen jälkeen haastattelujen pohjalta rakennettiin yhteiskuntavastuullisen toiminnan typologiat, joissa on myös arvoulottuvuus. Näiden typologioiden välillä on eroavaisuuksia, joka voi johtua esim. käytetyistä eri metodeista. Typologiat ovat kuitenkin vasta tulkinnan lähtökohta.

Kuvauksen, koodauksen, luokittelun, kategorioiden ja typologioiden jälkeen analysoinnin seuraava vaihe oli tulkinta (luku 8), josta Alasuutari (1999, 44) käyttää termiä arvoituksen ratkaiseminen. Tulkinnalla haettiin mm. merkityksen antamista tuloksille, selitysten etsimistä tai johtopäätösten tekemistä, mikä vaati irrottautumista, etäännyttämistä tekstistä, menemistä tekstin taakse (esim. Kvale 1996, 201). Tulkinnan tavoitteena oli aikaisemman tiedon vahvistaminen tai kumoaminen tai uuden tiedon luominen (Patton 2002, 480). Samasta haastattelusta voidaan tehdä monia eri tulkintoja, jotka voivat kaikki olla oikeita. Tämä johtuu siitä, että tekstille voidaan asettaa erilaisia kysymyksiä, jotka johtavat erilaisiin merkityksiin. (Kvale 1996, 210-211) Tämän tutkimuksen tulkintaan ovat vaikuttaneet tutkimuskysymykset ja luvuissa 2-3 luotu tutkimuk-

sen teoreettinen tausta ja luvussa 4 esitelty konteksti. Tulkintaan on myös vaikuttanut laadulliselle tutkimukselle ominainen subjektiivisuus: tutkijan kyvyt ja arvomaailma.

Haastattelujen koodaaminen, kategorisointi ja typologisointi saavat aikaan, että tarina ei koskaan ole kokonainen, vaan siitä kerrotaan vain osia. (Miller & Glassner, 2004). Haastattelujen analysoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota mitä- kysymyksien lisäksi myös miten- ja miksi-kysymyksiin (Holstein & Gubrium, 2004). Analyysi tavoittelee kuitenkin holistisuutta. Tämä merkitsee sitä, että haastateltavien sosiaalinen ympäristö ja yritysten toimintaympäristö on oleellinen osa kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitä haastatteluissa on sanottu. Holistinen lähestymistapa olettaa, että kokonaisuus ymmärretään suurempana kuin vain osiensa summana. (Patton 2002, 59) Holistisuutta silmällä pitäen olen pyrkinyt ottamaan analyysissäni huomioon suomalaisen yhteiskunnan.

Toissijaisena lähteenä olleen kirjallisen materiaalin (vuosikertomukset, verkkosivut, historiikit, esitteet ja artikkelit) huomioinnin tavoitteena on ollut saada tukea tai kyseenalaistuksia haastatteluihin. Näihin lähteisiin on viitattu empiirisessä analyysissä tapauksittain luvussa 6.

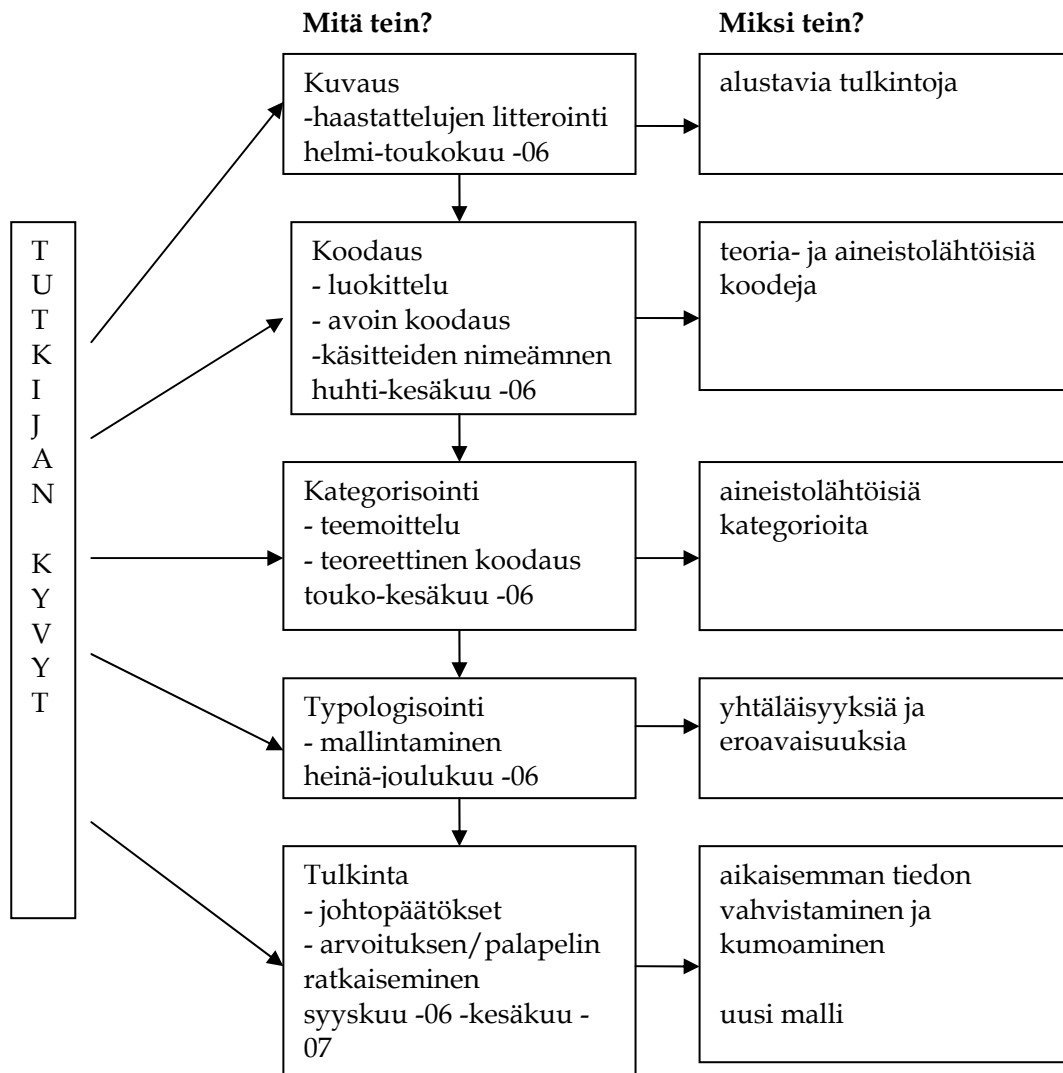
Kuviossa 10 on yhteenveto tämän tutkimuksen laadullisen, empiirisen aineiston analysointiprosessista: mitä tein ja miksi tein. Laatikoiden sisällä olevat eri käsitteet (eri tutkijat käyttäneet eri käsitteitä) tarkoittavat samaa tai sisältyvät laatikon otsikon käsitteeseen. Kuvioista selviää myös analyysiprosessin eteneminen ajassa.

5.7 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen suurimpana ongelmana voidaan pitää sitä, millä tavalla jäsentymättömästä tekstiaineistosta voidaan tuottaa uskottavia tutkimustuloksia (Miles & Huberman 1994, 1-2). Toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat tulkinnat luovat pohjan aineiston työstämiselle heti analyysin alkumetreistä lähtien. Tutkijan subjektiivisuus voi olla myös edellytys tutkimuksen objektiivisuudelle. Objektiivisuus syntyy subjektiivisen tiedostamisesta. (Eskola & Suoranta 1998, 17) Tutkimuksen uskottavuus perustuu pitkälti tulosten raportointiin liittyviin ratkaisuihin. Tutkijan täytyy esittää ja perustella yksityiskohtaisesti analyysissään suorittamansa toimenpiteet. (Räsänen 2005, 98)

Tapaustutkimusta on usein kritisoitu siitä, että sen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa yleistäminen on mahdollista, mutta se tapahtuu analyttisellä tasolla. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, jossa otoksesta tehdään yleistyksiä koko populaatioon. Analyttisessä yleistämisessä aikaisemmin kehitetty teoria toimii kehyksenä, johon tapauksista saatuja empiirisiä tuloksia verrataan. Tavoitteena on laajentaa, parantaa ja yleistää olemassa olevia teorioita. Koska tapaustutkimus on teoreettisesti yleistävä, on sen laadun keskeisenä vaatimuksena validiteetin ylläpito koko tutkimus

prosessin ajan. Teoreettisessa yleistettävyydessä keskeistä on aineistosta tehtävien tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Yin 2003, 32; Eskola ja Suoranta 1998, 67-68)



KUVIO 10 Yhteenveto analysointiprosessista

Laadullisen tutkimuksen yleistäminen on myös paikallista selittämistä. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla yhdenmukainen, sisäisesti looginen ja mahdollisimman monien aineiston analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta. Tutkimustulosta tarkastellaan tavalla tai toisella esimerkkinä jostain muustakin kuin vain kyseisestä tapauksesta. (Alasuutari 1999, 243-244) Alasuutari (1999, 251) ehdottaakin yleistämisen sijasta käytettävän termiä suhteuttaminen eli miten tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muusta kuin vain aineistostaan. Eskola ja Suoranta (1998, 68) käyttävät termiä siirrettävyys eli miten tutkimuksen havainnot soveltuvat toiseen toimintaympäristöön, toiseen tapaukseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen laatua lähinnä Yinin (2003) laadun kriteerien mukaan, koska hän on käsitellyt tutkimuksen laatua erityisesti tapaustutkimuksissa. Nämä vaatimukset näkyvät taulukossa 17. Denzinin & Lincolnin (2000, 21) mielestä konstruktivistisen tutkimuksen, jollainen tämäkin tutkimus on, laadun kriteereinä ei pitäisi olla validiteetti ja reliabiliteetti, vaan luotettavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Nämä sanat (taulukossa 17 kursivilla) voidaan yhdistää Yinin laadun kriteereihin.

TAULUKKO 17 Tapaustutkimuksen laadun kriteerit (Yin 2003, 34; Denzin & Lincoln 2000,21)

Vaatus	Tapaustutkimustaktiikka	Tutkimuksen vaihe
Rakennevaliditeetti <i>vahvistettavuus</i>	Useita aineistolähteitä Todistusketjun luominen Luettaminen tutkimuksen kohteilla	aineistonkeruu raportin kirjoitus
Sisäinen validiteetti <i>riippuvuus</i>	Mallien vertailu Selityksen rakentaminen "Kilpailevien" selitysten poissulkeminen Aikasarja-analyysi	aineiston analysointi
Ulkoisen validiteetti <i>siirrettävyys</i>	Toistologiikka	tutkimussuunnitelma
Reliabiliteetti <i>luotettavuus</i>	Tapaustutkimusprotokollan käyttäminen Tapaustutkimustietokannan kehittäminen	aineiston keruu

Yinin mukaan (2003, 34-35) rakennevaliditeetti tarkoittaa oikeiden operationaalisten mittareiden käyttämistä tutkittaessa tiettyjä käsitteitä. Sen varmistaminen on erityisen ongelmallista tapaustutkimuksessa, koska operationaalisten mittareiden kehittäminen on haastavaa ja aineiston keruussa käytetään subjektiivisia arviointeja. Tämän tutkimuksen rakennevaliditeettia parantaa eri lähteiden käyttö. Tutkimusaineiston lähteinä on käytetty teemahaastattelua, vuosikertomuksia, historiikkeja, yhteiskuntavastuu-raportteja ja yritysten muuta kirjallista materiaalia sekä verkkosivuja eli tutkimuksessa toteutuu tietolähteiden triangulaatio. Useammasta lähteestä saadun tiedon looginen yhteensopivuus antaa vankemman pohjan rakentaa tämän tutkimuksen rakennevaliditeetti. Metodologinen triangulaatio toteutui osittain tutkittaessa omistajien arvoja ensin kyselyllä ja myöhemmin omistamisen arvot oli yksi teemahaastattelun teemoista.

Yin esittää todistusketjun rakentamisesta toisena tapana parantaa rakennevaliditeettia. Todistusketjun rakentamisella hän tarkoittaa tutkimuksen eri vaiheiden raporttoimista siten, että lukija pystyy käymään läpi saman päättelyprosessin kuin raportin kirjoittaja. Tässä tutkimuksessa todistusketjua vahvistaa runsas sitaattien käyttö ja koodauksen, luokittelun ja kategorisoinnin läpinäkyvyys (liite 2). Kertoessaan lähemmin todistusketjun rakentamisesta hän viittaa sillä myös reliabiliteetin vahvistamiseen (Yin 2003, 105). Myös Stake (195, 102) puoltaa loppuraportissa runsasta sitaattien käyttöä, mikä mahdollistaa runsaan ja tiheän kuvauksen tapauksista. Tämän tutkimuksen rakennevaliditeettia parantaa myös se, että haastatelluilla oli mahdollisuus tarkistaa tiedot, korjata ja täydentää heidän tapauksestaan tehtyä raporttia.

Yinin (2003, 36) mukaan tapaustutkimuksessa sisäinen validiteetti liittyy johtopäätösten tekemisen ongelmaan eli keskeisin kysymys sisäisessä validiteetissa on johtopäätösten oikeutuksessa: voidaanko syysuhde löytää ja onko se oikea. Sisäisen validiteetin vahvistamiseksi voidaan käyttää mallien vertailua, selityksen rakentamista tai aikasarja-analyysia. Mallien vertailussa tutkija vertaa empiirisestä aineistosta havaittua mallia ennalta laadittuun tai ennustettuun malliin. Ennustetun ja empiirisen mallin samanlaisuus vahvistaa sisäistä validiteettia. Laitinen (1998, 62) pitää mallien vertailua vaikeasti toteutettavissa, sillä mitään täsmällisiä sääntöjä sen noudattamiseksi ei ole. Tässä tutkimuksessa mallien vertailu on vaikeaa, koska teoreettinen viitekehys toimii ”silmälaseina” empiriaa tarkasteltaessa, eikä siten ollut malli. Aikasarja-analyysia ei voida soveltaa tässä tutkimuksessa, koska silloin tutkimuskohteena pitäisi olla prosessi tai tapahtumasarja.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tilanteiden määrittämistä, joihin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä. Ulkoinen validiteetti voidaan Laitisen (1998, 68) mukaan jakaa vertailtavuuteen ja siirrettävyyteen. Vertailtavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen eri osat, keskeiset käsitteet ja tutkimuskohteen ominaisuudet on kuvattu ja määritelty, jotta muut tutkijat voisivat vertailla tutkimuksen tuloksia muihin samaa asiaa käsitteleviin tutkimuksiin. Mitä enemmän tutkimustulokset ovat samankaltaisia muiden samantapaisten tutkimusten kanssa, sitä yleistyskelpoisempina niitä voidaan pitää. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä tai soveltuvuutta toiseen ympäristöön. Tässä tutkimuksessa ei ole luotu omaperäisiä käsitteitä eikä luokituksia, joten tulosten vertaileminen aikaisempiin tutkimuksiin tai siirtäminen tutkimuskentän ulkopuolelle ei ole rajoittunut. Tutkimustuloksia voidaan siirtää esim. suuriin tai pieniin perheyrytyksiin tai muihin kuin suomalaisiin perheyrytyksiin.

Ulkoista validiteettia on tässä tutkimuksessa pyritty vahvistamaan toistologiikalla, joka Yinin mukaan (2003, 37) on teoreettisen yleistämisen väline. Jokainen tapaus on valittu niin, että sen odotetaan tuottavan samanlaiset tulokset (literal replication) tai ennustettavista syistä erilaiset tulokset (theoretical replication). Samanlaisia tuloksia odotetaan saman arvojärjestyksen omaavilta omistajilta eli samaan arvotypologiaan kuuluvilta ja erilaisia tuloksia eri arvojärjestyksen omaavilta omistajilta eli typologioiden kesken. Tosin on mahdollista, että erot eivät ole kovin suuria, koska kaikki informantit ovat suurten suomalaisten perheyrytysten aktiivisia omistajia.

Reliabiliteetti on viimeisin Yinin suosittamista laatuvaatimuksista. Reliabiliteetin kriteerinä on, että toinen tutkija tehdessään saman tapaustutkimuksen päätyy samoihin johtopäätöksiin. Yinin mukaan (2003, 38) reliabiliteetin varmistus tehdään aineiston keruun yhteydessä kiinnittämällä huomiota tutkimuksen protokollaan ja aineiston hankintaan. Tutkimusprotokolla (välineet, toimintatavat, yleiset säännöt) on erityisen tärkeää, kun tapaustutkimuksen tekijöitä on useampia. Tässä tutkimuksessa oli vain yksi haastattelija, joten kirjallista tutkimusprotokollaa ei ollut. Tutkimusta varten nauhoitetut haastattelut, kenttämuistiinpanot ja muu kirjallinen lähdeaineisto on taltioitu muiden tutkijoiden mahdollista käyttöä varten.

6 EMPIIRINEN ANALYYSI TAPAUKSITTAIN

Tässä luvussa esitellään ja kuvataan ensin yksittäiset tapaukset, koska tapaus-tutkimuksessa ensimmäiseksi korostuu tapauksen ainutlaatuisuus ja sen ymmärtäminen. Tämän jälkeen tapauksia ja niiden eroja verrataan seuraavassa luvussa.

Tapauksia analysoidessa taustalla on luvuissa 2 ja 3 luotu teoreettinen viitekehys. Aluksi analysoidaan omistajien arvoja Schwartzin (1992) arvokentän mukaan. Sidosryhmien merkittävyyttä analysoidaan Wheelerin ja Sillanpään (1997) sidosryhmien luokittelulla ensisijaisiin ja toissijaisiin. Sidosryhmittäin analysoidaan sekä yhteiskuntavastuulliset toimintatavat että niiden vaikutukset (kts. Agle & Kelley, 2001). Tämän jälkeen analysoidaan vastuun kategorioita Carrollin (1991) esittämän pyramidin mukaisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit on sisäänrakennettu arvoihin ja agentti- ja stewardshipteorioiden oletuksiin, mutta haastatteluissa nousi motiivien lähteinä mm. historia ja toimintaympäristö, joita ei teoreettisessa viitekehyksessä ollut, joten on perusteltua, että empirian analysoinnissa motiiveja tarkastellaan erikseen. Tämän jälkeen analysoidaan tapauksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonnetta sen strategisuuden (Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 2006) ja strategian (Freeman, 1984) mukaan. Lopuksi analysoidaan, miten yritys sijoittuu agentti- ja stewardshipteorian jatkumoon: toimiiko yritys enemmän agentti- vai stewardshipteorian oletusten mukaisesti.

6.1 Yritys A: Ari – itsenäinen haasteiden etsijä

Arilla on noin kolmenkymmenen vuoden pituinen työura takana ensin yrityksen varatoimitusjohtajana ja sitten toimitusjohtajana. Ari tuli varatoimitusjohtajaksi juuri aloittaneen ulkopuolisen toimitusjohtajan alaisuuteen. Toimitusjohtajaksi Ari siirtyi 80-luvun puolivälissä. Tällä hetkellä Ari toimii konsernin emoyhtiön toimitusjohtajana.

Yritys A:n perusti viime vuosisadan puolella Arin isoisän serkku, jolla ei ollut lapsia. Ari seuraa yrityksen johdossa isoisänsä ja isänsä jalanjalkia. Yritys A toimii palvelualalla verkostomaisesti asiakkaan ja toimittajan välissä. Yritys A:n toiminta on muuttunut teknologian tuomisesta ja osaamisen välittämisestä asiakkaan tuotantoprosessiin osallistumiseen. Vuonna 2006 yritys työllistää melkein 500 henkilöä, jotka toimivat yhdeksässä maassa. Toiminta on jaettu kolmeen yritykseen, joissa jokaisessa on oma toimitusjohtaja.

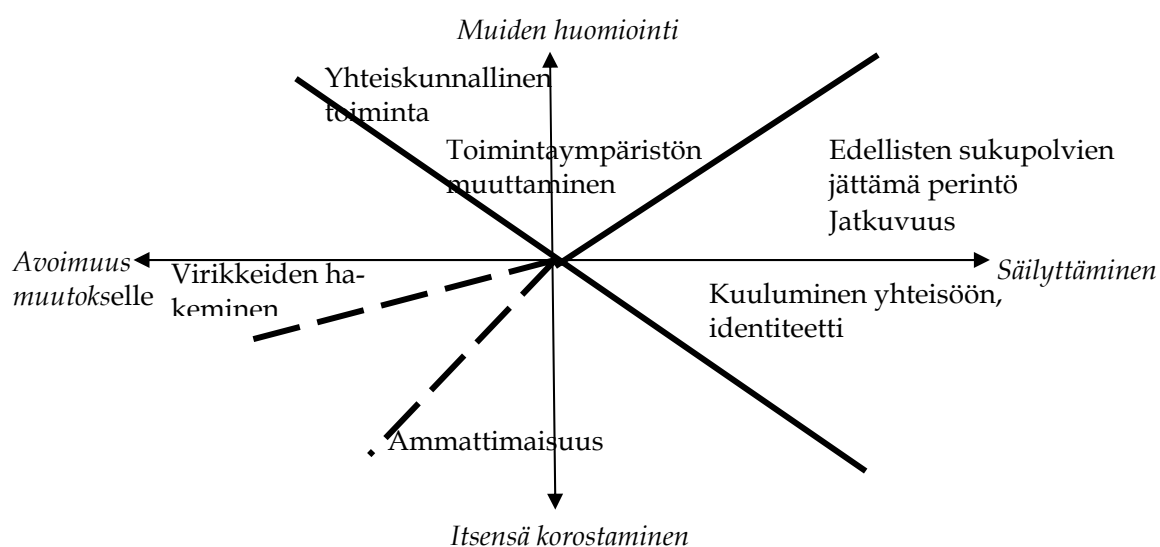
Omistajan arvot

Arille perheyrittäjien omistamisessa nousevat esille Schwartzin arvotyypeistä perinteet, universalismi, virikkeisyys, yhdenmukaisuus ja suoriutuminen (kuvio 11). Perinnearvot hänen tapauksessaan liittyvät perheyrittäjien jatkuvuuteen ja edellisiin sukupolviin. *"Tietysti minusta on selvää, että perheyrittäjien omistamisessa on aika paljon jatkuvuuden ja velvollisuuden tunteen mukanaoloa. Kyllä mä luulen, että perheyrittäjien omistajakunnassa on hyvin voimakasta tällainen kiinnipitäminen siitä, mitä edelliset sukupolvet ovat jättäneet jälkeensä."* Edellisen sukupolven jättämää perintöä halutaan vaalia, ei vain taloudellisessa mielessä, vaan myös henkisesti. Ari puhuu useasti perustajasta liittyen hänen toimintaansa yrityksessä. Tämän päivän toimintamallit ovat pitkälti periytyneet edellisiltä sukupolvilta. Voimakkaasti vanhana perinteenä yrityksessä on ollut toimiminen lainsäädännön mukaisesti ja ulospäinsuuntautuneesti, joka kuvastaa myös virikkeisyyttä arvona. *"Meillä on perinteisesti osallistuttu ja käyty ulkona hakemassa virikkeitä."*

Ulospäinsuuntautuneisuus konkretisoituu myös universalismi-arvoissa, joihin schwartzilaisittain kuuluu muista kuin lähipiiristä huolehtiminen. Arille universalismi-arvojen mukainen käyttäytyminen merkitsee yritysten yhteisen edun puolesta toimimista. Tämäkin juontaa perustajan toimintatavoista. *"...yleishyödylliseen toimintaan pitää osallistua, jos haluaa olla kunnan kansalainen. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen erilaisten edunvalvontatoimintojen kautta on tärkeä osa tätä... Yritys on hyvä lähtökohta myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja toimintaan esimerkiksi, että saataisiin asiat kaikille yrityksille ja yritystoiminnalle yleensä paremmiksi tai että saataisiin yritysten asemaa parannettua ja sillä tavalla työllistämistä helpommaksi."* Tämä voidaan ymmärtää myös itseohjautuvuus-arvoksi, jolloin tärkeää on proaktiivinen toiminta omien toimintaedellytysten parantamiseksi. Kirjoitetuissa arvoissa tämä ilmaistaan kehittymishaluna, mikä edellyttää ympäristön luotaamista ja toteutuu toimintatapojen uudistamisena.

Yhdenmukaisuus arvona Arille merkitsee kuulumista johonkin yhteisöön. Perheyrittäjien omistaminen on identiteetin yksi osa. *"Yhteisökuuluvuutta on tässä paljon. Se on jotain muuta kuin pelkkään perheeseen kuulumista – perhekunnan vieressä tai sen lisäarvona... antaa perheyhteisölle lisädimension."* Suoriutuminen arvona tulee Arin puheessa esille ammattimaisuutena. *"Meillä on aina puhuttu aika vähän omistamisesta ja puhuttu enemmän ammattimaisuudesta."* Kirjoitetuissa arvoissa suoriutuminen tulee esille avoimemmin tuloksellisuutena. Tuloksellisuus nähdään yritystoiminnan jatkuvuuden ja itsenäisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin pohjana.

Kyselyn (2005) mukaan Arille tärkeintä perheyrittäjien omistamisessa on vapaus ja itsenäisyys. Nämä arvot eivät nousseet mitenkään erityisesti esille haastattelussa. Ero voi johtua siitä, että kyselyssä haettiin päämääräarvoja ja haastattelussa esille tulivat enemmän käyttäytymistä ohjaavat arvot. Tarkasteltaessa yritystä lähemmin voidaan havaita, että omistuspohjan keskittyminen yhden perheen haltuun kuvastaa vapauden tavoittelua ja riippumattomuutta muista omistajista. Yrityksen hallitukseen tuli suvun ulkopuolisia jäseniä vasta 1990-luvun alussa. Yritys on ollut kovassa kasvussa, mikä on tunnusomaista itsenäiselle haasteiden etsijälle. Yritys on Arin aikana kasvanut taseeltaan kymmenkertaiseksi ja kasvua haetaan edelleen. Vuonna 2005 yrityksen liikevaihto kasvoi 10 %.



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Virikkeisyys	virikkeiden hakeminen
Suoriutuminen	ammattimaisuus
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	jatkuvuus, edellisten sukupolvien jättämä perintö
Yhdenmukaisuus	kuuluminen yhteisöön, identiteetti
Universalismi	yhteiskunnallinen toiminta, toimintaympäristön muuttaminen

KUVIO 11 Arin arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Ari pitää tärkeimpinä asiakkaita, tavarantoimittajia ja henkilöstöä. Nämä on kirjattu myös yrityksen strategiaan tärkeimmiksi sidosryhmiksi. Yritys A toimii alalla, jossa sen rooli asiakkaan ja tavarantoimittajan välissä on korostunut. Toimialan koko toiminta perustuu sidosryhmäverkostoon. Arin mukaan toiminta ei käy päivääkään ilman tätä verkostoa, koska heillä ei ole omaa valmistustoimintaa. "Asiakkaat on oltava tällaisessa yrityksessä keskipisteessä, kyllä me pyritään piirtämään kuva, jossa asiakas on nro 1, miten me se toteutetaan..."

asiakasta palvellaan sillä tavalla, et sen odotukset pyritään ylittämään." Asiakastyytyväisyyttä myös mitataan yrityksessä. Asiakastyytyväisyyskyselyillä pyritään kuuntelemaan, mitä asiakaskunnassa tapahtuu ja mitä mieltä he ovat yrityksen palveluista. *"Asiakastyytyväisyys meillä on sitä, että se sai vähän enemmän kuin osasi edes toivoa. Meillä on läpi organisaation erittäin läheisiä asiakassuhteita, joissa pyritään myös henkilökohtaisiin suhteisiin ja pyritään siihen, että luottamus syntyisi."* Asiakaslähtöisyys on kirjattuna myös yrityksen arvoihin.

Tavarantoimittajat kuuluvat asiakkaiden tavoin verkostoon, joka on elintärkeä yritys A:n liiketoiminnalle. Ari kuvaa suhdetta tavarantoimittajiin seuraavasti: *"Tavarantoimittajapuolelle emme pelkäämme ole asiakas, vaan meillä on yhteinen asiakas. Me emme ole toimittajan asiakas."* Asiakassuhteiden tavoin suhteet tavarantoimittajiin ovat pitkiä ja henkilökohtaisia, mihin perheyriksen omistajuuden ja yritystoiminnan välinen kiinteä yhteys sopii hyvin. *"Yhteistyökumppania valitessaan se (ulkomainen tavarantoimittaja tai asiakas) haluaa nähdä sen naaman, kuka sä oot."*

Henkilöstöä yrityksessä arvostetaan ja omistajat haluavat vain hyvää niille. *"Pyritään olemaan hyvä työnantaja ja toivomme, että työntekijät ovat samaa mieltä. Kyllä se myös toteutuu. Tänne tulee ihmisiä viimeisenä päivänä ja kyllä ne vahvasti puhuu yrityksen hengestä ja hyvästä työnantajasta."* Ari tuntee kuitenkin huonoa omaatuntoa henkilöstön koulutuksesta *"Se sitten... ikuinen huono omatunto, voisiko tehdä vielä enemmän ja hoidetaanko tätä henkilöstöä riittävän hyvin. Pystymmekö järjestämään oikeaa ja riittävää koulutusta?"* Sidosryhmäsuhteista puhuttaessa Ari ottaa usein esille suhteen kaksisuuntaisuuden. Henkilöstön kouluttautumisesakin on mukana kaksi osapuolta. *"... liian vähän koulutusohjelmia ikäihmisille. Sille asialle voisi varmasti tehdä enemmän. Monta kertaa voisi saada enemmän molemminpuolisesti irti, jos tekis vähän enemmän. Tietysti alttius lähteä uudelleen koulutuksiin on siinä iässä pientä."* Arin puhuessa henkilöstöstä aistii hänen avoimuutensa ja mutkattomuutensa kanssakäymisessä henkilöstön kanssa. Tämä tulee ilmi mm. hänen kuvatessaan irtisanomistilanteita. *"Ihmiset on kyllä saanut olla niin kauan kuin on halunnut ja jos on jonkun kanssa todettu, että työt loppuu tai työn sisältö on muuttunut niin paljon, että kompetenssi ei riitä, niin silloin istutaan alas ja puhutaan ja tehdään jotain sen hyväksi ja erotaan niin kuin ystävinä."*

Omistajuutta ja omistajia sidosryhmänä ei ole koskaan yrityksessä painotettu. Arin rooli on aina ollut ensisijaisesti toimitusjohtaja ja toissijaisesti vasta omistaja. *"Mä oon monta kertaa huomannu, et ulkomaalaiset puhuu musta pääomistajana, ei me tehdä sitä koskaan. Tai ainakaan itse en tee sitä... Olen koko ajan saanut johtaa yritystä sen aseman, mikä mulla on ollut, eikä sen omistamisen perusteella."* Omistajia ei mainita arvoissa, missiossa, visiossa tai strategioissa. Omistajuus tulee ehkä näkymään tulevaisuudessa enemmän, koska Ari toimii tällä hetkellä emoyhtiön toimitusjohtajana. Tässä roolissa hän voi esiintyä enemmän omistajana. Seuraava omistajapolvi tulee todennäköisesti olemaan hänen kolme poikaansa, jotka ehkä toimivat vain hallitustasolla. Tällöin syntyisi selkeä omistajaryhmä, jolla ei ole operatiivista roolia eli omistajuudesta tullaan tulevaisuudessa luultavasti puhumaan yrityksessä enemmän.

Omistajat odottavat sijoittamalleen pääomalle osinkoa. Osingoista Ari toteaa seuraavasti: *"Tämä yritys ei ole koskaan toiminut omistajan ehdoilla, sillä tavalla,*

et olis otettu ulos osinkoja omistajan edun mukaisesti.” 1970-luvulla ylimääräisen omaisuusveron ollessa voimassa osakkeiden omistaminen oli jopa tappiollista. Osinkopolitiikka yrityksessä on ollut 80-luvun puolesta välistä lähtien, jolloin Ari tuli toimitusjohtajaksi ja hänen mielestään toimitusjohtajan pitää tietää, mikä on yrityksen osinkopolitiikka. Keskiarvo viime vuosien osingoille on ollut 30 % yrityksen vuosivoitosta verojen, poistojen ja korkojen jälkeen.

Toissijaisista sidosryhmistä Ari mainitsee haastattelussa yhteiskunnan, elinkeinoelämän järjestöt ja työntekijäjärjestöt. Yritys on hänen mielestään hyvä lähtökohta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja toimintaan eli yhteiskunta sidosryhmänä on joku johon vaikutetaan. Arille väline yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen on toimiminen aktiivisesti elinkeinoelämän järjestöissä. Työnantaja ja -toimialajärjestöissä Ari on ollut aktiivisesti mukana, *”...jotta me voimme vaikuttaa omiin toimintaedellytyksiimme, jarruttaa toimialan intressin vastaisia ehdotuksia ja tehdä ehdotuksia, jotka ovat toimialan toiminnan kannalta positiivisia.”*

Sidosryhmätoiminnan vastavuoroisuus saa Arilta kritiikkiä puhuttaessa työntekijäjärjestöistä. Hänen mielestään omistajana he toimivat vastuullisesti, pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti, mutta työntekijäosapuoli ei välttämättä aina toimi näin. *”Mehän toimitaan omistajana näin ja voisimme todellakin odottaa sitten vastuullista, pitkäjänteistä toimintaa myöskin työntekijöiden puolelta, mutta siinä se yhtälö ei ole yksi yhteen... Me emme saa tuudittautua siihen, että se toimis molempiin suuntiin.”*

Vastuun kategoriat

Vastuun kategoriat – taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen ja vapaaehtoinen – olivat Arin puheessa tasapainossa. Taloudellisesta vastuusta hän toteaa: *”Yritys suorittaa yhteiskunnallisen tehtävänsä pelkästään toimimalla ja olemassaolollaan: työllistää, maksaa veronsa ja on osa sitä.”* Työllistäjän roolin hän näkee ensisijaisena ja veronmaksu on seurausta työllistamisestä. Lainsäädännöllinen vastuu on yrityksen toiminnan perusvaatimus. *”Ensinnäkin tän tyyppinen yritys, joka me nyt ollaan, niin noudattaa selkeästi työehtosopimuksia. Toisaalta taas varmaan henkilöstö tietää, että niitten kanssa ei ainakaan fuskata.”* Yrityksessä ei ole erillisiä eettisiä säännöstöjä, vaan ne löytyvät arvoista. Arvona on luotettavuus, joka avataan verkkosivuilla mm. seuraavasti: *”Noudatamme kaikessa toiminnassamme lakeja ja viranomais määräyksiä ja pidämme ne sopimukset, joita teemme ulkopuolisten sidosryhmiemme ja oman henkilöstömme kanssa.”* Ajatusmaailmana on, että *”... ei spekuloida tavaroilla, valuutoilla, kaupallisissa suhteissa, ei anneta lahjuksia edes Venäjällä jne. Koskaan ei ole käytetty kaksoistullausta.”* Toimiminen eettisesti tarkoittaa yrityksessä valmiutta olla tekemättä kauppoja ja valmiutta antaa mahdollisuuksien mennä ohitse. Vapaaehtoiset vastuut liittyvät erityisesti henkilöstöön, jolla on mm. mahdollisuus ottaa yrityksen osittain maksama sairauskuluvakuutus, osallistua yrityksen tukemaan liikuntaan ja kulttuuritoimintaan.

Motiivit

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveissa Arin puheessa korostuu valistunut itsekkyyys. Hänen mielestään osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun antaa helikopterinäkemyksiä omaan toimintaan ja auttaa välttämään yhteiskuntasokeutta. *"Olen sitä mieltä, että yhteiskuntavastuullinen toiminta tuo yritykselle taloudellista hyötyä eikä vain yrityksille yleensä, vaan myös sille yritykselle, jonka ihmiset ovat mukana."* Osallistuminen elinkeinoelämän ja toimialajärjestöjen toimintaan koituu Ari mukaan yrityksen hyödyksi yleisen luottamuksen lisäyksenä ja aseman hankkimisen yhteydessä ja sillä tavalla syntyy yritykselle taloudellista etua sen lisäksi, että syntyy sosiaalisia kontakteja.

Valistuneen itsekkyyden lisäksi sisäiseksi motiiviksi voidaan lukea myös yrityksen historiasta tai aikaisemmasta toiminnasta kumpuava yhteiskuntavastuullinen toiminta. Osallistuminen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen on lähöisin jo yrityksen perustajalta, kuten arvojen kohdalla todettiin. Perustajan mukaan *"yleishyödylliseen toimintaan pitää osallistua, jos haluaa olla kunnan kansalainen."* Motiivina sairauskuluvakuutuksen osittaiseen maksamiseen työntekijöille voidaan pitää aikaisemmin annettun edun korvaamista muulla vastaavalla edulla. Tässä on myös havaittavissa motiivina taloudellista hyötyä *"... saadaan työntekijät nopeammin takaisin."*

Kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, puhutaan ulkoisista motiiveista. Verotuksellinen tilanne, mm. yhteisöverolain muutos, on Arin mukaan vaikuttanut siihen, että *"...sukupolvenvaihdos ja pelkkä omistaminen vaativat nyt ehkä enemmän omistajan otteita."* Verolainsäädännön muutos on aiheuttanut sen, että enemmistöomistaja-sidosryhmänä korostuu vähemmistöomistajan kärsiessä esim. enemmistöomistajan päättäessä osingonjaosta vain kaksoisverotuksen rajaan asti. Tällöin vähemmistöomistaja jää melkein ilman osinkoa. Verolakien muutokset ovat suoraan vaikuttaneet omistajien nousuun hetkeksi tärkeäksi sidosryhmäksi. *"Me jaettiin ennen kuin verot muuttui, niin kahdeksi vuodeksi eteenpäin (osingot). Meillä ei ole nyt kahtena vuotena mitään osinkoja jaettu. Tää nyt on tämmöistä."* Samoin TEL-järjestelmän käyttöönotto on yritys A:ssa esimerkki lainsäädännön muutoksen vaikutuksesta yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Yrityksen kaikki työntekijät saivat täyden eläkkeen 30 vuoden jälkeen, vaikka he olisivat lähteneet TELiin nollavuodella. Yritys maksoi vapaaehtoisesti TELin ja 30 vuoden välisen erotuksen. Lainsäädännöllisten muutosten lisäksi myös muutokset asiakkaiden ja tavarantoimittajien toiminnassa ovat vaikuttaneet yritys A:n yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Ostajien vaatimukset sertifikaateista ovat saaneet yrityksen hankkimaan erilaisia laatusertifiointeja. *"... ja oltiin pakon edessä, koska tiedettiin, että ennemmin tai myöhemmin nää ostajat lakkaa ostamasta ja se on vain laajentunut... Luulen, että sertifikaatteja ruvetaan vaatimaan, mutta miten syvälle."* Toisaalta Ari näkee sertifikaattien hankkimisen olleen omalle organisaatiolle koulutusta tehokkaampaan toimintaan.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Arin ja yritys A:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on havaittavissa paljon proaktiivisuutta eli yritystä koskeviin asioihin yritetään vaikuttaa aikaisessa vaiheessa. *”Euroopan toimialamme järjestössä olemme tanskalaisen yrityksen lisäksi ainoa suora jäsenyritys, ehkä osoitus siitä, että olemme olleet aktiivisia menemään mukaan... ja kyllä meidän toimintatapaamme kuuluu olla juuri näissä asioissa (sertifikaatit) askeleen edellä.”* Yhteiskunnallinen aktiivisuus on myös lobbaamista oman asian puolesta proaktiivisesti. *”Voimme vaikuttaa omiin toimintaedellytyksiimme, jarruttaa toimialan intressin vastaisia ehdotuksia ja tehdä ehdotuksia, jotka ovat toimialan toiminnan kannalta positiivisia.”*

Yhteiskuntavastuullinen toiminta on keskeistä yrityksen A strategioissa ja määrittää yrityksen jokapäiväistä toimintaa, koska yritys on valmis eettisten periaatteiden vuoksi luopumaan kaupoista ja antamaan mahdollisuuksien mennä ohi. *”Aivan selviä arvoja, joista jokainen on tietoinen, koska liittyy jokapäiväiseen toimintaan.”* Keskeinen osa jokapäiväistä toimintaa on myös toimiminen sidosryhmäverkostossa. *”Toiminta ei käy päiväkään ilman tätä verkostoa.”*

Yrityksen tarkoituksesta kysyttäessä Ari kertoo: *”Mutta sitä mä en näe ainaakaan tässä vaiheessa, että se olis olemas omistajia varten... Omistus ei ole yrityksen toimintakentässä keskeinen, vaan keskeistä on mitä se tekee ja työllistää ja mikä sen työllistämisaikutus on yhteiskunnassa.”* Ari näkee yrityksen toiminnan tarkoituksena vahvasti työllistämisen eli yritystoiminta on osa yhteiskunnan toimintaa.

Arin haastattelun perusteella yrityksessä A on vallalla utilitaristinen strategia, jossa tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden tyydyttäminen. Toisaalta vahva yhteiskunnallinen vaikuttaminen antaa viitteitä myös sosiaalisen harmonian strategian noudattamisesta, koska Ari näkee yrityksen ja yhteisön intressit samoiksi. Yhteiskunta tarvitsee yrityksiä, jotka työllistävät. Yritys tarvitsee yhteiskuntaa, jossa työllistämisen- ja kasvunmahdollisuudet olisivat hyvät. *”Käytännössähän yritys puolustaa olemassaoloaan olemalla osa verkostoa, tuottaa hyvinvointia, lisätä arvoa ja osaamista yhteiskunnassa.”*

Tarkasteltaessa Arin arvoja ja yritys A:n yhteiskuntavastuullista toimintaan voidaan todeta, että siinä on nähtävissä enemmän stewardship-teorian oletuksia ihmiskäsityksestä, psykologisista ja tilannetekijöistä. Ari ei näe itseään omistajana, vaan ammattijohtajana, jolle tärkeää on osaaminen ja yrityksen kasvu. Ari on sitoutunut yrityksen pitkän aikavälin kehittämiseen ja häntä motivoi muut kuin taloudelliset tarpeet. Valtaetäisyys yrityksen kulttuurissa on vähäinen, mitä osoittaa välittömät ja avoimet suhteet henkilöstöön. Luottamus on olennainen tekijä asiakas- ja henkilöstösuhteissa.

Taulukossa 18 on yhteenvedo yritys A:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

TAULUKKO 18 Yhteenvedo yrityksen A:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Asiakas	Odotusten ylittäminen Henkilökohtaiset suhteet	Luottamuksen syntyminen Pitkät asiakassuhteet
Tavarantoimittaja	Henkilökohtaiset suhteet	Pitkät suhteet
Henkilöstö	Avoin keskusteluyhteys	Pitkät työsuhteet Hyvä työnantaja Yrityksen henki
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	työllistäminen, verojen maksu	
Lainsäädännöllinen	toiminnan perusvaatimus	
Eettinen	ei erillistä säännöstöä, valmius menettää kaupat	
Vapaaehtoinen	henkilöstölle sairauskuluvakuutus, liikuntaa ja kulttuuritoimintaa tuetaan	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyden	osallistumalla yhteiskunnalliseen keskusteluun saa helikopterinäkemyksiä, sosiaalisia suhteita, taloudellista hyötyä ja luottamusta sertifiointi tehostanut toimintaa	
Historia	perustajan arvot aikaisemmin annetun edun korvaaminen	
Egoistinen	työntekijät nopeammin työkuntoisiksi	
Toimintaympäristö	verolainsäädäntö nostanut omistajat tärkeäksi sidosryhmäksi asiakkaat vaativat sertifiointeja	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus	henkilöstöön avoimet suhteet	
Erityisyys		
Keskeisyys	Eettisten periaatteiden vuoksi luovutaan mahdollisuuksista Toimintaa ei olisi ilman sidosryhmiä	
Proaktiivisuus	Toimintaympäristöön vaikuttaminen aikaisessa vaiheessa	
Strategia	Utilitaristinen ja sosiaalinen harmonia	

6.2 Yritys B: Ben – itsenäinen haasteiden etsijä

Ben toimii yrityksessä B toimitusjohtajana. Hän ei ole työskennellyt muualla, vaan siirtyi suoraan keskiasteen koulutuksen jälkeen isän omistamaan yritykseen töihin. Omien sanojensa mukaan Ben on tehnyt yrityksessä kaikkea muuta, paitsi ei kirjanpitoa ja reskontraa. Ensimmäistä kertaa hän oli yrityksessä kesätoisissa 13-vuotiaana. Silloin talossa oli isä, sihteeri ja autonkuljettaja.

Yritys B on perustettu heti sotien jälkeen. Benin isä tuli yritykseen töihin noin kymmenen vuotta yrityksen perustamisen jälkeen ollen ensimmäinen palkattu kokopäiväinen työntekijä. Edellisten omistajien siirtyessä eläkkeelle 1960-luvun alussa hän osti yrityksen. 1970-luvulla asiakkaita oli muutama kymmenen ja ne olivat lähinnä perheyrityksiä. 1980-luvulla yrityksessä alkoi kasvun aika, jolloin myös kansainvälistyttiin. 65 % yrityksen toiminnasta tulee tällä hetkellä ulkomailta, joissa yrityksellä on edustajia. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2005 62,5 milj. euroa ja se työllisti 170 henkilöä.

Omistajan arvot

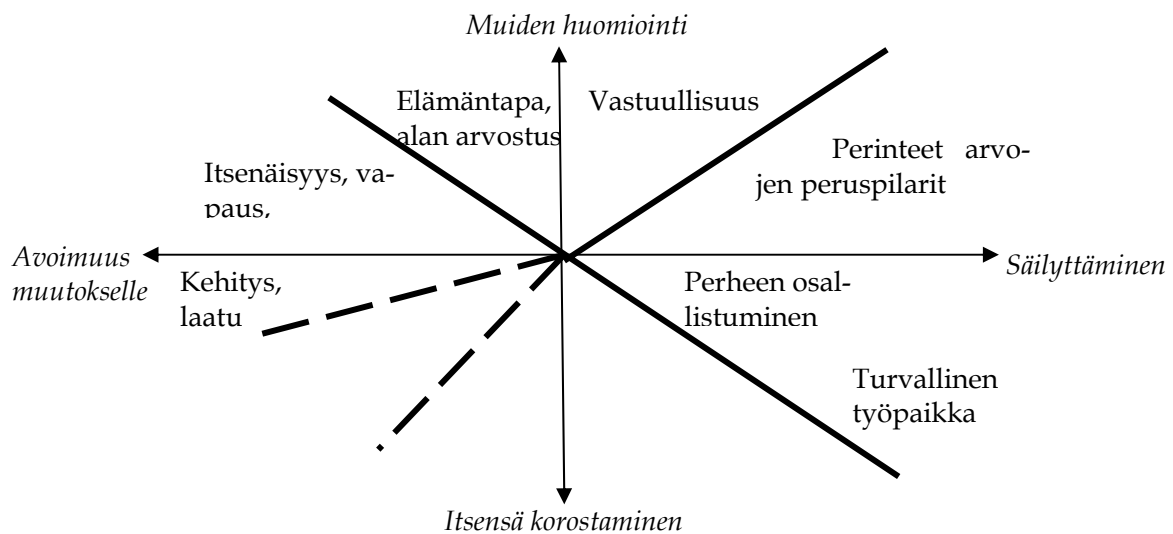
Benillä perheyrittäjän omistamisessa tulee esille Schwartzin arvotyypeistä itseohjautuvuus (kuviokuva 12), koska Ben arvostaa omistamisessa itsenäisyyttä ja vapautta. *"Meil on arvo sinänsä, et tota on pystytty pysymään itsenäisenä."* Myös esitteissä yritys kertoo olevansa yksityisesti omistettu. Yli 80 %:a yritys B:n toimialasta on ulkomaisessa omistuksessa. Benille on tärkeää, että itsenäisyys ja päätöksenteon vapaus ilmenevät myös yrityksen toiminnassa. *"Tääl myöskin ihmiset oikeesti pystyy vaikuttamaan enemmän, ku ne ei näe sitä, että ajatukset tyssä jonnekin ulkomaille tai johonkin tuntemattomaan omistajatahoon tai ettei tiedetä, mitä omistajat oikein haluaa."* Itseohjautuvuus-arvoihin voidaan liittää myös työn haasteellisuus, joka Benillä sisältää mm. vaativat asiakkaat. *"Paras perintö oli se, et mä sain hoitaa kaikki hankalat asiakkaat. Niistä mä opin tykkäämään. Se oli kasvattavaa."*

Yrityksessä on myös kirjatut arvot, joiden mukaan yritys noudattaa toiminnassaan alan yleisiä määräyksiä, rehtiä liikemiestapaa hoitaen kaikki lailliset velvoitteet ja sitoumukset. Yritys suorittaa kaikki toimeksiannot lupauksen mukaisesti ja edistää alan arvostusta asiakaskunnassa. Sidosryhmistä arvoihin on nostettu erikseen henkilöstö, jolle yritys tarjoaa turvallisen, kehittävä ja tavoitellun työpaikan. Yrityksen johto luo henkilöstölle edellytykset laadukkaan palvelun tuottamiselle kannustaen jatkuvaan laadun ja tuottavuuden parantamiseen. Benin mukaan kirjatuihin arvoihin tulevat esille yrityksen perinteet, koska *"nykyarvojen peruspilarit juontaa tosi kaukaa."* Kirjatuihin arvoihin on hyväntahtoisuus-, universalismi-, turvallisuus- ja virikkeisyys-arvoja.

Yrityksen omistamisessa ja toiminnassa heijastuu myös joitakin yhdenmukaisuus-arvoja. Benin koko perhe on ollut yrityksessä töissä. Hänen äitinsä, isänsä ja veljensä ovat olleet yrityksessä töissä ja tällä hetkellä hänen vaimonsa työskentelee yrityksessä osa-aikaisesti, toinen pojista kokopäiväisesti ja toisella pojalla on ikänsä vuoksi vielä vain kesätyökokemusta. Toiminnassa korostuvat Benin mukaan vaatimattomuus ja yhteisöllisyys.

Hyväntahtoisuus-arvoista Benillä nousee keskustelussa esille vastuullisuus. *"Tehdään vähintään yhtä paljon kuin muut ja sitten hyvinkin vastuullisesti sen takia, et tää on sen arvoista."* Vastuullisuuteen voidaan lukea myös virheistä oppiminen, joka on ollut Benin toimintaperiaate alusta lähtien. *"Se, ettei syyttele muita, vaan katsoo, mitä itse olis voinut tehdä, et asiat olis menny toisin."*

Universalismi-arvona voidaan käsittää yrityksen omistaminen elämäntapana, jollaisena Ben sen näkee. *"Elämäntapa on omistamisessa tärkeää. Tähän on työn ja perheen yhteensovittamista ihan konkreettisesti."* Omistaminen ei ole Benille vastuuta ja huolenkantoa, vaan vapaaehtoinen valinta. *"Ei niin ku pakolla, vaan oma valinta siinä, et tää elämäntapa sopii, et työtä ei tehdä kellon tai puntarin tai mittarin kanssa."*



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Itseohjautuvuus	itsenäisyys, vapaus, haasteellisuus
Virikkeisyys	kehitys, laatu
<i>Yhteisölliset</i>	
Yhdenmukaisuus	perheen osallistuminen
Turvallisuus	turvallinen työpaikka
Universalismi	elämäntapa, alan arvostus
Hyväntahtoisuus	vastuullisuus

KUVIO 12 Benin arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatapa ja vaikutukset

Sidosryhmistä Ben pitää tärkeimpinä henkilöstöä ja asiakkaita. Nämä kummatkin sidosryhmät näkyvät yrityksen kirjatuissa missiossa, visiossa ja arvoissa: Asiakkaille tarjotaan korkealaatuisia palveluita henkilöstön pitkään kokemukseen ja ammattitaitoon turvaten. Asiakkaan etu otetaan kaikessa huomioon korostaen palvelun tuottajan roolia osajana. Henkilöstön osaamista ylläpidetään koulutuksella ja kehittämällä työtapoja.

Henkilökuntaan Benillä on hyvin henkilökohtainen ja läheinen suhde. *"Mulle on tärkeää, et mä tunnen kaikki ihmiset täällä. Mä tunnen jok'ainoaan nimeltä ja näöltä ja oon jokaisen kanssa tehnyt työsopimuksen. Henkilökunta on mulle kuin asiakkaat. Mä tunnen paljon enemmän ja paremmin meidän henkilökuntaa kuin asiakkaita."* Yrityksessä B on paljon pitkiä työsuhteita ja 5-7 %:n vaihtuvuus. *"Me tykätään pitkistä työsuhteista ja tais olla viime pikkujouluissa ennätysmäärä näitä kauppakamarin ansiomerkin saajia. Niit oli kai parikymmentä. Kaikki ei meinannu lavalle mahtua."* Vaikka työsuhteet ovat pitkiä, niin Benin mielestä heillä on ihanteellinen ikärakenne, koska heillä on kaikenikäisiä töissä. *"Vaikka pääsääntöisesti nuoria tulee, niin kuitenkin 2000-luvulla meil on joka vuosi tullu joku yli viiskymppinen vakituiseen työsuhteeseen."* Vaikka yritys B:n alalla on ollut paljon yrityskauppoja ja kovaa kilpailua, irtisanominen nähdään yrityksessä viimeisenä keinona ja henkilöstöä kohdellaan hyvin. Tämä on saanut vahvistusta myös henkilöstön keskuudessa

tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan henkilökunta on samaa mieltä. *"Se on se turvallisuus, mistä meidän henkilökunta on vakuuttunein."*

Ben ei pidä tärkeänä pelkästään sitä, mikä on heidän työnantajakuvansa eli miltä he näyttävät, vaan mitä he oikeasti ovat. *"Ihan selkeästi se, miten me kohdellaan toisiamme täällä työpaikalla vaikuttaa, miten me kohdellaan asiakkaita ja miten asiakkaat kokee meidät. Me ollaan joissakin asioissa henkilöstöasioissa edelläkävijöitä."* Henkilökunnan hyvään kohteluun kuuluu tahto katsoa asioita myös työntekijän näkökulmasta niin, että molempien etu otetaan huomioon ja etsitään molempia tyydyttävä ratkaisu. Tähän kuuluu joustavuus ja yksilöllisten ratkaisujen etsiminen työntekijöille eri elämänvaiheisiin, esim. työajan tai työn kuormituksen jousto. *"Meidän ei tarvi ottaa ihmisistä kaikkea irti just nyt."* Joustavuus on vastavuoroista. *"Jos me tehdään palvelus jollekin työntekijälle ja se on ollut sellainen odottamaton hänelle, niin tota me ollaan tultu vastaan, niin ihan pääsääntöisesti jossain vaiheessa se työntekijä myös joustaa, vaikka työtilanne on tiukka ja ollaan pulassa tai muuta tai hänen työmotivaationsa kasvaa."* Vastavuoroisuus näkyy myös siinä, miten henkilöstö kohtelee työnantajaansa. Työntekijöiden siirtyessä muualle töihin he ilmoittavat siitä aikaisemmin kuin irtisanomisaika edellyttää. *"Nähdään, ettei se oo vaan työnantajan päänsärky hommata tilalle joku, vaan se on meidän yhteinen asia. Ehditään palkata tilalle uusi ja opastaa sitä, jotta työkaverit ei joudu pulaan ja työt hoituu."* Tällainen "työnantajasta huolehtiminen" on ollut Benille yllätys.

Benille sidosryhmien tärkeysjärjestyksessä asiakkaat tulevat henkilöstön jälkeen. Ben näkee yksilöllisyyden ja joustavuuden kilpailuvalttina asiakkaisiin nähden. *"Voidaan sopia asiakaskohtaisesti asiakkaiden toiveiden mukaisesti."* Erityisesti lamavuosina yritys B huomasi henkilökunnan kohtelun vaikuttavan myös asiakassuhteisiin. *"Oma henki lisää sitä asiakkaiden pysyvyyttä."* Kilpailijoiden edustajien valitellessa asiakkaille lomautuksia ja ilmaistessa huolensa työpaikansa puolesta yritys B:n edustajat kertoivat päinvastoin yrityksen hyvästä ilmapiiristä. *"Se ruokki sitä, et asiakkaat mieluummin käytti meidän palveluja. Ne oli jotenkin vaivautuneitakin asioimaan sitten näiden valittajien kanssa."* Koska suurin osa yritys B:n kilpailijoista on ulkomaalaisten omistuksessa, Ben näkee asiakassuhteissa tärkeänä kilpailutekijänä suomalaisen perheyrittäjyyden, mikä auttaa yritys B:tä mm. ymmärtämään paremmin alan mekanismeja ja antaa vakautta toimintaan. *"Meidän asiakkaat halua kans sellasen vakaan ympäristön, missä ei jatkuvasti ihmiset vaihdu, ulkomaiset edustajat vaihdu, lopetetaan jotain toimintoja ja aloitetaan uusia, vaan niinku ne saa sieltä sitä, mitä luulee meiltä ostaneensa."*

Toissijaisista sidosryhmistä Ben mainitsee viranomaiset. Toiminta heidän kanssaan ei ole proaktiivista. *"Viranomaiset on ne, jotka asettaa ne pelisäännöt, missä puitteissa me toimitaan, mut tota me ei suoraan juurikaan vaikuteta näihin sidosryhmiin. Me touhutaan täällä omia kuvioitamme ja palvelemme asiakkaita."* Toisena toissijaisista sidosryhmistä Ben ottaa esille elinkeinoelämänjärjestöt, joissa he ovat mukana vaikuttamassa. Ben kuuluu toimialansa työnantajajärjestön hallitukseen. Toisena järjestönä hän mainitsee Perheyrittäjien liiton, joka on antanut henkistä perspektiiviä ja vahvistanut perheen henkistä selkärankaa. *"Mä oon nähnyt vaan meidän ympyrät ja meidän pienet onnistumiset ja epäonnistumiset ja oppimiset, mut se, et on saanut näkökulmaa laajennettua, kun on tutustunut valtavaan*

määrään, jopa meidän asiakkaisiin... ja kuulla neljän, viidennen polven kokemuksia, niin on pikkasen tullut perspektiiviä tähän meidän sukupolvenvaihdoksen suunniteluun.”

Vastuun kategoriat

Vastuun kategorioista Ben ei korosta taloudellista vastuuta, jonka hän näkee tuloksen tekemisenä. *”No meil on se onni verrattuna näihin pörssiyhtiöihin, kun meidän ei tarvii joka kvartaalista lunastaa sitä tulostavoitetta.”* Yritys B:n kirjatuiissa arvoissa tulee esille lainsäädännöllinen ja eettinen vastuu. Lainsäädännöllinen vastuu määritellään yrityksen toiminnassaan noudattamina alan yleisinä määräyksiä ja laillisten velvoitteiden ja sitoumuksien noudattamisena. Eettinen vastuu määrittyy rehtinä liikemiestapana ja kaikkien toimeksiantojen suorittamisena lupausten mukaisesti. Haastattelussa Ben tuo esille eettisen vastuun *”toimitaan niin nuhteettomasti, ettei tule mitään yllätyksiä.”*

Vapaaehtoisen vastuun kategorian mukaista toimintaa Ben pitää yrityksessään normaalina verrattuna muihin yrityksiin. *”Näitä tämmösiä henkilöstöetuja nyt on liikuntapuolella aika paljon ja jotain tapahtumii järjestetään silloin tällöin. Ei mitään sellasii tavattomia etuja tai houkutusia ei meil oo rakennettu teknisesti.”* Lainsäädännön Ben näkee jossain määrin rajoittavan yrityksen vapauksia huolehtia henkilökunnastaan. *”Pitäis antaa mahdollisuus yritykselle, joka haluaa maksaa jokaiselle työntekijälle lounaan kerran päivässä, niin se ois veroton etu. Me maksetaan se ruoka kuitenkin verollisena, siit ei hirveen suurta vahinkoo synny. Sitä mun on vaikea käsittää, jos tarjoaa kahvileipää ja herkkuja, niin se ei oo verotettavaa, mut jos sä tarjoat terveellisen ruuan, niin sit ihmisille tulee veroseuraamuksia.”*

Motiivit

Eksplisiittisesti Ben ei kerro yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveista. Sisäisistä motiiveista nousee kuitenkin esille hyvä tahto toimia henkilökunnan kanssa yhdessä joustavasti. Laman aikaisista kokemuksista johtuen yritys B on oppinut arvostamaan henkilökunnan hyvää ilmapiiriä, joka myös heijastuu asiakassuhteisiin. Laman myötä historiasta kumpuaa osaamista nykypäivään. Yhteiskunnassa vallitseva yksilön vastuun laiminlyönti on saanut yritys B:n korostamaan toiminnassaan yksilön vastuuta.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys B ei aktiivisesti viesti yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan yrityksen ulkopuolelle, eikä yrityksen sisälläkään. *”Ei me osata siit oikein kertoa, eikä me oikein osata kertoa talon sisälläkään. Tää henkilökunta on kuin korttipakan pelikortit, et näillä me pelataan, ei me näit kortteja vaihdeta, mut tota useat varmaan on sen tajuneet, mut en mä sitä mainosta.”* Poikkeuksiakin kuitenkin löytyy heidän osallistussaan erään yliopiston tekemään tutkimukseen työn ja perheen yhteensovittamisesta. *”Siit tehtiin kirja ja sen julkistuksen yhteydessä oltiin TV:ssa ja radiossa*

haastateltavana tutkijoiden kanssa ja ne oli ihastunut tähän meidän elämänkaariajattuun.”

Yrityksen B henkilöstön kohdalla täyttyvät kaikki strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan kriteerit (keskeisyys, erityisyys, proaktiivisuus, vapaaehtoisuus ja avoimuus) liittyen toimintaan suhteessa henkilöstöön. Henkilöstö nähdään keskeisenä voimavarana ja huolenpito siitä on korkealla omistajan prioriteeteissa. Benin sanojen mukaan he ovat joissakin henkilöstöasioissa edelläkävijöitä ja ottavat huomioon henkilöstön elämänkaaren vaikutukset työelämään. Tämä kuvastaa erityisyyttä ja proaktiivisuutta henkilöstöasioissa. Vapaaehtoisuus ja avoimuus myös tulevat ilmi Benin suhtautumisessa henkilöstöön. Henkilöstön hyväksi tehdään vapaaehtoisesti töitä ja enemmän kuin lainsäädäntö edellyttää. Avoimuus tulee esille Benin henkilökohtaisissa suhteissa ja myös työntekijöiden aloitteellisuudessa tuoda aikaisin esille vaikeita asioita, esim. irtisanoutumistilanteissa. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan strateginen merkitys ei noussut haastattelussa yhtä korkealle suhteessa asiakkaisiin kuin henkilöstöön. Vuorovaikutus toissijaisten sidosryhmien eli viranomaisten ja elinkeinoelämän järjestön kanssa ei myöskään ole niin proaktiivista ja keskeistä kuin vuorovaikutus henkilöstön kanssa.

Yrityksen roolina Ben näkee ihmisten (työntekijöiden) kasvattamisen ja kasvamisen ihmisenä. *”Se on ainoa sellainen käytännön teko, mitä mä voin niin ku osoittaa meidän toiminnassa.”* Uutena teemana verrattuna muihin haastatteluihin Benin haastattelussa nousi vahvasti yksilön vastuu. Hänen mielestään suomalaisessa yhteiskunnassa on paljon oikeuksia, mutta ei vastuuta itsestä huolehtimisesta. Liian herkästi osoitetaan epäkohtia ja haetaan syyllisiä muista, eikä mietitä, mitä itse voisi tehdä asian parantamiseksi. *”Tää on tullut paljon vastaan tässä työssä ja meidän pitää opettaa ihmisiä täällä ajattelemaan sitä, mitä he itse voisivat tehdä asioiden hyöäks. ...Se ei onnistu, jos me haetaan aina kaikki syylliset, jos joku menee pieleen ja syytetään muita ja ollaan vaan itse hyviä ja tyytyväisiä, koska ei ootettu vastuuta itsestä, eikä ymmärretty sitä, et on velvollisuuksia ja odotuksia, jotka täytyis myös täyttää.”* Benin mielestä yhteiskunta antaa sellaisen kuvan elämästä, *”et sä saat elää holtittomasti ja joku muu vastaa siitä....Omavastuuta ei kohta oo enää missään muussa kuin vakuutuksissa, mut se on niinku sellanen keskustelun aihe, joka olis hyvä herättää ihmisillä, et ne huomais, miten ne itse toimivat, tekevät ja puhuvat, etteivät vaan itse ole pelkästi vaatimassa.”*

Benin haastattelun perusteella yrityksessä B on vallalla erityinen sidosryhmästrategia, jossa sidosryhmistä nousee esille henkilöstö. Ben vertaa yritystoimintaa tilanpitoon, jossa satoa saadaan enemmän, jos sitä jaetaan tasaisesti eikä kaikki hyöty tule vain omistajan pussiin. *”Tää on vähän kuin tilanpito, et tää on sellainen kotitila, jossa on puoli kylää töissä ja kaikki tienataan tästä elinkeinosta eli silloin me saadaan parempi sato kuin sillä, et tääl jotkut elelee herroiks, ajelee kieseillä ja käyttäytyy miten sattuu.”*

Benin arvoissa ja yritys B:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa heijastuu enemmän stewardship-teoriaan kuin agenttiteoriaan pohjautuvia näkemyksiä. Benillä on avoin ja läheinen suhde henkilöstöönsä. Luottamus henkilöstön ja omistajan välillä on molemminpuolista. Yrityksen omistaminen on hänelle elämäntapa, joten yrityksen omistamisen tavoitteita on paljon enemmän kuin

vain taloudelliset tavoitteet. Tavoitteissa ja sidosryhmäsuhteissa ilmenevät pitkäjänteisyys ja sitoutuneisuus. Yrityksen toiminnassa on nähtävissä altruistisia piirteitä sekä toiminnan motiiveissa että perheenjäsenten työskentelyyn liittyen. Taulukossa 19 on yhteenveto yritys B:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

TAULUKKO 19 Yhteenveto yritys B:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Henkilöstö	Henkilökohtainen suhde Henkilöstön arvostaminen Joustavuus, yksilölliset ratkaisut	Pitkät työsuhteet Työpaikan turvallisuus Hyvä työnantaja Hyvä yhteishenki Henkilöstön joustavuus
Asiakas	Yksilöllisyys Joustavuus Positiivisuus Ymmärrys alan mekanismeista Vakaa toiminta	Pysyvä asiakassuhde Asiakkaan odotukset täyttyvät
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	maltillinen tulostavoite	
Lainsäädännöllinen	alan yleisten määräysten, laillisten velvoitteiden ja sitoumusten noudattaminen rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteutumista	
Eettinen	rehti liikemiestapa, nuhteeton ja lupauksen mukainen toiminta	
Vapaaehtoinen	henkilöstön liikuntaedut ja eri tapahtumat	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyys		
Historia	lamasta hiljaista tietoa	
Altruistinen	hyvä tahto	
Toimintaympäristö	yksilön vastuun laiminlyönti	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus	henkilöstöön avoimet suhteet	
Erityisyys	henkilöstön elämäntapa- ja ajattelu	
Keskeisyys	henkilöstö keskeinen voimavara	
Proaktiivisuus	edelläkävijyyys henkilöstöasioissa	
Strategia	erityinen sidosryhmästrategia (henkilöstö)	

6.3 Yritys C: Carl – perhemyönteinen perinteiden arvostaja

Carl toimii yrityksessä C hallituksen puheenjohtajana. Hän on tullut virallisesti yritykseen töihin 15 vuotta sitten, mutta ollut jo aikaisemmin jollain tavoin mukana yrityksen toiminnassa. Carl omistaa yrityksen yhdessä kolmen sisarensa ja äitinsä kanssa. He kaikki ovat myös hallituksen jäseniä.

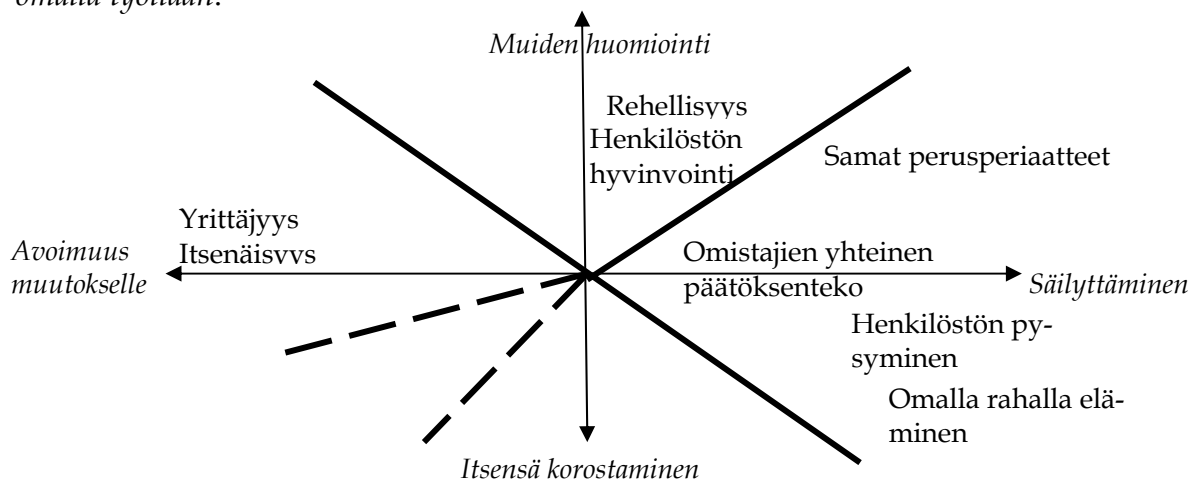
Yritys C:n perusti Carlin isä 1950-luvulla ja se toimii erikoiskaupan alalla Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2005 melkein 100 milj. euroa ja se työllisti satoja henkilöitä. Yritys C on yksi Pohjoismaiden suurimmista yksityisessä omistuksessa olevista alan yrityksistä.

Omistajan arvot

Carlilla on perheyriksen omistamisen arvoissa vahvasti edustettuna perinne- ja turvallisuusarvot (kuvio 13). Myös itseohjautuvuus- ja hyvántahtoisuus-arvot nousevat esille. Sitä vastoin hedonismi-, valta- ja universalismi -arvoja ei haastattelussa tullut ilmi.

Perinteet liittyvät vahvasti yritys C:n toimintaan. *"Koko yrityksen toiminta tapahtuu samoilla periaatteilla kuin se on tapahtunut aina. Ne ei oo sinänsä peruseriaatteet muuttuneet mitenkään."* Perinteet heijastuvat myös yrityksen aulassa, jossa on paikallisen kirkon penkki ja vanhanaikainen taulu. Perinteet liittyvät palvelujen tarjontaan ja laatuun sekä toimintatapoihin. Carl on perinyt isältään työn arvostuksen, yrittäjyyden ja rehellisyyden. Turvallisuus-arvot yrityksen toiminnassa näkyvät henkilöstön pysyvyyden arvostamisena ja liian suuren riskin karttamisena. *"Me eletään omalla rahalla. Ei oo lähdetty liian raskaasti laajentamaan eikä oteta liian suuria riskejä."* Yhdenmukaisuus näkyy yrityksen päätöksenteossa. *"Yhdessä me (yrityksessä töissä olevat omistajat) tehdään paljon näitä päätöksiä."*

Itseohjautuvuus-arvoista korostuvat yrittäjyys ja itsenäisyys. *"Yrittäjyys itsessään on tärkeää. Meidän yksittäiset toimipaikat ovat hyvin itsenäisiä. Siellä on päällikkö, joka toimii yrittäjänomaisesti omasta pisteestään vastaten. Meillä ei ole määrätynlaista yrityskonseptia."* Yritys C on aikaisemmin kuulunut keskusliikejohtoiseen ketjuun, mutta sanoutunut yhteistyöstä irti, koska *"se ei ollut itsenäisen yrittäjän paikka."* Hyvántahtoisuus-arvoista toimintaperiaatteena on rehellisyys ja tavoitteena oman henkilökunnan hyvinvointi ja henkilöstön viihtyvyys. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus tarkoittavat yritys C:ssä: *"Pitää olla reilu kaikkia kohtaan tarkoittaa sitä, että liian äkkiä huonoja paapotaan ja hyöät maksaa siitä sitten omalla työllään."*



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Itseohjautuvuus	yrittäjyys, itsenäisyys
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	samat peruseriaatteet
Turvallisuus	henkilöstön pysyminen, omalla rahalla eläminen
Yhdenmukaisuus	omistajien yhteinen päätöksenteko
Hyvántahtoisuus	rehellisyys, henkilöstön hyvinvointi

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Carl pitää tärkeimpänä henkilöstöä. *"Kun toimitaan puhtaasti kaupan alalla, niin kaupanhan tekee ihmiset. Kyllä meillä henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön viihtyvyys ja pysyminen ja ammattitaito ovat meille kaikista tärkeimmät asiat."* Henkilöstön viihtyvyys konkretisoituu pitkissä työsuhteissa. *"Meillä on vanhimmat ollut yli 40 vuotta talossa. Sieltäkin on tullut jo toista sukupolvea mukaan."* Avoimuus ja vapaamuotoisuus henkilöstöasioissa ovat leimallista yritys C:lle. *"Käytännössä kellään ei ole ovi kiinni. Kaikki kulkee, miten kulkee."* Joustavuutta työajoissa löytyy henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. *"Ihmisillä on eri elämänvaiheita ja se otetaan huomioon. ...Pyritään olemaan reiluja eli annetaan kaikille mahdollisuus. Totta kai on näitä, jotka haluaa tehdä lyhyttä päivää, mut sekin on heidän valintansa. Ei pakoteta valitsemaan."* Työnantajan joustavuus vaikuttaa myös työntekijöiden joustavuuteen, joka konkretisoitui laman aikana. *"Kyllähän meillä iso osa oli lomautuksesta huolimatta töissä."*

Ensisijaisista sidosryhmistä Carl mainitsee myös asiakkaat, tavarantoimittajat ja lähiyhteisön. Carlin mukaan yritys on olemassa asiakkaita, ei omistajia varten. Tämä näkyy yrityksessä asiakkaiden kuuntelemisena ja pitkinä asiakassuhteina. *"Yhtä lailla kun viedään tietoa toiseen suuntaan, niin kuulostellaan, mitä pitää olla. ...Asiakkaitakin on jo toisessa ja kolmannessa polvessa."*

Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on myös pitkäaikaista ja läheistä. Tavarantoimittajasuhteetkin ovat jatkuneet sukupolvesta toiseen – sekä ulkomaisien että kotimaisten yritysten kanssa. Carl arvostaa pitkiä yhteistyösuhteita, koska keskustelukumppaneiden säilymisenä samana on merkitystä. *"Kun ajattelee, että tehdään yhteistyötä sukupolvien yli, niin samat arvot säilyy."* Pitkien ja luotamuksellisten suhteiden merkitys tuli esille erityisesti laman aikana. *"Kyllä silloin on ollut uskollisia tavarantoimittajia, kun ne on malttanut odottaa."* Pitkillä yhteistyösuhteilla ja samoilla keskustelukumppaneilla on myös se vaikutus, että vaikeista asioista keskusteleminen on helpompaa. *"Helpompi ottaa ikävätkin asiat esiin ja ratkaista ja helpompi olla rehellinen."*

Lähiyhteisö nousee tärkeäksi sidosryhmäksi ehkä siksi, että yritys C toimii pienellä paikkakunnalla, jossa yksittäisen yrityksen toiminnalla on suurempi merkitys kuin isommalla paikkakunnalla. Yksi esimerkki tästä on liikepaikan ostaminen yritys C:lle. *"Sen jälkeen kun me ostettiin tää rakennus, niin teollisuuskyläyhtiöllä oli mahdollisuus. Me maksettiin täys hinta tästä talosta ja sitä kautta pelastettiin teollisuuskyläyhtiö, joka oli menossa nurin."* Carlin isä oli aikoinaan mukana kunnallispolitiikassa ja Carlin mukaan *"hänelle tää on ollut tärkeä paikka ja hyvä paikka se on meillekin."*

Toissijaisista sidosryhmistä Carl nostaa esille tilintarkastajat *"Meillä on erittäin hyviä tilintarkastajia ja sitä kautta ollaan jaettu hyviä osinkoja. Hänellä on aina ollut konsulttirooli ja ohjaava rooli."* Tämän roolin mukaisesti tilintarkastaja on tehnyt yrityksen hyväksi enemmän töitä kuin monet muut tilintarkastajat olisivat tehneet. Vaikkakin tilintarkastajan avulla on jaettu hyviä osinkoja omistajille, niin omistajat eivät kuitenkaan Carlin mukaan ole ahneita. *"Sitä viimeistä voittoa ei haeta eli riittää pikkuisen vähempikin, kun se on tasaisempaa. Meil ei ole toistaiseksi"*

kenelläkään ollut tarvetta kauheeseen kulutukseen. Kaikki on siirretty takaisin yritykseen.” Elinkeinoelämän järjestöissä yritys C ei ole mukana.

Vastuun kategoriat

Carl pitää yrityksen taloudellisena vastuuna hyvinvoinnin luomista. Yritys C kantaa taloudellisen vastuunsa myös maksaessaan henkilöstölleen hyvää palkkaa. *”Yhtä lailla henkinen kuin taloudellinenkin puoli: ollaan suht koht hyöä maksaan palkkaakin.”* Lainsäädännöllistä vastuun noudattamista Carl pitää yrityksen normaalina toimintana, mutta hän näkee siinä myös liikaa rajoittavuutta. *”Se (lakisääteinen toiminta) on jopa väärin tai sanotaanko näin, että lakia, kun noudatetaan, niin monessa kohtaa se on työntekijöitä kohtaan väärin. esim. ylitöiden tekeminen.”* Tällä hän viittaa siihen, että jos työntekijä haluaa tehdä ylitöitä, niin lain ei pitäisi rajoittaa häntä niitä tekemästä. Carl toivoo enemmän valinnan mahdollisuuksia ja keskinäistä sopimista.

Vapaaehtoiset vastuut liittyvät yritys C:ssä lähinnä henkilökuntaan ja lähiyhteisöön. Henkilökunnan hyvinvointiin panostetaan tukemalla harrastustoimintaa. *”Henkilökunnan urheilutoimintaan kustannuksiin osallistutaan.”* Lisäksi yksittäisenä henkilökuntaan kohdistuvana vapaaehtoisena tekona Carl mainitsee lomautusajan palkan maksamisen jälkikäteen. *”Kerran meillä on lomautettu. Lomautettiin lamavuosina alkuvuodesta ja joulun alla maksettiin se puuttuva palkka pois. Tai heille kuuluva palkka.”*

Lähiyhteisöä yritys C tukee vapaaehtoisesti avustamalla paikallisia urheiluseuroja. *”Paikalliset urheiluseurat ovat paras sponsoroinnin kohde, mutta ne ovat pieniä mainonta- ja markkinointipanostuksia. Pikku paikkakunnalla joutuu tekemään aika paljon eli yksittäiset summat ovat pieniä...”* Tämän lisäksi merkittävää vapaaehtoista yhteistyötä on yliopistollisen keskussairaalan kanssa, mutta siitä yritys C ei halua merkittävämmän puhua. Yritys C on myös osallistunut mm. Punainen sulka -keräykseen.

Motiivit

Carlillä on sekä ulkoisia että sisäisiä yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveja. Ulkoisista motiiveista nousee esille toimiminen suurena työllistäjänä pienellä paikkakunnalla. *”Meillä on tällä seudulla yli toista sataa henkeä töissä. Ei täällä ole pahemmin muita suuria yrityksiä. Tämä tuo vastuuta ja velvoitteita.”*

Sisäisistä motiiveista vahvana on altruistisuus eli toimiminen oikein erityisesti suhteessa henkilöstöön. *”Kyl se itseisarvo on enemminkin eli sanotaan näin, et humaani toiminta. Sä järjestät liikuntaa, esim. sen takia, et jengi pysyy paremmin töissä tai työkyntoisena, niin se on enemminkin karjankasvatusta siinä vaiheessa, siis jos ollaan niinku rehellisiä. Siis sä tarviit tulevaisuuden tuottajat sinne.”* Lahjoitusten antamisen taustalla on myös altruistiset motiivit. *”Jos sä lahjoitat jotain jollekin, se antaa sulle itselles enemmän.”* Paikkakunnalla pysyminen ilman strategiaa etuja voidaan myös mieltää altruistiseksi toiminnaksi ja velvollisuudentunnoksi yrityksen nykyistä kotipaikkaa kohtaan. *”Me maksettiin täys hinta täst talost ja sitä kautta pelastettiin teollisuuskyläyhtiö, joka oli menossa nurin.”* Vaikka yritys C toi-

mii altruistisesti henkilöstöään ja lähiyhteisöä kohtaan niin kaikkia sidosryhmiä tämä ei koske. Valistunut itsekkyyks tulee esille Carlin puheessa: *”Kyllähän kuitenkin sitten totuus on, ettei ilmaisia lounaita ole olemassa.”*

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys C ei aktiivisesti viesti yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan yrityksen ulkopuolelle. *”Me ollaan oltu hyvin hiljaisia. Se on ollut valinta, ettei oteta kantaa varsinaisesti. Me ei sinänsä anneta tietoja ulospäin koskaan.”* Henkilökunnalle tiedotetaan yhteiskuntavastuullisista teoista hieman enemmän. *”Tiedotetaan lahjoituksista, joita tehdään, talon sisällä.”* Yliopistolliselle keskussairaalallekaan tehdyistä lahjoituksista ei julkisesti puhuta. Viestintämuodoista ja yhteyden pitämisestä sidosryhmiin vahvimmin nousevat esille erilaiset tilaisuudet eri sidosryhmien kanssa. *”Mehän ollaan kovia matkustamaan ja järjestämään juhlia. Eli meillä on paljon sen tyyppistä vapaata yhteistoimintaa. Teattereita, siis tämmösiä meil on ihan jatkuvasti - jotain tapahtumaa, joka ei puhtaasti liity kauppaan.”*

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan strategisista piirteistä nousevat esille eri piirteet eri sidosryhmien suhteen. Avoimuus on suurempaa henkilöstöön päin kuin muihin sidosryhmiin. Asiakas, henkilöstö ja tavarantoimittajat ovat keskeisiä sidosryhmiä omistajalle, joten ne näkyvät keskeisesti myös yrityksen strategiassa. Vapaaehtoisuus on Carlille tärkeää, mikä näkyy myös siinä, että motiivit yhteiskuntavastuulliseen toimintaan olivat pääsääntöisesti sisäisiä. *”Mä haluan, et asiat hoidetaan hyvin ja ollaan mukana monessa, mut mua ei saa pakottaa.”* Proaktiivisuus ja erityisyys näkyvät vähiten yritys C:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa.

Carl näkee yrityksen toiminnan tarkoituksena työpaikan antamisen henkilöstölle ja asiakkaiden palvelemisen. Yritysten ei pitäisi laajentaa toimintaansa yhteiskunnan nykyisin hoitamille tehtäville. *”Suomalaistyyppisessä yhteiskunnassa yrityksen tehtävä ei ole perustaa päiväkotuja, koska me maksetaan veroja runsaasti.”*

Carlin haastattelun perusteella yrityksessä C on vallalla utilitaristinen strategia, jossa tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden tyydyttäminen. Carl nosti tärkeimmiksi sidosryhmiksi henkilöstön, asiakkaat, tavarantoimittajat ja lähiyhteisön.

Carlin arvoissa ja yritys C:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on enemmän stewardship- kuin agenttiteorian perusoletuksia. Hänellä on altruistisia motiiveja ja sidosryhmien tarpeet ovat tärkeämpiä kuin voiton maksimointi. Sidoryhmillä on myös moraalista merkitystä; ne eivät ole vain väline jonkin toisen tavoitteen saavuttamiselle. Sidoryhmäsuhteissa tärkeällä sijalla on luottamus ja pitkäaikaisuus, mikä on osoitus myös pitkän aikavälin tavoitteiden merkittävyydestä. Taulukossa 20 on yhteenvedo yritys C:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

TAULUKKO 20 Yhteenvedo yrityksen C:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Henkilöstö	Henkilöstöpolitiikka Avoimuus Joustavuus, yksilölliset ratkaisut	Pitkät työsuhteet Henkilöstön viihtyvyys Henkilöstön joustavuus
Asiakas	Asiakkaan kuunteleminen	Pitkät asiakassuhteet
Tavarantoimittajat	Samat keskustelukumppanit	Pitkäaikainen yhteistyö Uskollisuus Helpompi puhua vaikeista asioista
Lähiyhteisö	Toiminnan pitäminen paikkakunnalla	Alueen hyvinvointi
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	hyvinvoinnin luominen hyvä palkanmaksaja	
Lainsäädännöllinen	asioiden hoito lain edellyttämällä tavalla rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteutumista	
Eettinen		
Vapaaehtoinen	henkilöstön liikuntaedut paikallisten urheiluseurojen sponsorointi yhteistyö yliopistollisen keskussairaalan kanssa	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyks	”ilmaisia lounaita ei ole olemassa”	
Historia	perustajan arvot toiminnan motiivina	
Altruistinen	humaani toiminta on itseisarvo, joka antaa saajalleen enemmän paikkakunnalla pysyminen ilman strategisia etuja	
Toimintaympäristö	suuri työllistäjä pienellä paikkakunnalla	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus	henkilöstöön avoimet suhteet	
Erityisyys		
Keskeisyys	Henkilöstö, asiakkaat ja tavarantoimittajat keskeisiä sidosryhmiä	
Proaktiivisuus		
Strategia	utilitaristinen	

6.4 Yritys D: Dan - perhemyönteinen perinteiden arvostaja

Dan toimii yrityksessä D hallituksen puheenjohtajana. Hän ei ole työskennellyt muualla, vaan siirtyi suoraan kaupallisten korkeakouluopintojen jälkeen suvun yritykseen töihin. Yrityksessä Dan on työskennellyt jo melkein 40 vuotta. Dan edustaa suvun neljättä polvea.

Yritys D on perustettu viime vuosisadan puolella. Se työllistää yli 500 henkilöä ja sen liikevaihto on yli 200 milj. euroa. Yritys on monialayritys.

Omistajan arvot

Danille perheyrittäjän omistamisessa ovat Schwartzin arvotyypeistä vahvasti mukana perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus (kuvio 14). Itsehjautuvuus-

universalismi- ja hyväntahtoisuus-tyypit tulevat esille kirjatuissa arvoissa. Suoriutuminen-, valta-, hedonismi- ja virikkeisyys-arvot puuttuvat kokonaan.

Perinteet määrittävät vahvasti yritys D:n arvomaailmaa. Yrityksessä on kirjattu arvot jo isoisän aikaan, joten ne ovat eläneet yrityksessä jo useamman sukupolven ajan. Nämä arvot ovat työ, ihminen ja rehellisyys. Niiden syntyyn on eniten vaikuttanut Danin isoisä. *"Kyllä se vaan on tullut alun perin isoisän liberaalista ja ihmisläheisestä luonteesta, että hän katsoi, että tämä (henkilöstöstä huolehtiminen) on tärkeää. Ja siitä tämä ihminen meidän arvoihin tulee, että on tärkeää, että ihmisistä ja meidän työntekijöistä pidetään huolta."* Ihminen on yritys D:lle keskeisessä asemassa ja kaikkia ihmisiä pidetään samanarvoisina. *"Meillä on täs firmassa vaan eri vastuualueet ja eri työtehtävät, mutta muuten olemme ihmisinä tasa-arvoisia. Meillä esimerkiksi tämä pääkonttorin kanttiini on hyvin yksinkertainen ja siellä johtajat ja koko henkilökunta odottaa vuoroaan samassa ruokasalissa. Ei ole mitään kabinetteja tai erikoisruokia."* Ihmisistä huolehtiminen ja heidän tasa-arvoinen kohtelunsa kuuluvat universalismi-arvoihin.

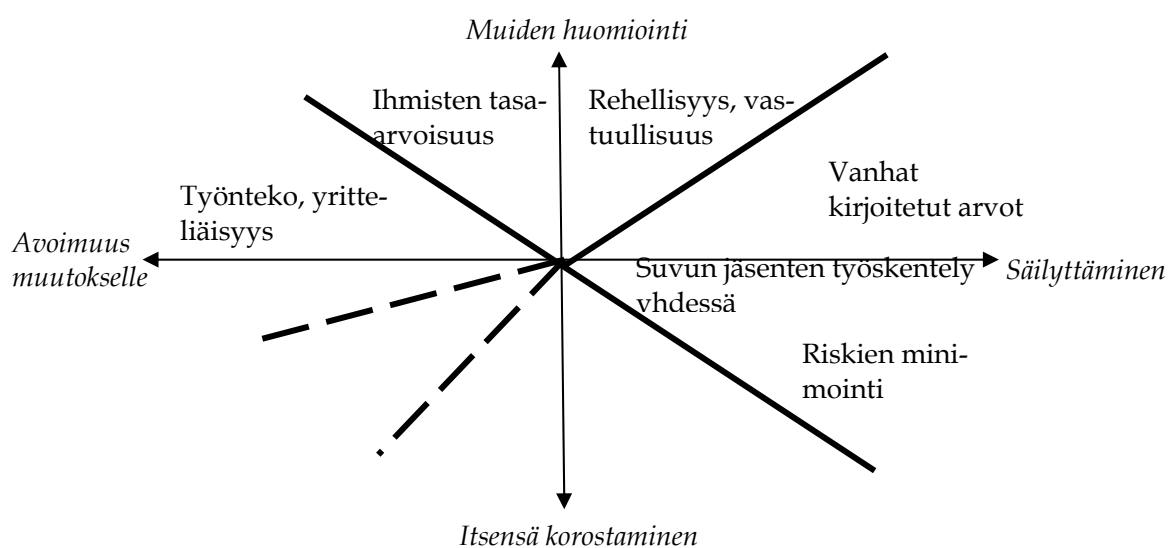
Työnteko on nykyisille omistajille edeltäjäsukupolvien tapaan tärkeää. *"Kyllä se on enemmän minulla ainakin ja näillä serkuilla joka päivä se on se työnteko, joka on selvästi päällimmäisenä eikä omistaminen niinkään usein ole mielessä. Arvot symbolisoivat sitä, että työ on kaikki kaikessa. Yhteiskunta ei voi toimia, firma ei voi toimia, yksilö ei voi toimia tekemättä työtä."* Yritys D:n työnteon tapaan kuuluu rehellisyys, joka myös on periytynyt edeltäjiltä. *"Rehellisyys on samalla lailla äärettömän tärkeä, valehdella ei saa. Isoisäni aina sanoi, että aina ei voi sanoa totuutta, mutta valehdellakaan ei saa."* Työnteko heijastaa itseohjautuvuus-arvoja ja rehellisyys hyväntahtoisuus-arvoja.

Yrityksen omistamisessa ja toiminnassa toteutuu myös vahvasti yhdenmukaisuus-arvoja. Yrityksessä on ollut perinteenä jo useamman sukupolven ajan, että yrityksen johdossa tehdään yhteistyötä eri sukupolvien ja saman sukupolven edustajien kanssa. Yrityksen perustajan lesken uusi aviomies teki pitkään työtä yrityksen perustajan vanhimman pojan kanssa. Sen jälkeen kolmannessa polvessa veljekset toimivat yhdessä toimitusjohtajana ja varatoimitusjohtajana. Sama perinne on jatkunut neljännessä polvessa, jossa serkukset vetävät yritystä työskennellen samassa huoneessa. Riitoja omistajien kesken ei pahemmin ole ollut ja yritys on yhdistänyt suvun jäseniä. *"Ne, jotka ovat tässä mukana, niin se (yritys) on kovasti yhdistävä tekijä. Riitoja ei ainakaan ole ollut niiden kesken, jotka ovat olleet täällä."* Yritys D ei kuitenkaan ole selvinnyt kaikista tilanteista ilman riitoja suvun jäsenten kesken. Erimielisyyksiä on aiheutunut osakkeiden arvostamisesta tilanteesta, jolloin yksi sukuhaara on halunnut luopua omistuksestaan ja yhtiö on joutunut osakkeet lunastamaan.

Turvallisuus-arvojen arvostaminen näkyy yritys D:n suhtautumisessa riskiin. Tärkeää on riskien minimointi ja jatkuvuuden takaaminen. *"Me pelataan mahdollisimman pienellä riskillä eli mitään tällaisia yltiöpäisiä seikkailuja tai yritysos-toja ei tehdä. Meidän yrityshän on velaton ja jotain pientä velkaa voidaan ottaa yrityskaupan yhteydessä, mutta kyllä se yleensä on niin, että se pitäis suurin piirtein vuodessa saada maksettua voitolla takaisin."* Turvallisuus-arvoa ilmentää myös tasaisen hyvän tuloksen tavoite. *"Konsultti sanoo, et meillä on liikaa löysää pääomaa ja pitäisi sijoitetun pääoman tuotto olla suurempi. Tämä ei ole meillä se tärkein asia, vaan tärkein*

asia on tehdä tasaista hyvää tulosta." Toisaalta yritys D:ssä vallitsee yritteliäisyys-ilmapiiri ja työntekijöiden ideoita arvostetaan. "Työntekijöiden keksiessä hyvän ja toteuttamiskelpoisen idean he ovat saaneet toteuttaa sen."

Hyväntahtoisuus-arvoista Danilla nousee esille rehellisyyden lisäksi vastuullisuus. Vastuullisuus merkitsee hänelle vastuuta tuloksesta ja vastuuta suvun omaisuudesta. "Se (työskentely perheyriyksessä) poikkeaa sillä tavalla, että kun on samalla omistaja, niin kyllä se vastuu siitä tuloksesta, niin siihen tulee yksi dimensio lisää eli tuota siinä on suvun rahat pelissä joka päivä. Jos sä oot palkkarenki ja sä epäonnistut, niin ainoa, mitä voit menettää on työpaikkas ja ehkä väliaikaisesti toimeentulon, mut tässä pelataan koko suvun omaisuudella."



Henkilökohtaiset	
Itseohjautuvuus	Työnteko, yritteliäisyys
Yhteisölliset	
Perinteet	Vanhat kirjoitetut arvot
Yhdenmukaisuus	Suvun jäsenten työskentely yhdessä
Turvallisuus	Riskien minimointi
Hyväntahtoisuus	Rehellisyys, vastuullisuus
Universalismi	Ihmisten tasa-arvoisuus

KUVIO 14 Danin arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Dan pitää tärkeimpänä henkilöstöä. Danin mielestä henkilöstö on resurssi, joka ratkaisee sen, kuka on voittaja ja kuka häviäjä. "Se on ihan selvää, et vaikka me mainoksissa sanotaan, et meillä on maailman parhaat tuotteet, niin kyllä se tosiasia on kuitenkin se, että maailma on täynnä tuotteita. Myynti- ja markkinointiosaaminen on se, joka tän pelin ratkaisee ja kuka sitä tekee, jos ei henkilöstö." Henkilöstön osaamista pidetään yllä koulutuksella. "Koulutusta on varmasti koko ajan. Meillä ei ole mitään keskitettyä, että kaikki käyvät saman putken kautta, koska se on meidän mielestä väärä tapa. Meidän toimialat on erilaisia ja henkilötkin on erilaisia." Henkilöstön arvostaminen näkyy myös henkilöstön palkitsemisessa - vuo-

sibonusjärjestelmässä, joka on pitkä perinne yritys D:ssä. *”Sen taustalla on se, että kun osakkeenomistajat laittaa rahapääomaa ja saa siitä osingonmuodossa rahaa, jos menee hyvin. Samalla lailla henkilökunta laittaa työpääomaa, jolle maksetaan osinkoa. Se on kyllä varmasti sitten taas osatekijä sille, että täällä viihdytään ja täällä on turvallista olla töissä. Enimmäkseen on erinomaisen pitkiä työsuhteita, joita on jo toisessa ja kolmannessakin polvessa.”* Työpaikassa viihtymistä osaltaan on edistänyt myös pitkään ollut täysin ilmainen terveydenhuolto. *”Terveydenhuolto on jäänyt nyt vähemmälle, koska valtio sen esti. Me saadaan vielä ylläpitää tätä hampaanhoitoa, mut yläraja on 500 euroa vuodessa.”*

Ensisijaisista sidosryhmistä myös omistajat ovat tärkeä sidosryhmä. Dan mielestä päämiehet ja asiakkaat ovat enemmän *”kaupallisia partnereita eikä sillä tavalla sidosryhmiä kuin mitä sä nyt haet.”* Dan näkee omistajat yhtenä tärkeänä sidosryhmänä ja omistajuuden jatkuvuutena. *”Firma on nyt tällä kertaa meidän sukupolven, mut se on vähän niin kuin lainassa, että ei nähdä sillä tavalla, että me se omistetaan ja voidaan tehdä, mitä halutaan, vaan meidän tulee antaa se seuraavalle sukupolvelle toivottavasti vielä paremmassa kunnossa kuin mitä se oli silloin kuin me se vastuu saatiin.”* Tämä ajattelutapa näkyy maltillisissa osingoissa, joita yritys D jakaa omistajilleen. Vähintään puolet tuloksesta käytetään aina yrityksen kehittämiseen ja investointeihin.

Toissijaisista sidosryhmistä Dan mainitsee yhteiskunnan, elinkeinoelämän järjestöt ja tilintarkastajan. Yritys D:ssä on aina nähty yhteydet poliittiseen maailmaan tärkeinä, koska yritystoiminta on osa yhteiskuntaa. Neljännestä sukupolvesta ja sitä edeltäneistä sukupolvista löytyy ministereitä, kansanedustajia ja paikallispolitiikassa vaikuttavia poliitikkoja. Yritys D on halunnut kertoa poliitikoille yritystoiminnan arjesta ja saada vastaavasti tietoa, miten poliitikot ajattelevat yritykselle tärkeistä asioista. *”Sehän on semmoinen give and take eli halutaan olla mukana kertoaksemme heille, että mikä se todellisuus on, mutta myös tietenkin saada samalla inside-informaatiota siitä, miten poliitikot yleensä mieltii, koska ne suurelta osin linjaa sitten sen mihin suuntaan yhteiskuntaa viedään.”*

Yritys D on ollut perinteisesti aktiivisesti mukana myös elinkeinoelämän ja urheilujärjestöissä. *”Katsotaan, että pitää antaa resursseja. Tietysti se henkilö on enemmän tai vähemmän työelämästä pois.”* Yritys D:n toiminnassa tilintarkastajalla on ollut laajemmat tehtävät kuin vain lain edellyttämät. *”Meillä on ollut, mm. aikaisemmin sääntönäkin se, että kun oli aikaisemmin näitä tilintarkastajia, joka ei ole ammattitilintarkastaja, niin meillä oli aina sosiaalidemokraatti.”* Tavoitteena oli kuulla sosiaalidemokraattien mielipiteitä mm. lainsäädännön kehittämisestä, mutta samalla laajentaa heidän ymmärrystään perheyrityksistä.

Vastuun kategoriat

Vastuun kategorioista Dan näkee taloudellisen vastuun tasaisen tuloksen tekemisenä. Lainsäädännön Dan näkee enemmänkin estävän yhteiskuntavastuun toteuttamista erityisesti yrityksen halutessa huolehtia henkilöstöstään. Hänen mielestään yritys voi ottaa huolehtiakseen yrityksen henkilöstön terveydestä, jos sillä on siihen halua ja varaa ja jos yhteiskunta ei pysty toteuttamaan tehokkaasti tätä tehtävää. Hän kertoo esimerkin: *”Meillä oli yksi henkilö ohitusleikkauk-*

sessä yksityisessä sairaalassa ja se maksoi jotain 50 000 markkaa ja sekin pantiin verolle ja sanottiin, että ehkä me pelastettiin tämän ihmisen henki sillä, että me mentiin jonojen ohi. Ei hänellä olisi ollut varaa yksityiseen sairaalaan. Eikä kelvannut. Välillä tuntuu vähän oudolta.” Eettinen vastuu tulee esille jo yrityksen arvoissa, joista yksi on rehellisyys.

Vapaaehtoisen vastuun kantamisessa yritys D:llä on jo pitkä perinne. ”Meillä yrityksessä joskus 50- ja 60-luvulla oltiin hyvin edistyksellisiä: aloitettiin ensimmäisten joukossa se, että joka toinen lauantai on vapaapäivä ja sitten joka lauantai ennen kuin se oli sopimuksissa määrätty. Meillä on neljän kuukauden äitiyslomat ennen kuin äitiyslomia tiedettiin. Meillä oli pitkään täysin ilmainen terveydenhuolto: hampaat, silmät, kaikki siihen mukaan.” Vapaaehtoista vastuuta yritys D on myös kantanut tarjotessaan yrityksen johtohenkilöiden osaamista ja aikaa yhteiskunnallisiin tehtäviin. Yritys D:n jotkin toimialat vaativat ISO-standardien sertifiointeja, vaikka Dan onkin hieman epäileväinen niiden suhteen. ”Kyllä sitä välillä ajattelee, että joku on keksinyt oikein hyvän bisneksen itselleen. En tiedä, mikä niissä sitten on se added value eli se pitää vaan olla.”

Motiivit

Henkilöstöstä huolehtimisen motiivit ovat yritys D:ssä enimmäkseen sisäisiä. Henkilöstöstä huolehtiminen on Danille itseisarvo, mutta taustalla on myös valitunutta itsekeskeisyyttä. ”Joo, kyllä se (henkilöstöstä huolehtiminen) on itseisarvo, mut kyl se kolikon toinen puoli on se, et jos olet terve ja motivoitunut, teet parempaa työtä.” Henkilöstön arvostamisella on yritys D:ssä pitkät perinteet, mm. vuosibonusjärjestelmä on yli 50 vuotta vanha.

Ulkoiset motiivit yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiseen liittyvät toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yritys D on joutunut irtisanomaan henkilöstöään lähinnä suurten päämiesten lähtiessä. ”Nämä edustusten menettämiset ovat meidän suurin jokapäiväinen uhka. Sit kun joku suuri päämies lähtee, niin minkäs sille voit, jos tää päämies ei ota näitä henkilöitä, niin kuin me aina yritetään kaupan myötä siirtää henkilökuntaa sinne, mut silloin jos näin ei käy, niin näitä yt-neuvotteluja valitettavasti tulee, mut kyllä se tuntuu pahalta.” Osinkojen verotuskohtelu on yksi toimintaympäristössä tapahtunut muutos, joka on vaikuttanut omistajan saamaan hyötyyn eli osinkojen suuruuteen. ”Silloin kun osingot verotettiin kaksinkertaisesti, otettiin enemmän palkkaa ja vähemmän osinkoa, mut nyt sitten kun avoir fiscal tuli, ollaan maksettu reilumpia osinkoja.”

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys D ei aktiivisesti viesti yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan, esim. henkilökunnan eduista. Dan näkee aktiivisemmän viestinnän tulokset ennemminkin kielteisinä. ”Ei olla mainostettu näitä (henkilökuntaetuja) yrityksen ulkopuolella. En oo sitä ajatellutkaan, mut se voisi olla päinvastoin.”

Tilaisuuksia sidosryhmien kanssa edustaa omistajille järjestetty informaatiotilaisuus tilinpäätöksen yhteydessä. ”Meillä on yleensä tällainen, ei sitä nyt seminaariksi voi kutsua, mut kuitenkin informaatiotilaisuus, jossa kerrotaan, missä

mennään ja mitkä meidän ajatukset ja näkymät ovat ja sitten on ollut sellainen yhteinen rapukesti, Mut sehän on niin, et kun meitä on niin vähän, niin kaikki periaatteessa omien lastensa kanssa keskustelevat ja se kommunikaatio on epämuodollista, mut kaikki ovat ilmeisen hyvin tai niin hyvin kuin isä tykkää tiedottaa asioista.” Omistajien informaatiotilaisuus on erityisesti suunnattu omistajille, jotka eivät ole yrityksessä töissä. Vaikka Dan ei puhukaan lobbaamisesta, niin suvun jäsenten mukanaolo yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa poliitikkoina osoittaa, että keskustelu ja ajatustenvaihto (lobbaaminen) yhteiskunnallisten vaikuttajien kanssa nähdään yritys D:ssä tärkeäksi.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan proaktiivisuus ja vapaaehtoisuus on erityisen suurta yritys D:n toiminnassa henkilöstön kanssa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Proaktiivisuus näkyy henkilöstölle tarjottavissa eduissa jo ennen kuin ne ovat edes osa lainsäädäntöä. Vapaaehtoisuus ilmenee henkilöstöetujen laajuudessa, joka on paljon lainsäädännön vaatimaa suurempi. Yritys D:lle vapaaehtoinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen on tärkeää, jotta he voisivat olla askeleen edellä muita lainsäädännön kehittämisessä.

Dan näkee yritystoiminnan roolina olevan toimimisen kansantalouden moottorina. *”Vaikka sitä ei jokapäiväisessä työssä ajattele, niin onhan yritysmaailma se ainut moottori. Jos ei sitä moottoria ole, niin mistä sitä tuotantoa tulis ja mistä työpaikkoja, veronmaksajia. Ja peruslähtökohta on, et tuotetaan ja siitähän se bruttokansantuote tietenkin syntyy, tuotetaanko me sitten tavaroita vai palveluja, mutta bisnestä se on ja liike-elämää se on.”*

Danin haastattelun perusteella yrityksessä D on vallalla erityinen sidosryhmästrategia, jossa tavoitteena on ensisijaisesti henkilöstön tavoitteiden tyydyttäminen. Toisaalta aktiivinen mukanaolo yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa sisältää myös sosiaalisen harmonian strategian piirteitä. Yhteiskunta tarvitsee yrityksiä, jotka työllistävät. Yritys tarvitsee yhteiskunnallisen toimintaympäristön, joka edistää yritystoimintaa.

Danin arvoissa ja yritys D:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ilmenee enemmän stewardship- kuin agenttiteorian mukaisia perusajatuksia. Ihmiskäsitys on kaikkien ihmisten tasa-arvoa kannattava. Sidosryhmillä ei ole pelkästään välineellistä merkitystä, vaan ne ovat arvokkaita sinänsä. Omistajien tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuus, joka edellyttää pitkän aikavälin tavoitteita. Omistamisen motiivit ovat enemmän sisäisiä kuin ulkoisia tai taloudellisen tarpeen ohjaamia. Taulukossa 21 on yhteenveto yritys D:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

TAULUKKO 21 Yhteenveto yritys D:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Henkilöstö	Henkilöstön palkitseminen Koulutus Terveystenhoito	Pitkät työsuhteet Työpaikan turvallisuus ja viihtyisyys
Omistajat	Maltillinen osinkopolitiikka	Jatkuvuus
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	tasainen hyvä tulos	

Lainsäädännöllinen	rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteutumista
Eettinen	rehellisyys
Vapaaehtoinen	henkilöstölle etuja ennen lainsäädäntöä johtohenkilöiden osaamista ja aikaa yhteiskunnallisiin tehtäviin ISO-standardeja
Motiivit	
Valistunut itsekkyyys	terve ja motivoitunut on parempi työntekijä
Historia	perinteet
Altruistinen	henkilöstöstä huolehtiminen on itseisarvo
Toimintaympäristö	päämiesten lähtö yritysverolainsäädäntö
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne	
Avoimuus	terve ja motivoitunut on parempi työntekijä
Erityisyys	perinteet
Keskeisyys	Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa
Proaktiivisuus	Toimintaympäristöön vaikuttaminen aikaisessa vaiheessa Edelläkävijyys henkilöstöasioissa
Strategia	Erytynen sidosryhmästrategia (henkilöstö) sosiaalinen harmonia

6.5 Yritys E: Eva - kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä

Eva toimii yrityksessä E hallituksen puheenjohtajana. Hänellä ei ole ollut suoraa polkua opiskelujen jälkeen perheyrittäjäksi ja omistajaksi, vaan hän on aikaisemmin jopa ajatellut, ettei tule koskaan työskentelemään isänsä perustamassa yrityksessä. Myöhemmin hänen ajatuksensa muuttuivat ja hän on nyt toiminut yritys E:ssä ensin operatiivisissa tehtävissä noin kymmenisen vuotta ja sitten hallituksessa omistajana.

Yritys E on perustettu noin 60 vuotta sitten. Se toimii kansainvälisesti monessa eri maassa työllistäen yli 1000 henkilöä. Yritys toimii rakennusteollisuuden alalla. Yritys on kasvanut pienestä insinööritoimistosta kansainväliseksi teollisuusryhmäksi.

Omistajan arvot

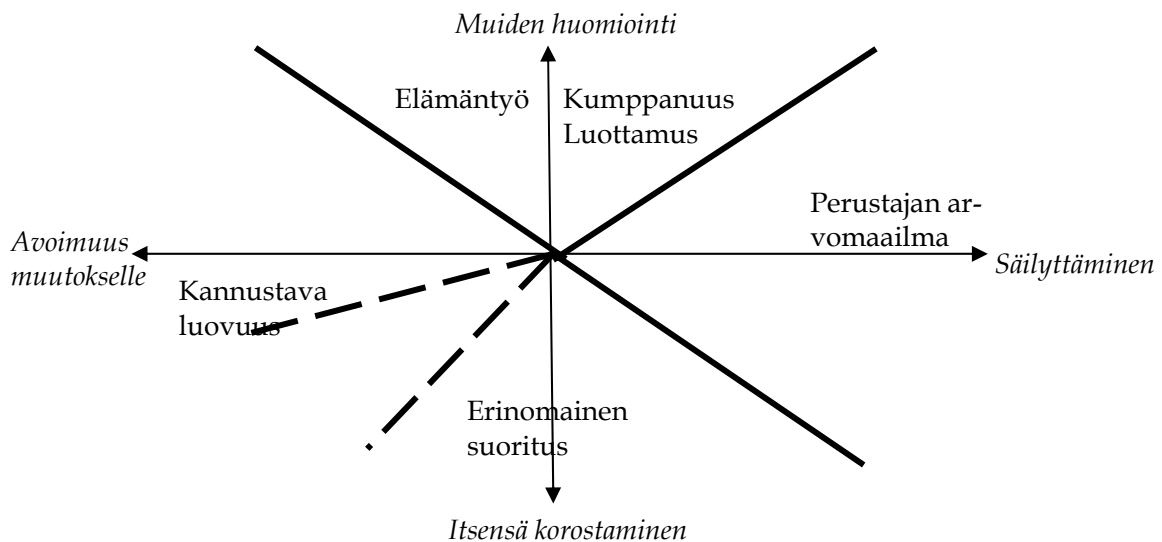
Yritys E:n kirjatut arvot ovat luottamus, erinomainen suoritus, kumppanuus ja kannustava luovuus (kuvio 15). Luottamus on kaiken toiminnan perusta. Ilman luottamusta ei synny erinomaista suoritusta. *"Meillä oli hallituksessa joku, joka kysyi, eikö täällä pidä olla yhtään taloudellisia mittareita. Erinomainen suoritus tarkoittaa kyllä sitä, että tehdään mahdollisimman tehokkaasti ja tulosta on tehtävää, mutta että tietyllä tavalla. Jos sä kannustat luovuuteen ja toimit kumppanina ja sulla on luottamusta, niin se vaikuttaa tähän eli kyllä näillä sillä lailla on linkki olemassa."* Schwartzin arvokentässä nämä arvot sijoittuvat hyväntahtoisuus-, suoriutumisen- ja virikkeisyys-arvotyyppeihin.

Kumppanuus tarkoittaa yrityksessä E asiakkaiden kunnioittamista ja heistä huolehtimista sekä yrityksen sisällä toinen toisistaan huolehtimista. *"Arvot on meidän sisäiset kuin sidosryhmiinkin päin. Eli voit olla kumppani niin täällä konsernin*

sisällä ihmiset keskenään kuin myös sitten ulkopuolisiin." Kannustava luovuus vie yritystä eteenpäin. "Kannustava luovuus tulee just, et perheyrityksessä vois kuvitella, että siellä annetaan enemmän mahdollisuuksia harhautua pikkasen kummallisillekin poluille. Et jos on joku, joka löytää jonkun mielenkiintoisen pienen harhapolun ja on aivan valtavan innostunut siitä että tämä on hieno ja upea, niin annetaan sille mahdollisuus kulkea sitä polkua."

Vaikka yrityksen arvot on prosessoitu yrityksessä toiminnan ja asiakas-suhteiden kautta näkyen jokapäiväisessä toiminnassa, niin arvojen juuret ovat perustajan arvomaailmassa. "Kyllähän ne juuret varmaan sieltä perustajasta tulee. Se on ihan selvä."

Eva kokee olevansa omistaja-yrittäjä, jolla ei ole erikseen työelämää, vaan elämäntyö. "Itse asiassa mä olen hyvin vahvasti sitä mieltä, että kaikilla meillä on tietynlainen elämäntyö. Toisilla se painottuu kotiin: kotiäitinä tai -isänä olemiseen, toisilla se painottuu vahvemmin siihen työssä olemiseen, mut aina sulla on se kokonaisuus kuitenkin. Mutta mitä enemmän sulla on tällöinen yritys, sitä vahvemmin se on sitä elämäntyötä." Tämän voisi ajatella kuuluvan universalismi arvoihin kuvastaen yritystoiminnan merkitystä elämän merkityksellisyyteen.



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Suoriutuminen	Erinomainen suoritus
Virikkeisyys	Kannustava luovuus
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	Perustajan arvomaailma
Universalismi	Elämäntyö
Hyväntahtoisuus	Kumppanuus, luottamus

KUVIO 15 Evan arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Eva pitää tärkeimpänä asiakkaita. "Ennen kuin mä henkilöstöstä puhun, kyllä mä haluaisin asiakkaista puhua. Eihän meillä ilman asiakkaita olisi henkilöstöäkään... Ilman asiakkaita meillä ei olisi koko bisnestä" Myös verkkosivujen mu-

kaan yritys E:n kaiken toiminnan painopiste on asiakkaan palvelemisessa. Tyytyväiset asiakkaat ja hyvät referenssit ovat yritys E:n menestyksen avain. Asiakassuhteet ja asiakkaiden odotusten ylittäminen on myös kirjattu missioon. Asiakassuhteista huolehtiminen synnyttää todellista kumppanuutta ja luo yritykselle maineen, jota kunnioitetaan.

Missionsa mukaisesti yritys E on panostanut viime vuosina erityisesti asiakaspalveluun, mistä se on saanut myös tunnustusta. *"Me ollaan nimenomaan viime vuosina saatu ihan mielettömästi asiakaspalveluun liittyviä palkintoja sekä meidän toimittajilta että asiakkailta eli me ollaan tehty mielettömästi tän eteen, että tavarat tulee sovittuna hetkenä ja päivänä ja sinne, minne on sovittu ja se näkyy sitten."* Asiakaspalvelun motiivina ei kuitenkaan ole ollut tunnustuksen hakeminen, vaan tunnustus on enemmin osoitus avoimuudesta: asiakaspalvelu on kilpailussa asetettu alttiiksi arvostelulle. Asiakaspalvelun lisäksi yritys E on panostanut paikallisuuteen toimiessaan kansainvälisillä markkinoilla. *"Meidän etu kilpailussa on olla asiakkaan iholla paikallisesti, vaikka me ollaan kansainvälinen, niin me valitaan ne meidän alueet, missä me toimitaan ja meillä on vahva paikallinen leima. Se on se, millä me erotutaan eli me ollaan aidosti kansainvälisiä kumppaneita."* Hyvä asiakaspalvelu ja paikallinen toiminta kansainvälisillä markkinoilla on yksi yritys E:n kilpailueduista, joka luo myös kumppanuutta. *"Tulokseksi saadaan kumppanuutta - täysin suoraan yhteydessä arvoihin."*

Asiakkaat sidosryhmänä on muuttanut muotoaan Evan mukaan toimintaympäristön muuttuessa. *"Sinne (asiakkaisiin) tulee uusia ryhmiä, joita ei ole aikaisemmin tarvinnut ollenkaan edes ajatella. Meidän näkökulmasta esim. vaikka meillä on business to business, meidän ei myydä suoraan kuluttajalle tavaraa, niin kuitenkin lopukäyttäjää, joka käyttää meidän tuotteista osaa, me joudutaan enenevässä määrin ottamaan haltuun myös sitä kohderyhmää sidosryhmänä."*

Vuosikertomuksessa mainitaan tärkeimpänä voimavarana henkilöstö: Tehdään yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatavoissa arvostetaan osaamista, vuorovaikutusta ja avoimuutta. Evan puheessa nämä toimintatavat tulivat eniten ilmi arvoista puhuttaessa. Henkilöstölle annetaan vaikutusmahdollisuus mm. päätettäessä yritys E:n sponsorirahoista. *"Se on meidän henkilökunnalle mielettömän tärkeää, et he pystyy omien lastensa urheiluseuroissa tuomaan (yrityksen nimi) sponsoriksi 100 tai 50 eurolla, et he on järjestänyt tällaisen sponsorituen siihen omaan ryhmäänsä. Se on sen henkilöstön hyvinvointia mun mielestä...Ettei se käy niin, että jostain pääkonttorista joku ihminen määrää et tonne ja tonne. Se on tärkeää, että nää meidän ihmiset pystyy vaikuttamaan. Jos siel menee päällekkäin jotain, niin sillä ei oo sitten mitään väliä."*

Toissijaisista sidosryhmistä Evan haastattelussa tulee esille lähiympäristö, julkinen valta, akateeminen maailma ja rahoittajat. Lähiympäristöllä on merkitystä yritys E:n toimiessa pienellä paikkakunnalla ja suhteet paikallisiin sidosryhmiin ovat avoimet ja mutkattomat. *"Jotenkin niinku tämmöisellä pienellä paikkakunnalla kun toimitaan, niin nämä paikalliset sidosryhmätkin. Kun uimahalli meni remonttiin, niin palolaitos pyysi, saisiko ne käyttää meidän uimahallia omiin tarkoituksiin, kun niiden pitäis vähän treenata. Nehän kävi täällä sitten sukeltamassa ja treenamassa ja harjoittelemassa."* Kukaan yritys E:n omistajista ei ole ollut mukana politiikassa, mutta vuoropuhelu kaupungin päättäjien kanssa on tiivistä. *"Mä olin*

just puhumassa siel (kaupungin) seminaarissa. Tämmöisiä on koko ajan." Yritys E:lle paikalliset juuret ovat osa yrityskulttuuria. "Jos me nyt repäistäis (yrityksen nimi) kokonaan irti paikkakunnalta ja heitettäis se jonnekin, niin se ei olis enää (yrityksen nimi), et kyl sil on hirvee merkitys. Mehän ollaan nyt jo paljon siirretty, mut silti me ollaan täällä, uskoisin, aika pitkälle tulevaisuudessa. Se voi olla, että se tekemisen muoto muuttuu, et nyt jo tuotannollista tekemisen painoa on siirretty, mut tietty ydinosa on täällä. Mä vakavasti mieltisin sen täältä irrottamista."

Suhteet julkiseen valtaan korostuvat yrityksen toimiessa eri maissa. Julkinen valta pitää ottaa huomioon eri tavalla eri maissa. *"Kyllä sitten eri maissa on eri tavalla poliittiset, kunnan ja hallinnonkin suhteet. Kyllä mä kaksi kertaa mieltisin uskaltaisinko lähteä Venäjälle ostamaan yritystä, jos en olisi varustautunut siihen, että olisin hoitanut myös kunnan päättäjien kanssa suhteet kuntoon."*

Yritys E toimii aktiivisesti myös akateemisen maailman kanssa. *"Yhteistyö tulee lisääntymään eri oppilaitosten kanssa, eri tutkimuslaitoksien kanssa. Me ollaan sitä jo tehty aikaisemminkin, mutta ehkä varmaan lisääntyössä määrin."* Rahoittajista Eva toteaa, että nekin haluavat aikaisempaa enemmän informaatiota yrityksestä.

Vastuun kategoriat

Vastuun kategorioista Eva näkee taloudellisen vastuun tuloksen tekemisenä, mutta keinot, miten tulosta saadaan aikaiseksi edustavat muita kategorioita. *"Taloudellinen ajattelu on fakta ja se pitää olla kunnossa, mutta sitten tulee näitä keinoja."* Laillinen ja eettinen toiminta tulee esille yrityksen arvoissa ja ilmenevät jokapäiväisessä liiketoiminnassa. *"Nehän (arvot) linkittyy sinne liiketoimintaan, että vedetäänkö sitä liiketoimintaa ääri rajoilla, maksetaanko mustaa rahaa Venäjällä vai eikö makseta eli mitkä on ne konstit, joilla liiketoimintaa harjoitetaan."*

Vapaaehtoisen vastuu kategoriaan sijoittuvat yritys E:ssä noudatettavat ympäristöstandardit. *"Meillä on kaikki ympäristöstandardit, jotka ovat itsestään selvyyys. Ihan selvää, Iso 9000 ja 14 000. Nyt ollaan jopa Six sigmaa viemässä eteenpäin eli sillä lailla ne on musta tätä päivää."* Yritys on mukana myös erilaisissa sponsori-hankkeissa, joiden valinnassa henkilöstön vaikutus on suuri.

Motiivit

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit ovat henkilösidonnoisia ja niihin vaikuttavat ihmisten kiinnostukset ja arvostukset. *"Yhteiskuntavastuullinen toiminta lähtee puhtaasti meidän ihmisten kautta eli ketkä täällä on. Mä oon kiinnostunut jostain yrittäjyydestä, niin todennäköisesti yritys on sponsoroimassa yrittäjyytoimintaa. Tai jos meidän johto on kiinnostunut Suomi-Puola yhteistyöstä, niin todennäköisesti me ollaan siellä jotain tukemassa Se menee näiden ihmisten kautta ja heidän kiinnostuksensa kautta, koska he laittaa samalla myös omaa aikaansa."*

Henkilökohtaisen kiinnostuksen lisäksi yhteiskuntavastuulliseen toimintaan vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat lainsäädännölliset muutokset ja kilpailuympäristön paineet. Tuotannon siirtämistä ulkomaille Eva perustelee globaalin markkinatalouden lainalaisuuksilla. *"Nehän (yritykset) on täysin riippuvaisia siitä, miten globaali markkinatalous menee sillä alalla ja siellä on niin isoja muu-*

toksia, et must se ois yhteiskuntavastuutonta, jos pidettäis keinotekoisesti tällaista yllä, koska kaikki siitä kärsii. Pitkän päälle se ei toimi kuitenkaan.” Muuttuva lainsäädäntö on vaikuttanut erityisesti osinkopolitiikkaan. ”Tämä uusi verouudistus teki sen, että verotus ja siihen liittyvät osa-alueet on entistä enemmän mukana keskusteluissa ja sun täytyy tietää niistä jotakin.” Osinkopolitiikkaan vaikuttavat Evan mukaan myös ”millä osinkotasolla tulet toimeen” tai ”onko sulla tulossa sellaisia projekteja sun omaan elämään, jotka vaativat lisäinvestointeja”.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys E viestii avoimesti ja säännöllisesti eri sidosryhmiensä kanssa. Yritys kertoo vuosikertomuksessaan laajasti eri yksikköjensä toiminnasta ja vuoden päätapahtumat. Vuosikertomukseen sisältyy taloudellisen informaation lisäksi myös tietoa yrityksen arvoista ja corporate governance -käytännöistä. Vuosikertomuksen mukaan yritys E on mm. perustanut neuvoston, jonka tavoitteena on edistää yhteistyötä henkilöstön kanssa. Neuvosto toimii koko konsernia koskevien asioiden keskustelu- ja tiedotusfoorumina, joka koostuu eri maiden henkilöstön edustajista. Se kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Omistajien välinen vuoropuhelu on usein epämuodollista. *”Me tavataan hyvin usein erilaisissa tilaisuuksissa, lapsien syntymäpäiväjuhlia ja tän tyyppejä. Niin se on se yritys tietyllä tavalla aina yksi elementti ja siitä hyvin usein puhutaan.”*

Yritys E seuraa aktiivisesti, mitä media heistä kertoo. *”Meil on erikseen lehdistöseurantakumppani, joka kerää Pohjoismaista ja Baltiasta lehtiartikkeleita aina kun yrityksen nimi mainitaan.”* Yrityksessä ollaan myös varauduttu kriisiviestintään. *”Meillä on ammattimaisesti mietitty kaikki tällaiset viestinnälliset kuviot, että kriisiviestintäohjeistukset on olemassa ja niitä on jopa kokeiltu vähän. Tietysti tällainen voisi tulla positiivisessakin mielessä.”*

Vastuun kategorioista eettistä ja lainsäädännöllistä tasoa edustavien arvojen mukainen toimintatapa on keskeistä jokapäiväisessä yritystoiminnassa, joten näiden tasojen mukainen toiminta täyttää strategisuuden keskeisyyspiirteet.

Yhteiskunnan ei Evan mukaan pidä laskea sen varaan, että yritykset rahoittaisivat yhteiskunnan sosiaalisten ongelmien ratkaisemisen. Yrityksen tehtävänä ei ole sosiaalisten asioiden hoitaminen. Eva kuuluttaa myös yhteiskunnalta vastuuta omien tehtävien suorittamisessa. *”Yhteiskunnallakin pitää olla oma vastuunsa. Ei voi olla niin, että ensin me maksetaan hirveesti veroja ja sit sen päälle meidän pitäis vielä maksaa...Jos me osallistutaan vähäsen jotain huumevastaiseen työhön, niin sitä voi kerta keikkana, mut sen varaan ei voi laskea, et yritys maksais alueen huumeongelman poistamisen, vaikka se on meidän intressissä, että tällaista ei pitäis sallia...Jos me lähdetäis hirveesti paneutumaan johonkin terveydenhoidon parantamiseen tai johonkin tällaiseen, niin sit mennään jo ehkä mäkeen. Sen ei tarviis enää olla yrityksen tehtävää.”*

Yrityksen toiminnan tarkoituksena on Evan mukaan kannattavuus. *”Kaike bisneksen lähtökohta on, että me tehdään tulosta, koska eihän se muuten kauan ole pystyssä koko bisnes.”* Yrityksen toiminnan tarkoituksena on kuitenkin toiminnallaan luoda hyvinvointia ympärilleen, ei vain omistajilleen. *”Kyl mä uskon siihen,*

et jos yrityksen toiminta on koko ajan mukana kehityksessä ja voi hyvin, niin se, jos mikä tuo eniten sitä hyvinvointia ympärille.”

Evan arvoissa ja yritys E:n yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ilmenee sekä agentti- että stewardship-teorian lähtökohtia. Agenttiteorian oletusten mukaan yrityksen tavoitteet ovat taloudellisia. Toisaalta stewardship-teorian oletuksia on toiminnan perustuminen luottamukseen ja kumppanuuteen. Näkökulma on sekä omistajan että muiden sidosryhmien, mutta sidosryhmien merkitys on enemmän välineellinen.

Evan haastattelun perusteella yrityksessä E on vallalla utilitaristinen strategia, jossa tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden tyydyttäminen. Haastattelussa tuli esille monia eri sidosryhmiä ja yhteistyö näiden sidosryhmien kanssa edistään myös niiden toimintaa. Taulukosta 22 ilmenee yritys E:n yhteiskuntavastuullinen toiminta.

TAULUKKO 22 Yhteenveto yritys E:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Asiakkaat	Hyvä asiakaspalvelu Odotusten ylittäminen Paikallisuus	Kumppanuus
Henkilöstö	Vaikutusmahdollisuus	Hyvinvointi
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	tulos	
Lainsäädännöllinen	toimintatapa	
Eettinen	toimintatapa	
Vapaaehtoinen	sponsorointi, ISO-standardeja	
Motiivit		
Egoistinen	Oma toimeentulo	
Altruistinen	Henkilökohtainen kiinnostus	
Toimintaympäristö	Globaali markkinatalous, yritysverolainsäädäntö	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus	Viestinnän avoimuus	
Erityisyys		
Keskeisyys	Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa	
Proaktiivisuus		
Strategia	Utilitaristinen	

6.6 Yritys F: Frans – kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä

Frans toimii yrityksessä F hallituksen puheenjohtajana. Hän ei ole ollut koskaan yritys F:n palveluksessa, vaikka hänellä on yritys F:n toimialaan liittyvä korkeakoulututkinto. Hän on luonut uraa muualla ja toiminut suvun yrityksessä vain aktiivisen omistajan roolissa. Tässä roolissa hän on ollut jo usean vuoden ajan. Frans edustaa neljättä sukupolvea.

Yritys F on perustettu 1800-luvulla ja tällä hetkellä yrityksen toiminnassa on mukana jo viides sukupolvi. Suvun hallinnassa on eri yrityksiä, joista yksi on listautunut. Listatun yrityksen erikoisosaamista on teknologia- ja proses-

siosaaminen. Yritys työllistää yli 5000 ihmistä ja sen liikevaihto on yli miljardin. Yritys F toimii kansainvälisesti monilla eri markkinoilla ja vain pieni osa yrityksen liikevaihdosta tulee Suomesta.

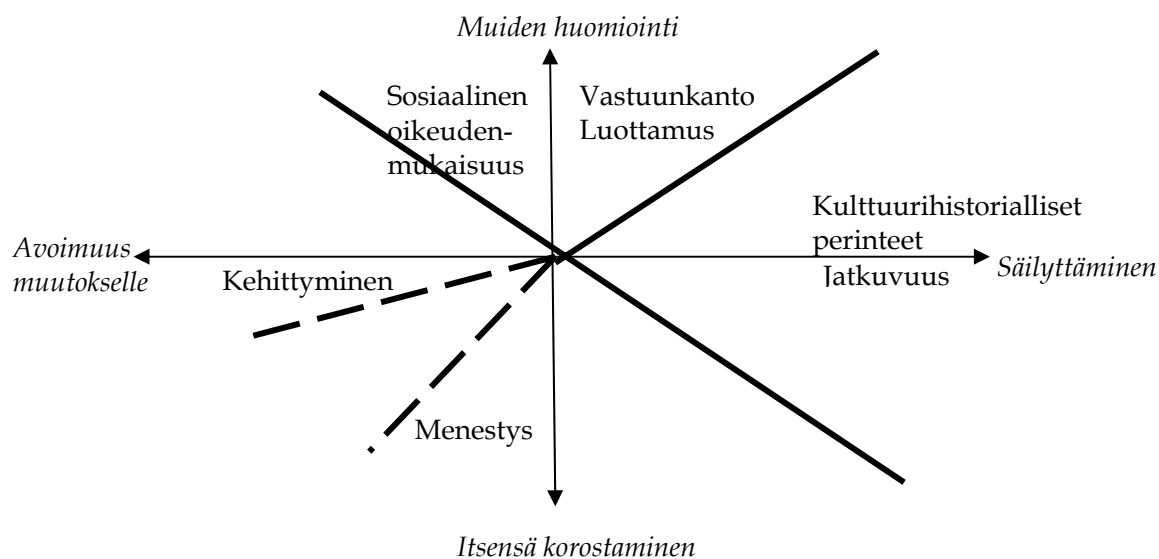
Omistajan arvot

Fransilla perheyrityksen omistamisessa ovat Schwartzin arvotyypeistä vahvasti mukana perinteet, suoriutumisen, hyväntahtoisuus ja universalismi (kuvio 16). Yritys F on jo sen verran vanha, että perinteet ovat muodostuneet velvoittaviksi. *"Kasvaa siihen asenteeseen, että yrityksen on jatkuttava. Itse edustan jo neljättä sukupolvea eli siinä on aika monen sukupolven aivopesu taustalla ja jonkun nämä asiat pitää hoitaa."* Arvot nojautuvat pitkälti historiaan. *"Ollaan ryhdytty pohtimaan mistä olemme tulleet ja mihin olemme menossa ja silloin tämä historiallinen tausta täytyy tulla ja tuleekin esille, joka lähinnä liittyy vastuun kantamiseen ja kaikkien osapuolten kunnioittamiseen hyvin pitkälti."* Frans kokee, että yritys F:llä on myös kulttuurihistoriallisia perinteitä, joita pitää vaalia. *"Kulttuurihistoriallinen vastuu on hyvin suuri ja sitä pitää vaalia."* Frans tiedostaa, että yritys ei saa kuitenkaan olla perinteidensä vanki. *"Perinteet on valtavan arvokkaita, mutta ne ei saa olla kehityksen tiellä. On aktiivisten omistajien vastuulla huolehtia siitä, että tämä tasapaino säilyy oikealla tavalla."*

Perinteet velvoittavat myös yritystoiminnan kehittämiseen ja menestyksen tavoittelemiseen eli suoriutumiseen. *"Lähtötausta muokkaa asennetta näihin kysymyksiin ja kukaan ei halua olla siinä sukupolvessa, joka tuhoaa sen yrityksen, jolloin siinä tulee se velvoite, että sitä tulee kehittää eteenpäin. Halutaan vai ei, se on siellä joka tapauksessa, mutta yleensä kasvatuksen ja lähtökohtien pohjalta se halukin tulee sen kautta. Emme halua olla edellistä sukupolvea huonompia."* Fransille omistaminen ei ole pelkkiä velvollisuuksia. *"Se tuo iloa ja haasteita sen kautta, että jos tässä toiminnassa tämän yrityksen piirissä tavalla tai toisella, jos siinä menestyään, niin antaahan se luonnollisestikin tyydytystä niille ihmisille, jotka ovat olleet siellä menestymässä."*

Universalismi-arvoista Fransin arvokentässä on vahvasti esillä sosiaalinen oikeudenmukaisuus. *"Sosiaalinen oikeudenmukaisuus on käytännöllinen asia. Ellei sosiaalista oikeudenmukaisuutta ajeta ja sitä pyritä edistämään, ei ole myöskään edellytyksiä yritystoimintaan. Se on aivan välttämätöntä, koska yrityshän koostuu suuren joukon ihmisten yhteisestä toiminnasta ja ellei se sosiaalinen puoli ole hoidettu kunnolla, niin se yhteistoiminta ei enää toimi. Sitten voidaan pohtia sitä, kuinka pitkälle se sosiaalinen vastuu pitää viedä tai kuinka laajalle yhteiskuntaan se pitää tuoda."*

Hyväntahtoisuus-arvoista Frans korostaa luottamusta ja vastuunkantoa, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. *"Tämmöisissä luottamustoimissa päätöksentekijänä, kun niitä on niin hirveen vähän päätöksenteettäjinä ja toiminnan suuntaajina, niin se luottamus sellaisenaan...Siitä tulee elämäntapa kantaa sitä vastuuta."* Frans tuntee olevansa vastuussa ensisijaisesti suvun jäsenille ja omistajille, *"mutta se on myös sitä instituutiota kohtaan."*



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Virikkeisyys	Kehittyminen
Suoriutuminen	Menestys
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	Kulttuurihistorialliset perinteet, jatkuvuus
Universalismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus
Hyväntahtoisuus	Vastuunkanto, luottamus

KUVIO 16 Fransin arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Fransin mielestä on monia yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä sidosryhmiä ja ne kaikki pitää ottaa huomioon. *"Kaikki ne osapuolet, jotka tässä on... Omistajat tulee kyllä aika...nehän on tärkeässä asemassa, mutta kyllä siellä ne asiakkaat ja markkinat ja ne yhteiskunnat, mihin nämä tuotteet tuodaan tai missä ne tehdään...se henkilöstö, joka siellä on, ovat sidosryhmistä varmaan tärkeimmät."*

Frans näkee sidosryhmäsuhteissa hyvän maineen merkittävänä. *"Hyvä maine perustuu luottamukseen, jota saadaan kaikilta tahoilta. Silloin se merkitsee myös sitä, että meidän asiakkaat toteaa, että tämä on yritys, joka kantaa vastuunsa myös meihin päin eli on luotettava toimittaja, toimittaa ajallaan korkealaatuista tavaraa jne."* Henkilöstöstä huolehtiminen luo mainetta hyvänä työnantajana. *"Kyllähän ne ihmiset hakeutuu tiettyjen yritysten palvelukseen...Kyllä ne katsoo, millä tavalla näitä ihmisiä kohdellaan, kuinka yhteisöllinen tämä koko toiminta on ja sillä tavalla ja ihmiset mielellään hakeutuu sellaiseen yritykseen, jossa on inhimillinen ilmapiiri, jossa on yksilölle mahdollisuuksia päästä eteenpäin ei vain puhtaasti ammatillisen osaamisen ja avujen kautta, vaan myös sosiaalisten kykyjen kautta."* Fransin mukaan menestykselliset yritykset ottavat huomioon myös kulttuurisen ja sosiaalisen ulottuvuuden.

Yritys F:n henkilökunta on viimeisen 30 vuoden aikana vähentynyt alle puoleen, mutta rakennemuutos on tehty hallitusti ja henkilöstöstä huolehtien. *"Perheyritys aina miettii sitä, mitäs näille ihmisille tapahtuu, millä tavalla se (henkilöstön vähentäminen) tehdään. Se on äärimmäisen tärkeä, et se tehdään kunnolla."* Yritys F on luopunut kokonaisista toimialoista, mutta henkilöstö on ymmärtänyt

muutoksen tarpeen, koska muutoksista ja ratkaisuvaihtoehtoista on keskusteltu henkilöstön edustajien kanssa. *”Luottamusmiehet pyysivät saada tulla puhumaan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kanssa siitä, mitä me aiomme tehdä ja antaa meille ehdotus kenelle me myytäisiin tämä firma. Sen he tekivät ja meillä oli tämä dialogi. Se oli äärimmäisen rakentavaa ja antoi meille hyviä signaaleja, mitä voidaan tehdä. Tämä tapahtui luonnollisesti täysin epävirallisesti ja tämän tyypistä luottamusta pitää luoda läpi koko organisaation.”*

Yritys F on läpikäynyt suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös omistajiin sidosryhmänä. Yritys F:n omistus pohja on laajentunut huomattavasti, mutta perhe haluaa säilyttää yrityksen edelleen jatkossakin perheyrityksenä. Omistus pohjan laajentuminen on vaikuttanut erityisesti kommunikointiin suvun jäsenten ja muiden omistajien kanssa. Lisäksi omistajien verotuksellinen asema muuttui, mutta suku omistajana näki, että yrityksen kehittymisen kannalta omistus pohjan laajentaminen oli hyvä vaihtoehto. *”Me laskemme sillä tavalla, että se positiivinen kehitys, joka tulee tästä omistus pohjan laajentamisesta tulee kompensoimaan tän.”*

Toissijaisista sidosryhmistä Frans mainitsee yhteiskunnan, elinkeinoelämän järjestöt ja paikallisyhteisön. Yritys F on mukana vaikuttamassa yhteiskunnassa lainsäädännön kehittämiseksi. *”Onhan siellä paljon työsarkaa, jotta saada näitä epäkohtia, joita on olemassa poistettua tai muutettua sillä tavalla, että ne olis kaikille osapuolille siedettäviä...Meidän on hoidettava nää asiat sillä tavalla, ettei tapahdu vahinkoja siitä, että lainsäädäntö ja byrokratia aiheuttavat tällaisia vinoutumia.”* Fransin mielestä poliittisten päättäjien pitää olla tietoisia, miten ”lypsävä lehmä” jaksaa. Yrittäjillä itsellään on merkittävä rooli tässä tehtävässä. *”Lobbaus toiminta tapahtuu hyvin paljon näiden yrittäjien, aktivistien halujen, kykyjen ja ambitioiden mukaan ylläpitää ja saada aikaiseksi tällaista keskustelua.”*

Elinkeinoelämän järjestöistä Fransilla ei ole pelkkää hyvää sanottavaa. Hänen mielestään työnantajajärjestöt vaikeuttavat suoraa keskusteluyhteyttä yrityksen ja sen henkilöstön välillä. *”On se aika hassua ajatella sitä, että jos keskustellaan jostain työsuhdeasioista tai työolosuhteista, niin täytyy käydä hakemassa jostain keskusjärjestöstä lupa edes ylläpitää tällaista dialogia. Tämä on huono ilmiö yhteiskunnassa tällä hetkellä, että näin on käynyt.”* Neuvottelut sosiaalisista vastuista ja niiden hoidosta ovat siirtyneet pois paikalliselta tasolta - yrityksiltä ja yrittäjiltä. *”Tämä paikallinen välitön vaikuttaminen on vähentynyt ja se ei välttämättä ole hyvä asia. Sehän toisi mukanaan rakentavan ja paremman dialogin sidosryhmiin, joita siellä paikkakunnalla on.”*

Paikallisyhteisö ja paikallisuus ovat saaneet uusia merkityksiä yritys F:n kansainvälistyessä. Paikallisuus on muuttunut ja se vaatii uusia toimintatapoja. *”Kun yritys kansainvälistyy ja tulee hyvin kansainväliseksi, niin sehän täytyy olla paikallista, koska siellä on näiden paikkojen ja maiden oma kulttuuritausta ja heidän sosiaalinen kehitys on ollut erilainen. Siellä on asioiden tärkeysjärjestys painottunut toisella tavalla ja nämä täytyy ottaa huomioon paikallisesti. Ei Suomessa voida määrittellä minkälaisessa yhteistyössä ollaan jossain Etelä-Afrikassa tai Koreassa. Se ei ole mahdollista, joten tämä paikallisuus tulee siirtymään.”* Vaikkakin yritys F:n pitää sopeutua paikalliseen kulttuuriin, niin yrityksen ohjaustavat määrittävät kotimaan me-

nettelytapojen mukaan. *"Toiminnan menestyksellisyys määritellään yhdessä paikassa, siellä pääkallopaikalla ja se täytyy tapahtua samojen normien mukaisesti."*

Vastuun kategoriat

Yritys F toimii kaikilla vastuun kategorioilla. Taloudellinen vastuu ilmenee tuloksen tekemisenä ja sitä kautta yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamisena. Laki noudattaminen on yritys F:n vuosikertomuksen mukaan yksi eettisistä periaatteista. Toisaalta Frans näkee jossain mielessä lainsäädännön rajoittavan henkilöstön palkitsemista eli vapaaehtoisen vastuun kantamista. *"Jos otetaan ihan verotuskohtelu, jollakin on työsuhdeasunto, maksaako hän liian matalan vuokran siitä. Työnantaja ehkä haluaa sanoa, että osa sun kompensatiosta tulee tämmöisen asunnon kautta ja sitten on verottaja, joka sanoo, että tämä on etu, sä maksat veroa. Tän tyyppisiä, sairaanhoidon suhteen ihan sama juttu. Puhumattakaan sitten eläkeläisten eduista."*

Eettiseen vastuunkantoon voidaan lukea Fransin arvoissa vahvana esille tullut sosiaalinen oikeudenmukaisuus, joka tarkoittaa kaikkien ihmisten kunnioittamista ja toimimista sen mukaisesti. Yritys F:n vuosikertomuksessa toisena eettisenä periaatteena on korkeiden eettisten arvojen noudattaminen, mikä tarkoittaa mm. asiakas- ja muiden sidosryhmäsuhteiden perustumista rehellisyyteen ja luottamukseen. Yritys F myös edellyttää, että edustaessaan yritystä työntekijät eivät saa antaa omien henkilökohtaisten taloudellisten etujensa johtaa yrityksen intressien vastaiseen toimintaan.

Vapaaehtoinen vastuullisuus näkyy yritys F:n toiminnassa hyvin monin eri tavoin. Yritys F teki vuosikertomuksen mukaan lahjoituksia vuonna 2005 16 kohteeseen, jonka lisäksi tytäryhtiöt tekivät paikallisia lahjoituksia. *"Kaikki lahjoitukset menee erilaisten sosiaalisten toimien rahoittamiseen ja tukemiseen. Siellä voi olla kouluja, museoita, tutkimusta, lääketiedettä. Ei mitään yhteyttä liiketoimintaan. Se on vanha perinne."* Yrityksen tekemien lahjoitusten lisäksi suvulla on useita säätiöitä, joista suurin tukee lähinnä jatko-opiskelijoiden tutkimuksia. Tämän säätiön apurahat ovat määrältään huomattavasti suuremmat kuin yrityksen tekemät lahjoitukset.

Motiivit

Yritys F:n ja Fransin yhteiskuntavastuullisen toiminnan takaa voidaan löytää kaikkia teoriassa esitettyjä motiiveja. Fransin mielestä toiminta on itsekästä, mutta tärkeää on myös säilyttää puhdas omatunto ja hyödyttää toiminnallaan koko yhteiskuntaa. *"Jos ollaan aika räikeitä, niin voidaan sanoa, että kaikki tämä loppujen lopuksi pohjautuu itsekkyyteen. Ihminen, joka on menestynyt ja menestyy, voi olla tyytyväinen menestykseensä, mutta voi olla vielä tyytyväisempi, jos on menestynyt ja säilyttänyt hyvän omantunnon koko ajan eli on moraalikäsityksensä mukaan toiminnut oikein eli heidän menestyksensä on ollut ansaittua. Kysymys ei ole vain aineellisesta menestymisestä, vaan menestymisestä yhteiskunnallisessa kokonaisuudessa. Tää on minusta hyvin tärkeää. Tää on tätä sosiaalista pääomaa."*

Koska yrityksellä on takanaan pitkä historia, se ei voi olla vaikuttamatta myös yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Esimerkiksi yritys on aina tehnyt lahjoituksia ja suvun jäsenet ovat olleet yhteiskunnallisesti aktiivisia.

Ulkoiset motiivit yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiseen liittyvät toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Osinkojen verotuskohtelu on yksi toimintaympäristössä tapahtunut muutos, joka on vaikuttanut omistajan saamaan hyötyyn eli osinkojen suuruuteen. *”Verotusrakenne määrää aika pitkälle siitä, että millä tavalla otetaan tuottoa pääomasta, joka on yritykseen sidottuna sillä tavalla, että se mahdollisimman vähän vahingoittaa yritystä ja kuitenkin jättää jotain sille omistajalle, jonka suurin osa varallisuudesta on yhdessä korissa, niin riskit ovat huomattavan suuria.”*

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys F viestii aktiivisesti kaikkien tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa. Fransin mielestä kommunikoimalla sidosryhmien kanssa voidaan välttää ristiriitoja. *”Väärinkäsitysten kautta ristiriidat syntyy, eikä faktojen kautta.”* Yritys F julkaisee kattavan vuosikertomuksen, jossa on mm. omana osanaan yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta. Vuosikertomuksessa yhteiskuntavastuulliseen toimintaan sisältyy ympäristönsuojelu, henkilöstöhallinto, työterveys ja -turvallisuus, tuotantolaitosten riskienhallinta, lahjonnan vastustaminen ja kilpailulainsäädäntö. Yhteiskuntavastuu kerrotaan myös lukuina, kuten esim. ympäristöpäästöinä, taloudellisina vaikutuksina eri sidosryhmille sekä henkilöstön kuvauksessa.

Koska Frans näkee yhteiskunnallisen toiminnan tärkeänä, yritys F harjoittaa aktiivisesti lobbaamista. Tämän Frans näkee omistajille hyvin sopivana vaikuttamistehtävänä. *”Yhtiön omistajat voivat paljon vapaammin ja laajemmin ja yrityksestä riippumatta käydä periaatteellista keskustelua kaikkien sidosryhmien kanssa häiritsemättä tätä virallista puolta. Lobbaukseksi sitä sanotaan. Puhutaan siis poliittikoihin päin tai työnantajajärjestöihin tai työntekijäjärjestöihin päin tai ympäristöviranomaisiin, luonnon ihmisiin.”*

Yritys viestii henkilöstölle henkilöstölehdillä, joissa kerrotaan yrityksen toiminnasta ja kehityksestä. Sukuun kuuluvien omistajien tärkeä viestintäväline on sukuneuvosto. *”Se on epävirallinen kommunikaatioväline omistajien kesken.”* Sukuneuvostossa mietitään myös suvun arvoja ja tavoitteita yritystoiminnalle.

Yritys F:n toiminnassa on havaittavissa avoimuutta ja vapaaehtoisuutta yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Proaktiivisuus ilmenee lobbauksessa. Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa on tärkeää ja sidosryhmille viestitään avoimesti monin eri tavoin. Vapaaehtoisuus ilmenee yrityksen toiminnassa lahjoituksina ja useiden säätiöiden toimintana. Yhteiskuntavastuullinen toiminta on myös keskeistä siinä mielessä, että sillä nähdään olevan yhteys menestymiseen. *”Kyl siinä varmaan linkkejä on, koska ellei sitä sosiaalista vastuuta kannu, niin se yritys ei menesty.”*

Fransin haastattelun aikana keskusteltiin pitkään ja laajasti yrityksen ja yhteiskunnan suhteista ja eri rooleista. Hän näkee yrityksen roolin yhteiskunnassa paljon laajempaan kuin vain verojen maksajana. Aikaisemmin yritysten sosiaalinen vastuu oli vielä laajempi paikallisyhteisössä, mutta yhteiskunnan kehittyessä yritysten sosiaaliset vastuut ovat vähentyneet. *”Ennen vanhaan yrittäjät ottivat huomattavan suuria yhteiskunnallisia vastuita. Niillä oli paikkakunnalla laajaa yhteiskunnallista toimintaa: tuettiin koulutusta, sairaanhoitoa, vanhusten hoitoa.”*

Tuettiin siis perheitä kokonaisuuksina, ei vain työntekijöitä, heidän asumisolosuhteitaan ja vapaa-aikaansa. Tämä on asia, joka on vähitellen hävinnyt ja pitääkin hävitä. Yhteiskunta on kehittynyt, joten on aivan luontevaa, että se on toisten toimijoiden hoidettavissa, mutta ei se kuitenkaan poistu koskaan.”

Vaikka suomalainen yhteiskunta on kehittynyt, niin Fransin mielestä yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen kuuluu samat asiat kuin ennenkin. ”Kuitenkin täytyy huolehtia siitä, että ne, jotka yrityksen piirissä toimivat, kehittyvät oikealla tavalla. Yritys sellaisenaan on näissä sosiaalisen vastuun asioissa positiivinen tekijä. Suoranainen vaikutus on pienempi, mutta ne suuret linjat on edelleen siellä.”

Frans näkee yritysten ja yhteiskunnan hyvinvoinnin olevan yhteydessä toisiinsa. Fransin haastattelun perusteella yrityksessä on vallalla sosiaalisen harmonian rooli, jolloin varmistetaan yrityksen mahdollisimman laaja hyväksyntä. Yrityksen ja yhteisön intressit ovat samat. ”Ilman hyvää ja toimivaa elinkeinoelämää ei ole myöskään olemassa valtiota, joka pystyy kantamaan näitä vastuita. Yhteiskunta ja elinkeinoelämä ja yrittäminen on naimisissa keskenään... Ei ole enää vastakkainasettelua valtio, yrittäjä, työntekijä, vaan se on yks ja sama. Jos ristiriitoja syntyy, niitä pitää pystyä sovitteluun sivistyneesti keskustelemalla eikä barrikadeille nousemalla niin kuin monessa vanhassa Euroopan sivistysmaassa näyttää olevan tapana.”

Fransin arvojen ja yritys F:n yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustalla on sekä stewardship- että agenttiteorian oletuksia. Vaikka yritystoiminnan tarkoituksena on menestyminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, yrityksellä on myös laajempi vastuu sidosryhmien tarpeiden täyttämiseksi. Sidosryhmien merkitys on välineellinen, mutta toisaalta valtaetäisyys on vähäinen ja luottamuksen luominen tärkeällä sijalla (taulukko 23).

TAULUKKO 23 Yhteenvedo yritys F:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Asiakkaat	vastuullisuus	Maine luotettavana toimittajana korkealaatuiset tuotteet
Henkilöstö	dialogi inhimillinen ilmapiiri	Luottamus Maine hyvänä työnantajana
Omistajat	yrityksen tavoitteet etusijalla	Omistuspohjan laajentaminen
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	jatkuvuuden turvaaminen tulosta tekemällä	
Lainsäädännöllinen	rajoittaa vapaaehtoisen vastuun kantamista	
Eettinen	sosiaalinen oikeudenmukaisuus	
Vapaaehtoinen	lahjoitukset, säätiöt	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyys	menestyminen puhtaalla omallatunnolla	
Historia	toimintatavat	
Altruistinen		
Toimintaympäristö	yritysverolainsäädäntö	
Yhteiskuntavastuullinen toiminta		
Avoimuus	Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa avointa Yhteiskuntavastuu-osio vuosikertomuksessa	
Erityisyys		
Keskeisyys	Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen	
Proaktiivisuus	Lobbaus	
Strategia	Sosiaalinen harmonia	

6.7 Yritys G: Gia – vastuullinen menestyjä

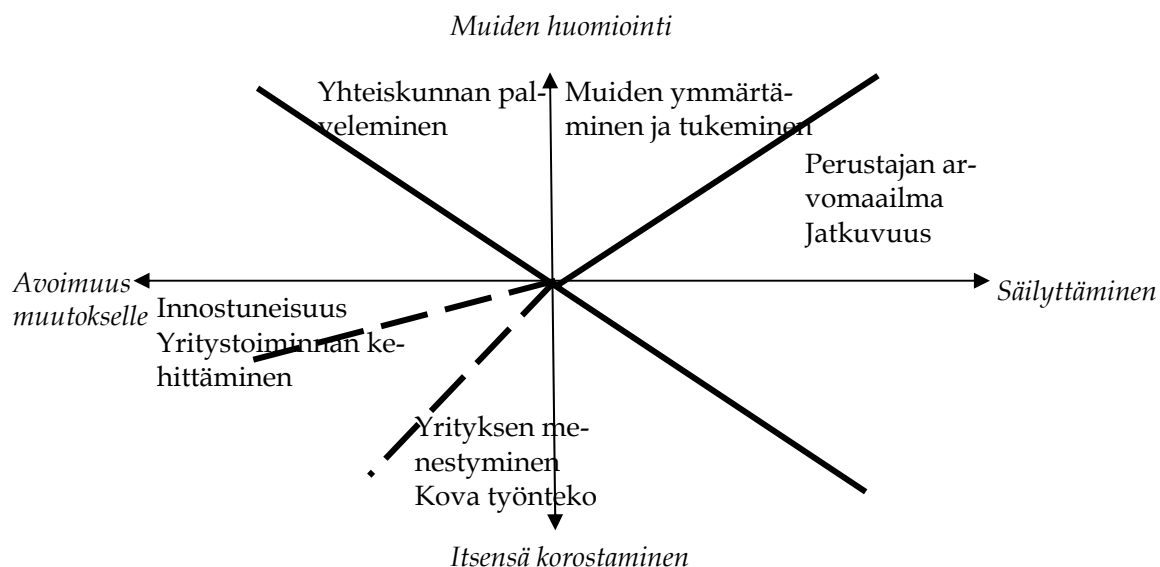
Gia toimii yrityksessä G hallituksen jäsenenä. Hän kouluttautui ensin aivan muulle alalle, mutta kiinnostui jatkamaan perheyrittäjästä edeltäjän luopuessa vetovastuusta. Gia on toiminut yrityksen hallituksessa yli viisi vuotta. Hänellä ei ole työkokemusta yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Gia edustaa suvussa neljättä sukupolvea.

Yritys G on osa yrityserhettä, joka on jo saavuttanut sadan vuoden iän. Gian perheellä on suvun muiden haarojen kanssa yhteisomistus isosta yrityksestä. Gia on myös tämän yhteisyrityksen hallituksen jäsen. Tässä yhteydessä yritys G viittaa Gian perheen omistamaan yritykseen sekä suvun yhteisomituksessa olevaan yritykseen. Näin ajatellen yritys G toimii kolmella toimialalla, joista yksi toimiala on business-to-business ja kaksi muuta myyvät jälleenmyyjien kautta kuluttajille tuotteita. Kahdella toimialalla on tuotantoa Suomessa.

Omistajan arvot

Yrityksen G arvoissa mainitaan sidosryhmistä asiakkaat ja yhteiskunta. Asiakasta pidetään yrityksen työnantajana ja yritystä yhteiskunnan palvelijana. Arvojen mukaisesti yritystä pitää hoitaa hyvin ja innostuneesti, tehdä kovasti töitä muita ymmärtäen ja tukien. Gian ajatukset täsmäivät hyvin yrityksen kirjoitetuihin arvoihin. *”Aattelen ite, että tässä täytyy olla innostusta joka tapauksessa, että pystyy olemaan omistajana mukana täytyy olla innostunut ja kiinnostunut niistä yrityksen asioista. Tietyllä tavalla tää näin, et oma työ pitää hoitaa hyvin ja ymmärtää muita ja siitähän se tulee sitten tää hyvin hoidettu yritys. Huono yritys ei ole yhteiskunnan palvelija. Perusajatus just yhteiskunnan palvelemisesta lukee jo jossain historian arkistoissa. Semmosia ajatuksia on perustaja tuonut joskus esiin.”* Tässä ilmenevät Schwartzin arvokentän arvoista virikkeisyys, suoriutuminen, hyväntahtoisuus ja universalismi (kuviokuva 17).

Yrityksen arvojen lisäksi Gian perhe on määritellyt myös perheen arvot. Suvun arvoissa arvostetaan keskustelun avoimuutta, rehellisyyttä ja inhimillisyyttä. Suku arvostaa lisäksi yrityksessä tehtävää työtä ja sen tekijöitä. Suvulle on tärkeää yritystoiminnan kehittäminen, jotta tulevat polvet voivat halutesaan omistaa ja kehittää saamaansa perintöä. Gia tuo haastattelussa esille yritystoiminnan jatkuvuuden, sitoutumisen ja pitkäjännitteisyyden, jotka sijoittuvat Schwartzin arvokentällä perinteet-arvoihin. *”Onhan siin tärkeitä se jatkuvuus, tämmösen yrityksen olemassaolon turvaaminen. Sitoutumista merkitsee aika paljon tällainen omistajuus, ei sitä voi tehdä päätöstä vuodeksi tai kahdeksi. Täytyyhän siinä sitten olla mukana loppuun asti, niin ku pitkäjännitteisyyttä.”* Toisaalta jatkuvuus edellyttää yrityksen toiminnan kehittämistä eli suoriutumisen- ja virikkeisyys – arvojen mukaista toimintaa. *”Tarkoituksena on tuottaa rahaa ja sillä tavalla sitten taas kehittää toimintaa.”*



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Virikkeisyys	Innostuneisuus, yritystoiminnan kehittäminen
Suoriutuminen	Yrityksen menestyminen, kova työnteke
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	Perustajan arvomaailma, jatkuvuus
Universalismi	Yhteiskunnan palveleminen
Hyväntahtoisuus	Muiden ymmärtäminen ja tukeminen

KUVIO 17 Gian arvokenttä

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Gialle tärkeimmät ovat henkilöstö ja asiakkaat. Gia pitää tärkeänä henkilöstön työn arvostamista ja myös sen näyttämistä. *"Must on tosi tärkeätä, että omistajien yks tehtävä on osoittaa arvostuksensa sitä työtä kohtaan, mitä täällä yrityksessä kaikki nää ihmiset tekee ja sen pitää olla niin, että arvostus tuodaan myös esiin...Yrittää muistaa antaa palautetta sillä lailla kiitosta aina kun on mahdollisuus...Kyl mä aattelen, et ihan sillä läsnäololla voi jollain tavoin viestii sitä arvostusta."* Gian työhuoneen, joka oli hänen edeltäjänsä entinen työhuone, ovat eivätkä ole olleet koskaan suljettuina. Henkilöstön arvostaminen näkyy Gian toiminnassa myös siinä, että hän mielellään liikkuu henkilöstön piirissä ja kyselee henkilöstön kuulumisia. Tämä tapahtui myös haastattelun aikana, jolloin söimme lounasta yhdessä työntekijöiden kanssa ja kiertelimme tehtaalla.

Läsnäolollaan Gia osoittaa kiinnostuksensa ja arvostuksensa henkilöstöä kohtaan ja myös saa itse tietoa henkilöstöstä ja yrityksen ilmapiiristä. *"Toisaalta sitten kun on mukana, niin sitten ittelläkin on tieto siitä minkälaiset ihmiset on töissä ja minkälainen tieto ja taito kullakin on ja mikä on tunnelma ja dynamiikka, onko sitä vai onko kateissa, sekin siinä välittyy, kun on mukana."*

Henkilöstön arvostaminen vaikuttaa mm. siihen, että yritys G:ssä on pitkiä työsuhteita, jotka ovat jatkuneet sukupolvelta toiselle. *"On ollu isä ja sitten on nykyinen ihminen ja hänen poikansakin käy harjoittelemassa.... Haettiin pitkästä palveluksesta näitä presidentin myöntämiä ansioristejä. Niitäkin tuli varmaan parisenkymmentä."*

Yhtenä edellytyksenä on se, et on ollut pitkään, vähintään 25 vuotta on täytynyt olla yrityksen palveluksessa. Tääl on varmaan pari semmost, kun on 40 vuotta ollut. Pitkiä työsuhteita Gia pitää enimmäkseen etuna, vaikka hän tunnistaa myös pitkien työsuhteiden riskin. *"Tavat tunnetaan ja tietenkun se vaara on, et jäädään sitten sinne toimimaan tai elämään historian hehkutuksessa. Enempi se on kuitenkin etu."* Erityisiä vanhemmille ihmisille suunnattuja koulutusohjelmia yrityksessä ei ole.

Yritys G:n kahdella toimialalla asiakkaat ovat jälleenmyyjiä, joiden kanssa yhteistyö on erityisen tärkeää yrityksen tuotteiden myynnissä. *"Se on kaikkist tärkein, et saa ne jälleenmyyjät ymmärtämään ja toimimaan."* Tämän saavuttamiseksi yritys G toimii jälleenmyyjien kanssa yhteistyössä antamalla mm. koulutusta ja markkinointitukea. *"Kauppiaille on jossain määrin koulutusta tarjolla ja annetaan markkinointitukea eli kyl siin pyritään jollain lailla yhteistyössä se tekemään. Saamaan sellainen semmoinen ajatus siihen, et jotta tää toimii, niin tarvitaan niin ku molempien panos."* Yhteydenpito jälleenmyyjiin on aktiivista ja heille järjestetään vuosittain yhteinen kokoontuminen. *"Jälleenmyyjille järjestetään joka vuos kauppiaskokous, johon kutsutaan sitten minne milloinkin. Viimeksi pyydettiin tehtaalle ja silloin kerrottiin firman tilanteesta yleisesti, tulevaisuuden suunnitelmista ja uusista malleista ja tarjotaan kans viihdykettä ja mukavaa oloa."*

Kolmannella toimialalla tavarantoimittajat ovat tärkeä sidosryhmä, koska materiaalikulut muodostavat ison osan tuotteen hinnasta. *"Tää ei oo niin työvoimavaltainen ala itse asiassa, vaan kalliita raaka-aineita on paljon. Tavarantoimittajiin päin täytyy olla sitten hyvät suhteet."* Tavarantoimittajasuhteet ovat pitkäaikaisia ja mutkattomia. *"Varmasti aika pitkäaikaisia kyllä. Jaana on meidän ostaja. Mun mielestä Jaana tuntee vaan kerta kaikkiaan hyvin ne ihmiset ja käydään tapaamassa tavarantoimittajiakin ja ne käy tääl meillä aika säännöllisesti vierailulla."*

Yritys G:ssä omistajat eivät ole koskaan "linnoittautuneet omistajaleiriin korkeammalle kuin muut". Yrityksessä ei painoteta tai korosteta omistajan roolia mitenkään. *"...ettei sitä niinku omistaja saa aikaiseksi yrityksen menestystä tai näin. Kyl siinä tarvitaan aika monta ihmistä antamaan panoksensa."* Omistajan panoksesta ja vastuunkantamisesta maksetaan palkkiona osinko, joka on yritys G:ssä keskimäärin 30-50 % tuloksesta. Osingonjako on kuitenkin viime vuosina ollut suurempaa, koska sillä on rahoitettu sukupolvenvaihdos. *"Sinä aikana oli ylisuuret osingot ja se edellytti, että yrityksen talous oli kunnossa. Kyllä sillä nostettiin pitkälti yli sen, mitä voitot oli, mut se oli etukäteen tiedossa ja laskettu. Nyt ollaan palattu tähän normaalikäytäntöön. Kohtuullinen osinko ja osinkoa maksetaan vaikka olis huonompikin vuos."*

Toissijaisista sidosryhmistä Gia mainitsee median, elinkeinoelämän järjestöt ja akateemisen maailman. Media nousi tärkeäksi yrityksen 100-vuotisjuhlavuoden aikana, jolloin haluttiin lisätä yrityksen tunnettuutta ja tietoisuutta. *"Tunnettuutta varmaan on lisänny ja tietoisuutta siitä, et yritys on edelleen olemassa, koska sekin oli siis jotenkin itelle ihan selvää, mut ei se sitten hyvin monelle ollutkaan."* Esiintyminen lehdissä on Gian mukaan auttanut mielikuvan luonnissa ja arvomaailman viestittämisessä, mutta sen taloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida. *"Ei se varmaan suoraan näy taloudellisissa luouissa, mut varmasti siinä mielikuvoan ja brändin luomisessa ja arvomaailman viestittämisessä. Hiroesti siit on tullu*

sympatitaa ja kannustusta ja muuta.” Viestintätoimisto oli mukana juhluvuoden järjestelyissä ja auttoi mediasuhteissa sekä teki juhluvuoden lehdistöseurannan.

Akateemiseen maailmaan yritys G on ollut kosketuksissa kahdessa eri projektissa. He ovat osallistuneet korkeakoulun toteuttamaan yhteiskuntavastuuaiheiseen tutkimusprojektiin ja lisäksi useamman alan opiskelijat ovat myös tehneet opintoihinsa liittyvänä projektityönä suunnitelman yritys G:n vanhan tehdaskiinteistön parantamiseksi. *”Ajatuksena oli, että tällä asialla on merkitys toisaalta henkilöstön motivaatioon ja viihtymiseen ja toisaalta siihen, minkä kuvan yritys viestii itsestään vierailijoilleen.” Vuorovaikutus akateemisen maailman kanssa on tuonut uusia ideoita ja avannut uusia näkökulmia. ”Aika hyvä oli, kun tää tutkija kävi täällä ja kun hän jakoi yhteiskuntavastuun taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. En mä semmostakaan oo tullu ajatelleeksi, siis sitä kautta sitä purkamaan.”*

Yritys G on jo pitkään ollut mukana alan järjestöissä. Gia näkee järjestöissä toimimisen antavan vaikutusmahdollisuuksia ja lisäävän osaamista. *”Kanavii, jos on jotain tällaisii asioit, mis pitää pystyy vaikuttamaan. Sil on kuitenkin enemmän merkitystä sitten, jos se tehdään yhdistyksen nimissä kuin et yksittäinen yritys lähtis. Perheyrittysten liitto on ollu meille omistajille tosi tärkeä sidosryhmä, tällainen mist saa tietoo ja oppii tuntemaan muita yrityksiä. Mun mielest Perheyrittysten liitto ei oo mikään kahvitteluseura tai tällainen.”*

Vastuun kategoriat

Yrityksen G päämääräksi on asetettu esimerkillinen ja hyödyllinen toiminta. Esimerkillisyys liittyy tuotteisiin, palveluun ja henkilöstöhallintoon ja hyödyllisyys yrityksessä liitetään kannattavuuteen, nurkumattomaan veronmaksuun, eettisyyteen ja unelmien toteuttamiseen yrityksessä. Unelmien toteuttamisesta yrityksessä - unelmien tehtaista - Gia kertoo: *”Unelmien tehtaast ovat kannattavat, viihtyisät, toimivat, eivät mahdottomia saastuttajia, niille on mukava tulla niin töihin kuin vierailemaan, niissä on hyvä tunnelma ja ilmapiiri, niissä syntyy uusia, kunnollisia ja kestäviä tuotteita jne. Unelmien tehtaista on iloa ja hyötyä monelle.”* Näissä tulee hyvin esille vastuun kaikki tasot. Ilman kannattavuutta yritystoiminta ei voi jatkaa eli taloudellinen vastuu on kaiken perusta. Taloudelliseen vastuuseen voidaan myös lukea perustajan ajatukset kunnollisista, kestävästä ja hyödyllisistä tuotteista. Yrityksen tarjotessa työpaikkoja ja ollessa kannattava se maksaa myös veroja. Yritys G:n ”päämäärätaseessa” sana nurkumaton tuo esille verojen maksun lainsäädännöllisen ulottuvuuden: verotuksesta ei laisteta. Yrityksen toiminnan hyödyllisyys mitataan myös eettisenä toimintana eli vastuun kategorioista eettisyys on vahvasti yrityksen toiminnan kulmakivenä.

Henkilöstölle kohdistettujen vapaaehtoisten vastuuden Gia toteaa olevan yrityksessä tavanomaisia. *”Ei varmaan mitään ihmeellisyyksiä, mut tämmösii kuntoutusjuttuja on ja vapaa-ajan toimikunta järjestää kaikenlaista reissua. Tämmösissä just yritys on mukana tukemassa kevyempiä juttuja. Extrabonusia tai superlomajärjestelyjä, jotka poikkeis muista, ei meil semmosii oo.”* Ympäristöstä huolehditaan vapaaehtoisesti, mikä näkyy sekä tuotantoprosessissa että itse tuotteessa. *”Yhtä lailla meillä on sitä tuotevastuuta sillä lailla, että käytetään halogeenittomia muoveja, joista ei palaessa tule myrkykkaasuja. Tuotteemme jatkavat toimimistaan myös tulella ja sitä kautta*

esimerkiksi turoavalaistus tai koneet ja laitteet toimivat tulipalotilanteessa, millä saattaa olla ratkaiseva merkitys ihmisten pelastautumisessa tai tulipalon hallinnassa ja sen tuhojen minimoimisessa. Tuotannossa yritetään vähentää tuotantoromua."

Hyväntekeväisyyttä yritys G harrastaa paikallisesti. "Pienessä määrin on hyväntekeväisyyttä oman seutukunnan urheiluseuroille tai lehtiin, sponsoroidaan tai avustetaan jotain kuoroa. Asiakkaille ei osteta lahjoja, vaan joululahjoitukset on perinteisesti menny johonkin yleisempään, Punainen risti tai tän tyylinen taho." Juhlavuotensa kunniaksi yritys G lahjoitti paikkakunnalle veistoksen kaupunkilaisten iloksi sekä kaupungin ja yrityksen yhteistyön kunniaksi. "Saatiinhan mekin siitä pieni muisto, kun tääl ollaan oltu, mut pääasiassa siis kaupunkilaisia varten koristus."

Motiivit

Gian haastattelun perusteella yritys G:n yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustalta löytyy valistunutta itsekkyyttä, joka ilmenee jo perustajan arvoissa. *"Lähtee se perustajan arvoistakin. Kun kerran ollaan tällainen yritys, niin meillä on täys syy toimii yhteiskuntavastuullisesti. Tyhmiä oltais, jos ei yritettäis toimia niin. Kun joka tapauksessa kilpailu on kovaa ja pitää pystyä se paikkansa lunastamaan, tavallaan luoda edellytys olemassaololle. Jos sitten vielä toimis täysin vastuuttomasti, en mä oikein tiedä, ei siin oo perusedellytyksiä ja eikä varmasti semmost toimintaa hyväksyttäis."* Gia näkee yhteiskuntavastuullisen toiminnan myös kilpailutekijänä. *"Varmasti se on yks kilpailutekijä myös. Pitää pystyä sanomaan, et toimii vastuullisesti... Kyl siin sit lopputuloksena on se, et yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä."*

Ulkoisista motiiveista toimintaympäristössä erityisesti asiakkaat yrityksen yhdellä toimialalla ovat asettaneet laatusertifiointivaatimuksia. *"Asiakkaat on hyöinkin kansainvälisiä. Siellä vaaditaan tuotteille laatusertifioinnit ulkopuolisilta. Niistä ei ehkä voi sillä lailla sitten ottaa tähtiä rintaan, ku ne on pakko olla, mut ihan mielellään. Ei se mitenkään vastenmielistä oo."*

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys G on aikaisemmin ollut hyvin hiljaa ja pitänyt matalaa profiilia yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan. Vieläkin Gia on epäileväinen viestinnän vaikutuksesta; saavutetaanko sillä haluttuja tuloksia. *"Vähän tässä tulee sellainen olo, et kalastelee erilaisia merkkejä tai sulkia hattuunsa. Toisaalt se on ehkä vaan semmoista, et vähän tässä kuullu ja oppinu ehkä ymmärtää, et tällaisii asioi voi tuoda esiin, kun sit tuo fiksusti, ettei siit tuu mitään oma kehu tai tällast, ehkä sil on merkitystä kertoo asiakkaille päin."*

Vaikka Gia hieman epäilee, miten rohkeasti yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta voi kertoa, yritys G on kuitenkin viime aikoina ottanut vastuullisen toiminnan osaksi markkinointiaan. Tuotteeseen on liitetty esite, jossa kerrotaan yrityksen yhteiskuntavastuusta ja vastuullisesta yrittäjyydestä. *"Tähän on kerätty vähän näitä eli ollaan pitkäjänteisesti toimittu, annettu työtä niin ja niin monelle ihmiselle, otettu ympäristöystävällinen käsittely käyttöön ja on Suomessa tuotantoa ja aidosti suomalainen yritys siinä mielessä, yrityksen pääomakin on täällä. Siihen listattiin*

sitten tähän yhteiskuntavastuun puolelle ihan lukuina kuinka monta ihmistä ja kuinka monta tuotetta, minkä verran veroja ja tuotteen ympäristöystävällisyydestä.”

Juhlavuoden kunniaksi järjestettiin erilaisia tilaisuuksia kaikille sidosryhmille. Suurin oli yhteinen ilta sidosryhmäläisille. ”Sinne oli kutsuttu asiakkaita, tavarantoimittajia, vakuutusyhtiöitä ja pankkia ja yhdistyksistä siis tällä laill kaikilla.”

Yrityksen toiminnan tarkoituksesta on yrityksen perustaja aikoinaan lausunut ”Liikemies on yhteiskunnan palvelija, joka ansaitsee palkkansa siitä, että pystyy luomaan uutta, kunnollista ja kestävä, jota ihmiset tarvitsevat.” Tässä tulee sidosryhmistä esille yhteiskunta ja asiakkaat. Gian näkee yrityksen roolin myös henkilöstön palvelijana. ”Yrityksen tehtävä ei nyt ihan pelkästään ole vain yhteiskunnan palvelija, kyllä sen täytyy olla siis niitten ihmistenkin palvelija, jotka on täällä työpaikalla. Heidän täytyy viihtyä ja sen täytyy olla mukavaa työnteko ja heillä täytyy olla siihen motivaatio ja kyl mun mielest semmonenki on perheyrityksen tarkoitus.”

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan keskeisyys tulee esille Gian haastattelussa. Yhteiskuntavastuullinen toiminta pohjautuu vahvasti yrityksen arvoihin ja se on keskeisesti osa yrityksen toimintaa, jonka pitää olla myös taloudellisessa mielessä kannattavaa. ”Mikään ei toteudu, jos yritys ei tuota. Jos se ei oo kannattava yritys, niin sitten ei pysty mitään ajatuksia, yleviä tai sitten maallisiakaan toteuttamaan. Siihen se kaatuu kaikki... Siinä mielessä tää yhteiskuntavastuu, et siihen ei sais liikaa tuoda tuollaista sädekehää ympärille, ku ei se ihan pelkästään vaan pyyteetöntä hyöntekeväisyyttä hyöntekeväisyyden vuoksi ole.”

Gian haastattelun perusteella yrityksessä G on vallalla utilitaristinen strategia, jossa tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden tyydyttäminen. Haastattelussa esiintyi monia sidosryhmiä, joille yritystoiminnan pitää Gian sanojen mukaan tuottaa iloa: ”...kun sen (yritystoiminnan) tekee vastuullisesti, niin siit voi ehkä nauttiakin siitä työstä, jotka siinä on osallisena, sekä omat, että sidosryhmät. Siinä mielessä tuottaa iloa.” Toisaalta tapauksessa on myös havaittavissa sosiaalisen harmonian strategiaa, koska Gian mielestä yhteiskunnan ja yrityksen hyötyjen pitää olla tasapainossa. ”Loppujen lopuks täs on se ajatus, et täst pitää hyötyä siis yhtälailla sen omistajan ja yhteiskunnan ja olla sillä lailla tasapainossa, et yrityksel on velvollisuutensa, jotka täytyy tehdä ja sitä kautta voi syntyä sitten hyöääkin.”

Gian arvojen ja yritys G:n yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustalla on sekä stewardship- että agenttiteorian oletuksia. Vaikka yritystoiminnan tarkoituksena on menestyminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, yrityksellä on myös laajempi vastuu sidosryhmien tarpeiden täyttämässä ja yhteiskunnan palvelemisessa. Sidoryhmien merkitys on välineellinen, mutta toisaalta valtaetäisyys on vähäinen ja luottamuksen ja avointen suhteiden luominen tärkeällä sijalla (taulukko 24).

TAULUKKO 24 Yhteenvedo yrityksen G:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Henkilöstö	Henkilöstön arvostaminen Avoimuus	Pitkät työsuhteet Työpaikan viihtyisyys
Asiakkaat	Yhteistyö	Toiminta ja ymmärryksen lisääminen
Tavarantoimittajat	Mutkaton yhteydenpito	Pitkäaikaiset suhteet
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	työpaikkojen tarjoaminen, kannattavuus, hyödylliset tuotteet	
Lainsäädännöllinen	nurkumaton verojen maksu	
Eettinen	eettisyys	
Vapaaehtoinen	henkilöstön vapaa-ajan toiminnan tukeminen ympäristöystävälliset tuotteet ja tuotantoprosessi pienimuotoista hyväntekeväisyyttä	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyks	vastuullinen toiminta kannattaa	
Egoistinen	kilpailutekijä	
Historia	perustajan arvot	
Toimintaympäristö	asiakkaiden vaatimukset	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus	Henkilöstöön avoimet suhteet Yhteiskuntavastuu osana markkinointia	
Erityisyys		
Keskeisyys	Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen	
Proaktiivisuus		
Strategia	Utilitaristinen, sosiaalinen harmonia	

6.8 Yritys H: Hans - vastuullinen menestyjä

Hans toimii yrityksessä H hallituksen jäsenenä. Hans on toiminut yrityksen hallituksessa muutamia vuosia. Sitä ennen hän oli sukuneuvoston toiminnassa aktiivisesti mukana. Hans on koulutukseltaan ekonomi. Hänellä ei ole työkokemusta yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Hans edustaa suvussa neljättä sukupolvea.

Yritys H on erästä toimialaa maailmanlaajuisesti palveleva teknologiayritys, jonka markkina-alueena on koko maailma. Henkilöstöä yrityksellä on yli 500 ja vuosittainen liikevaihto on noin 100 milj. euroa. Yritys H on saavuttanut jo sadan vuoden iän.

Omistajan arvot

Hans pitää yrityksen yhtenä tärkeimpänä arvona jatkuvuutta. *”Ei se oikein olisi perheyritys, jos sitä jatkuvuutta ei mietittäis siinä ja sitten jatkuvuuden eteen tehdään paljon töitä, pysytään yhtenä porukkana ja tota päätetään niinku yhdessä.”* Tässä sitaatissa tulee esille arvoista myös kova työnteko ja yhdenmukaisuus, jotka edustavat Schwartzin arvokentällä suoriutumisen- ja yhdenmukaisuus-arvotyyppejä (kuviokuva 18).

Puhuttaessa perinteistä ja aikaisempien sukupolvien työstä Hansin mielestä tärkeintä ei ole se, mitä tehtiin, vaan miten ja miksi. *"Tuotteet ja jutut muuttuu, maailma muuttuu, mut se asenne, et millä tavalla ja ehkä se vilahtaa se vastuuntunto taas siellä, et sitä täytyy niit asioit tehdä mahdollisimman hyvin ja tota kannattavasti ja mikään muu ei oikeestaan voi merkitä mitään. Ja sit onkin tehty kaikenlaista. Vähän muuttuu malli, et mitä hommii tehtiin."* Miten tehtiin -kysymykseen Hans antaa vastaukseksi hyvin tekemisen, kannattavuuden ja vastuullisuuden. Schwartzin arvokentällä nämä arvot edustavat suoriutumisen- ja hyväntahtoisuus-arvotyyppejä.

Hans miettii myös, miksi suku on halunnut jatkaa perheyriksen omistamista. Tässä hän päätyy pohtimaan myös yritystoiminnan tarkoitusta. *"Eihän siin oikeestaan oo mitään muuta salaisuutta kuin et, se on yks tapa tulla toimeen... Kaiketi siin on se idea, et sieltä tulis meille tuloja. Ei kai siin ilman sitä oo mitään järkee."* Hansin mukaan jatkuvuus edellyttää menestystä. *"Jatkuvuus ja menestys kulkee kyl käsi kädessä. Menestys täytyy olla mukana siinä, muuten sitä jatkuvuutta ei synny."* Menestys kuuluu suoriutumisen-arvotyyppiin.

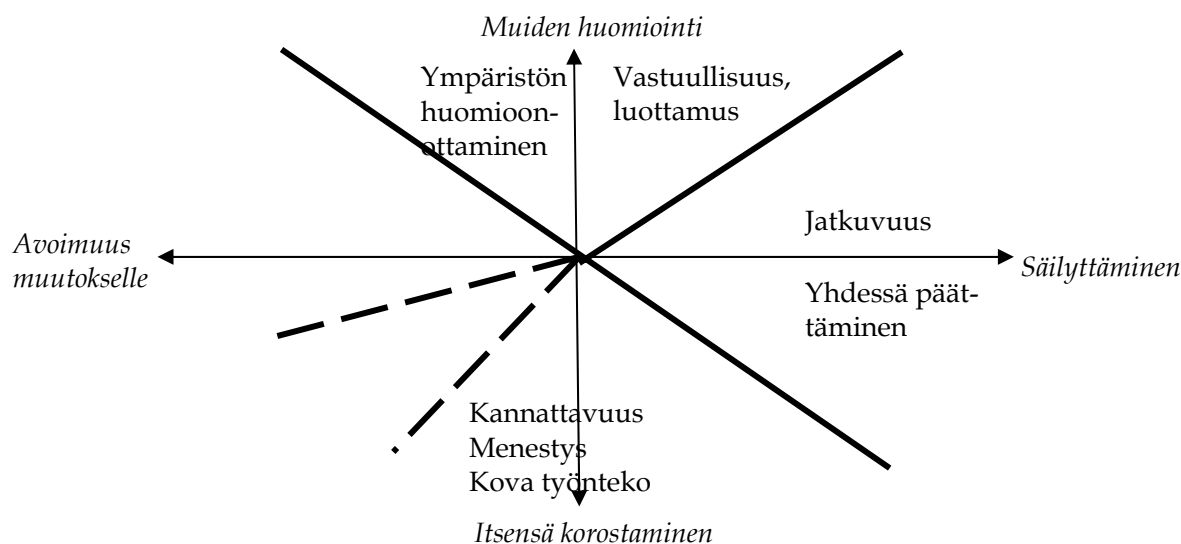
Yrityksen H yhtenä kirjattuna arvona on ympäristö, jonka Hans ottaa esille myös haastattelussa. *"Yhtenä arvona on ympäristön huomioonottaminen. Ei sillä tavalla liittymällä Vihreeseen liittoon ja riehumalla torilla, vaan ihan oikeista syistä tekemällä vähemmän kustannuksia, vähemmän saastuttavia ja enemmän saantoa antavia laitteita."* Ympäristön huomioonottaminen edustaa Schwartzin arvokentällä universalismi-arvotyyppejä.

Hyväntahtoisuus-arvotyypistä Hans nostaa esille vielä ihmisyyden ja luottamuksen, joka on myös yrityksen kirjatuissa arvoissa. *"Sitten on ihmisyyys, joka liittyy asiakassuhteisiin ja omaan porukkaan. Luottamus ihmisiin täytyy olla olemassa. Kaikella tavalla eettinen toiminta. Se on sitä vastuuntuntoa ja pitkää tähtäintä eli tehdään asiat kunnolla eikä lyhyellä tähtäimellä. Se, mitä puhutaan on totta ja se pitää paikkansa ja toimii."*

Sidosryhmät, toimintatavat ja vaikutukset

Sidosryhmistä Hansille tärkeimmät ovat asiakkaat ja henkilöstö. Asiakas on nostettu myös yrityksen kirjattuihin arvoihin. Yritys H:n tehtävänä on asiakkaan liiketoiminnan parantaminen. *"Arvoissa asiakkaan menestys on numero 1... Asiakkaille tehdään hyvää tavaraa."* Hans näkee asiakkaalle tuotetun lisäarvon olevan oman yrityksen menestyksen edellytys. Hyvästä tavarasta voi pyytää korkeamman hinnan. *"Yhtäkkiä he huomaa, vau, mitä te pystytte saamaan aikaiseksi ja silloin he heti laskee, et tällä koneella ja heidän kauheilla raaka-ainevaroilla he saakin kolmasosan enemmän sitä lopputuotetta. Silloinhan se kone voi maksaa vähän enemmän, jos se tuottaa 1,5-kertaisen määrän tavaraa verrattuna muihin, et sitä kautta se sielt tulee."* Vuosikertomuksen mukaan asiakaskyselyn tuloksissa asiakkaat pitivät yritys H:ta teknologisen kehityksen kärjessä, osaavana ja asiakkaiden tuotantoprosessin tuntevana yrityksenä.

Yritys H toimii alalla, jossa henkilöstön korkealla ammattitaidolla on suuri merkitys. Ammattitaito syntyy kokemuksesta. Koulutusta alalle ei ole. *"Tää, mitä me tehdään on teknisesti niin vaativaa; se on vähän kuin antais formula-auton*



<i>Henkilökohtaiset</i>	
Suoriutuminen	Yrityksen menestyminen, kova työnteke
<i>Yhteisölliset</i>	
Perinteet	Jatkuvuus
Yhdenmukaisuus	Yhdessä päättäminen
Universalismi	Ympäristön huomioonottaminen
Hyväntahtoisuus	Vastuullisuus, luottamus

KUVIO 18 Hansin arvokenttä

tavalliselle kuskille, ei siit paljon saa irti....Sitä porukkaa ei osteta mistään koulusta. Semmosta linjaa ei ole olemassa missään maailmassa, et tulis sellaisia ukkoja, jotka pistettäis tehtaalle suunnitteluhommiin. Se kokemus vaan on hyppysissä ja se kokemus menee eteenpäin. Tietotaito ja kehitys ja uutuudenhulluus yhdessä sopivassa ilmapiirissä taas vie sitä asiaa palasen kerrallaan eteenpäin. Niit asioit ei voi ulkoistaa ja eikä niit asioit voi viedä muualle."

Henkilöstöstä pidetään huolta, koska sen ammattitaito on edellytys yrityksen menestykselle. Henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan kyselytutkimuksin ja kehityshaastatteluin. *"Esimiehet kysyy alaisiltaan aina työryhmiin saakka, et miltä tuntuu, mikä on fiilis, millä tavalla mennään, kyl sitä pyritään olemaan – mä sanon pyritään, kun en oo ite siellä niin, mulla ei oo sellaista näppituntunaa siihen. Mut kokonaistuntuma, kyl se on positiivinen. Ja ainakin sen tiedän, et paperilla päätetään ja tehdään sen tapaisia asioita."* Ilmeisesti henkilöstöstä huolehtimisessa on onnistuttu, koska Hansin mukaan henkilöstö on sitoutunutta ja pitkäaikaista. *"Valtavasti on niinku 40. vuos menny rikki ja ihmiset on pitkään ollu. Kyl mä siin mielles uskon, et se henki on ihan hyvä."* Henkilöstöä myös palkitaan hyvin tehdystä työstä. *"Ihan teknisestikin on olemassa sellaisia tulokseen perustuvia ohjelmia, et määrätyin perustein, kun asiat on menny hyvin, voidaan sitten jakaa. Kyl se koko porukkaan jollain asteella säteilee. Kyl mä uskon, et meil on aika hyvät ehdot ollu."*

Kolmantena sidosryhmänä keskusteluissa Hansin kanssa esille nousevat omistajat. Perhe omistajana ei ole itseisarvo. Jos yritys ei menesty, perhe on väärä omistaja. Hän näkee omistajien eli perheen hyvinvoinnin yrityksen hyvinvoinnin takana. *"Käytännön realisti joutuu yrityksen menestymiseen menemään sitä kautta, et sen perheen asiat täytyy olla kunnossa, ei pelkillä kylmillä jutuilla pärjää, kyl se pehmee*

arvo siellä takana täytyy hoitaa.” Omistajaperheen edustajana hallituksessa Hans tuntee vastuuta suvun muille jäsenille. ”Ensiks siin tulee vastuuntunto siinä mielessä, et meidän näkökulmasta, jos on paljon porukkaa omistajina, ja siellä ei kaikki voi yhtä aikaa olla hallituksessa, niin ensisijaisesti vastuu sille omistajaporukalle, et sä teet sen oman tehtäväs siel niin hyvin kuin mahdollista.” Myös perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja ymmärtää perheeseen kuuluvien omistajien tärkeyden. ”Kyl hän (toimitusjohtaja) sit ymmärtää, et tuo on se porukka, joka tästä toiminnasta vastaa, niin onhan se sidosryhmänä tärkeä ja heidänkin edun mukaista, et joskus tulee rupattelemaan. Jos se suhde olis ihan huono, niin ei sekään pitkän tähtäimen ratkaisu ole.”

Osinkopolitiikassa näkyy yritys H:ssä pitkän aikavälin jänne, joka liittyy yleisemmin yrityksen toimialaan. *”Meidän toimiala on sellaista, että sitä pitää tehdä pitkällä tähtäimellä, koska projektit on valtaosan isoja, sattuu enempi yhtä aikaa tai joskus on pitempi väli, et kvartaalit tai vuodet ei riitä. Pitkän tähtäimen yritystoiminnan kannalta osinkopolitiikka on siinä roolissa...Meil on sellainen ajatus, et johto ja hallitus, joka sitten sitä esittää, ottaa huomioon sellaisen seikan, et me maksetaan mahdollisimman korkea osinko, joka voidaan hallituksen näkemyksen mukaan aina tästä eteenpäinkin maksaa eli me maksetaan huonona vuotenakin se sama osinko kuin mitä me maksetaan hyvänä vuotena.”* Yritys H on listattu yritys, joten sitä sitoo tietty lainsäädäntö mm. tiedottamisessa. Hans näkee pörssilistauksen tuovan yrityksen toimintaan tiettyä kurinalaisuutta. *”Omistajat ei saa mitään muuta kuin noi pörssitiedotteet...Pörssi ei sido meitä mitenkään, vaan se on hurja lisäarvo. Kaikista kovin haaste on pitää porukka toimimassa yhdellä tavalla. Jos ei sitä o millään tavalla säädetty, niin kyl siel sit porukka juttelee, mitä juttelee, koska juttelee, missä juttelee.”*

Toissijaisista sidosryhmistä Hans mainitsee julkisen vallan ja elinkeinoelämän järjestöt. Suvun jäsenet ovat vaikuttamassa politiikan areenoilla, mutta eivät välttämättä suoraan yrityksen asioita edistääkseen. Elinkeinoelämän järjestöissä toimiminen hyödyttää enemmän suoraan yritystä. *”Suvun jäseniä toimii myös politiikassa vastuullisina kansalaisina. Ei ne toimi yrityksen agendalla yrityksen työlista povarissa...Elinkeinoelämän järjestöissä on mukana sekä yrityksen johtoa, hallituksen jäseniä, että omistajia. Se on vähän mikrotason vaikuttamista, henkilötason vaikuttamista, jotta sitten ne omat arvot ja asiat menis eteenpäin ja sitä kautta vielä vaikuttaa yritykseenkin.”*

Vastuun kategoriat

Hansin haastattelussa tulee esille kaikki vastuun kategoriat. Taloudellisen kategorian toiminnasta Hans mainitsee työpaikkojen tarjoamisen ja verojen maksun. *”Sil on ihan oikeesti rooli työllistäjänä...Yrityshän niist asioist huolehtii ihan olemassa olemalla ja maksamalla veroja. Sillä se kyläpahanen pyörii ja toimii.”* Taloudelliseen kategoriaan voidaan myös lukea yrityksen valmistamat tavarat, jotka hyödyttävät asiakasta. *”Asiakkailla tehdään hyvää tavaraa.”*

Lainsäädännöllinen ja eettinen vastuu liittyy Hansin mielestä yrityksen toimintatapoihin. *”Yhteiskuntavastuu liittyy siihen, et velvoitteet ja jutut totta kai ja säännöt. Niiden mukaan täytyy toimia... Ei saa olla epäeettistä toimintaa, joka valheellisin tai vilpillisin keinoin jotakin hommaa jonkun eduksi tekisi. Epäeettisyys ja sen tapainen toiminta on ehdottoman paha. Mitään toimintaa ei voi harrastaa, jos sen eh-*

tona on epäihmisellinen toiminta, esim. lapsityövoima tai riistäminen tai ihmisyyden ryöstäminen tai sen sorttiset.”

Vapaaehtoisen vastuun kantamisessa Hans kokee yrityksen H:n olevan normaalin tasoinen. *”Kulttuuriin ja urheiluun on ollut sellaisia sponsorijuttuja kautta aikojen aina. Ne on ehkä enemmänkin semmoista, mitä mä koen suomalaisessa mitta-kaavassa normaaliksi. Ei mitään ylenpalttista, ei mitään kyläpäällikköhenkseleitä saadaakseen, vaan tuetaan omien työntekijöiden tai niiden lapsien toimintaa, enemmän paikallista.”* Jonkinlaista vapaaehtoista toimintaa yrityksellä on myös henkilöstölle. *”Onhan sit olemassa tällaisia vuosijuhla- tai joulusysteemit. Nehän on sellaisia aktiivisia toimintoja, joitakin ooppera- tai teatterijuttuja koko porukalle tai sen tapaisia kesäfestivaaleja. Kyllähän sellaista toimintaa on.”* Vuosikertomuksen mukaan vapaaehtoista vastuuta kannetaan myös ympäristöstä, koska tuotantolaitoksilla on laatu- ja ympäristösertifikaatit. Tuotannossa pyritään jatkuvasti vähentämään energiankulutusta ja jätemääriä sekä kehittämään työympäristöä turvallisemmaksi. Myös yritys H:n valmistamat tuotteet mahdollistavat asiakkaiden ympäristön kuormituksen pienentämisen.

Motiivit

Hansin haastattelun perusteella yritys H:n yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustalta löytyy altruistisuutta. *”Ennen kaikkea semmoisista motiiveista, et eettisyydestä ja ihmisyydestä ja turvallisuudesta.”* Toisaalta Hans tuo esille myös valistuneen itsekkyyden eli toimitaan vastuullisesti, koska yritys hyötyy siitä. *”Vastuullinen toiminta antaa kilpailukykyä.”* Hän peilaa tässä asiakkaan näkökulmaa. *”Tuskin asiakas ensimmäiseksi sitä ympäristöä miettii. Kyl se miettii, et millä se saa tavaran tuotettua mahdollisimman tehokkaasti.”* Yritys on panostanut kulttuuriin ja urheiluun jo monen vuosikymmenen ajan eli vapaaehtoisen vastuun perinne on tässä mielessä vahva.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne

Yritys H:n yhteiskuntavastuullista toimintaa leimaa listautuminen pörssiin. Yritys H:n viestintää säätelee mm. listattujen yritysten tiedotussäännöt. *”Nehän ei oo vain hovin vuoksi tai kiusatakseen. Se on yks tapa toimia maailmassa. Siinä mielessä kun ollaan pörssiyhtiö, niin meidän on oikeestaan pitäny siks, et ne säännöt on olemassa, on jouduttu menemään vähän aikaisemmin ja huolellisemmin niihin kehikkoihin ja toimintamalliin, millä tavalla itse asiassa kaikkien pitäis toimia, jotta muistettais kommunikoida yhdellä ja samalla tavalla kaikille. Ne on sellaisia pelisääntöjä, jotka oikeesti pitäis oikeudenmukaisuuden ja etiikan ja ihan maalaisjärjellä olla käytössä. Tuo säännönmukaisuutta ja järjestelmällisyyttä toimintaan. Tiedotetaan, miten asiat hoidetaan ja sit hoidetaan ne sillä tavalla kuin on luvattu. Silloin se on reilua, selkeätä, avointa ja läpinäkyvää.”*

Tämä näkyy mm. yrityksen H:n vuosikertomuksessa, jossa avoimesti mm. kerrotaan ylimmän johdon ja hallituksen jäsenten palkkiot. Vuosikertomuksessa on myös oma osio henkilöstöstä ja ympäristöstä sekä näkemyksiä yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Yhteiskuntavastuullista toimintaa ei kui-

tenkaan tuoda erikseen esille, vaan se mainitaan esim. arvoissa toimimisena hyvä yrityskansalainen -periaatteella.

Yrityksen toiminnan tarkoituksen Hans näkee työllistäjänä ja osana paikallista infrastruktuuria. *"Sil on ihan oikeesti rooli työllistäjänä. Kyl siin työllistetyn kapalemäärän säteilevät vaikutukset heti perheisiin moninkertaistuu ja niiden kerrannaisvaikutukset palveluihin,. Kyl siin sellaista vastuuta on yllin kyllin. Kyläpahasissa kun tehdään hommia, niin kyl se on osa infrastruktuuria se yritys. Ja sen takia ne laittaa panoksensa siihen ja sen takia ne tulee sinne joka aamu ja sen takia ne on kiinnostunut siellä kehittämään ja tekemään jotain paremmin. Kyl siin oma paikallinen henki on."*

Tämän lisäksi yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa. *"Kyl se itse asiassa, se yritystoiminnan perimmäinen tarkoitus on tulojen tuottaminen, mut sitten perheyrityksen omistamisessa on tärkeää pitää sitä koneistoa semmoisessa toiminnassa, et menee mahdollisimman hyvin."* Tuottaminen ja tehokkuus tulevat myös esille Hansin puhuessa yrityksen toiminnan tarkoituksesta eli yrityksen ja yhteiskunnan suhteista puhuttaessa keskustelussa oli esimerkkinä päivähoido. Hansin mielestä kumpikin osapuolista – yritys tai yhteiskunta - voisi ottaa päivähoidon hoitaakseen, jos se hoitaisi sen tehokkaimmin. Yrityksen hoitaessa päivähoidon, joka on loppujen lopuksi kunnan tehtävä, sen pitäisi saada siitä korvaus esim. alennettuina veroina. *"Jollain tavalla siit pitää huolehtii, mut sithän se ei oo kivaa sekään, et itse huolehdit oman tehokkuutes takia päiväkodin, mikä sulle maksaa. Siit pitäis saada hyötyä jostain eli ne, mitä sä oot maksanu ikään kuin yhteiskunnan puolesta olis osa sitä veroa jo, mut semmoisiin elementteihin ei olla vielä päästy."*

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan keskeisyys ja erityisyys tulee esille Hansin haastattelussa. Vastuullinen toiminta on keskeinen osa yrityksen joka-päiväistä toimintaa, joka lähtee arvoista. *"Mitä enemmän tommosia (energia, raaka-aine. kemikaalit) saadaan säästettyä, sen helpompi sitten on asiakkaille myydä, koska siltä säästyy rahaa, mut samalla sitten tulee uus elementti vastuuntuntoon, niinku semmosii, mitkä sitten arvoissa ja ympäristöasioissa on otettu huomioon eli niihin pitää ihan oikeesti generoida ja kantaa huolta oikeesta näkökulmasta, ei saa olla niinku hypokraatti ja ensiks mennä ympäristöaktiivistiks ja vaan mesota, vaan kyl nää vastuut menee oman työn hyvin tekemisestä, toinen on yritystoiminta asiakkaalle, siin on vastuu siitä, et se tehdään parhaalla tavalla ja sitä kautta generoituu tää, et ollaan ympäristön kannalta vastuuntuntoisia."*

Tämän lisäksi se mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista. *"Mä uskon, et toimimalla näiden eettisten ihmisyyttä ja turvallisuutta puoltavien ajatusten perusteella, loppujen lopuksi jopa päästään parempiin tuloksiin. Jos ois kaks tehdasta vierekkäin, jossa toisessa sattuu aina jotain ikävää tai uhkaillaan tai pakotetaan porukkaa tai muuta. Sit meil ois sellainen homma, et voi olla, et työtahti on tupla, mut tota noin, palkkiot on hyvät ja ihmiset on mukana siin toiminnassa. Jos on pahantuulinen tai hyväntuulinen hitsaaja, niin voi olla siinäkin 2- tai 3-kertainen ero."*

Proaktiivisuus näkyy Hansin ajattelussa siten, että yrityksen pitää myös itse vaikuttaa toimintaympäristöönsä, jotta esim. vastuullinen toiminta olisi järkevää. *"Jos toimitaan vastuullisesti sääntöjen mukaan jossain viitekehikossa, niin on pötköä jäädä toimimaan pötköön viitekehikseen vastuullisesti. Pitää nousta ylös ja mennä koputtamaan sinne kunnantalon ovelle, et oletteko tajunneet, et täs on tällainen juttu ja vaikuttaa sitä kautta. Se on myöskin oma syy, jos asiat on huonosti."*

Hansin haastattelun perusteella yrityksessä H on vallalla erityinen sidosryhmästrategia, jossa tavoitteena on asiakkaan hyötyjen maksimointi, jota kautta myös yritys menestyy, mikä taas osaltaan on edellytys yritystoiminnan jatkuvuudelle. *"Jos tää johonkin liittyy, niin jatkuvuuteen, menestykseen ja vastuuntuntoon ja ne kulkee käsi kädessä. Niist ei voi yhtäkään repiä pois ja ilman et ne kolme on kimpas, niin mikään ei toimi. Kyl se on semmoinen paketti, mikä on ydin."* Tämän strategian taustalla on kuitenkin eettinen idealismi eli ei menestystä hinnalla millä hyvänsä. *"Ei se oo kyl väline (ihmisyys, eettisyys). Sitä voi testata vähän sitä ajatusta sillä, että jos olis mahdollista toimia epäeettisesti ja saada enemmän menestystä, niin mä en usko, et me tehtäis se."* Yhteenveto yritys H:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta on taulukossa 25.

TAULUKKO 25 Yhteenveto yritys H:n yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta

Tärkeimmät sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutus
Asiakkaat	Hyvä tuote	Korkeampi hinta
Henkilöstö	Korkea ammattitaito Palkitseminen	Pitkät työsuhteet Sitoutuneisuus
Omistajat	Vastuullisuus	Hyvä osinko
Vastuun kategoriat		
Taloudellinen	työpaikkojen tarjoaminen, verojen maksu, hyvät tuotteet	
Lainsäädännöllinen	velvoitteiden ja sääntöjen noudattaminen	
Eettinen	eettisyys, vilpittömyys, ihmisyys	
Vapaaehtoinen	kulttuuri- ja urheilusponsorointi henkilöstön vapaa-ajan toiminnan tukeminen ympäristön huomioonottava tuotantoprosessi ja tuotteet	
Motiivit		
Valistunut itsekkyyks	vastuullinen toiminta tuo kilpailukykyä	
Altruistinen	eettisyys	
Historia	panostukset kulttuuriin ja urheiluun	
Yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonne		
Avoimuus		
Erityisyys	Tuotteen ympäristöystävällisyys ja tuottavuus	
Keskeisyys	Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen	
Proaktiivisuus		
Strategia	Erityinen sidosryhmästrategia (asiakas)	

7 YHTEENVETO EMPIIRISISTÄ TULOKSISTA

Edellisessä luvussa empiiristä aineistoa analysoitiin tapauksittain ja tavoitteena oli muodostaa rikas kuvaus eri tapausten arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta tuoden joka tapauksen erityispiirteet esille. Tässä luvussa tapauksia analysoidaan samalla teoreettisella viitekehyksellä, mutta nyt tavoitteena on eroavaisuuksien vertailun lisäksi tuoda esiin tapausten samankaltaisuuksia, joiden pohjalta muodostetaan kolme typologiaa aktiivisten omistajien arvojen ilmenemisestä yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa sekä malli tästä ilmiöstä suurissa suomalaisissa perheyriyksissä.

7.1 Omistajan arvoissa samankaltaisuutta

Tapaukset tyypiteltiin arvokyselyn perusteella tapausten valintaa varten. Tämä tyypittely on myös perustana tässä yhteenvedossa. Tyypittelyn perusteena kyselyssä oli omistamisen arvojärjestys. Vastaajia pyydettiin laittamaan järjestykseen vain tavoitearvoja eli omistaminen käsitettiin kyselyssä välineenä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Haastatteluissa arvot esiintyivät tavoitearvoja enemmän käyttäytymismuotoina, eikä arvoja pyydetty haastatteluissa laittamaan järjestykseen. Vertailtaessa tapauksien arvoja ne ovat hyvin samankaltaisia (taulukko 26). Kaikissa tapauksissa näyttäytyy enemmän yhteisöllisiä kuin henkilökohtaisia arvoja. Yhteisölliset arvot liittyvät ihmisten välisiin suhteisiin ja henkilökohtaiset arvot taas henkilöön itseensä tai yritykseen (vrt. Rokeach 1973, 8). Joitakin eroja kuitenkin löytyy.

Itsenäisillä haasteiden etsijöillä (A ja B) henkilökohtaisina arvoina nousee esille kummallakin haasteiden ja virikkeiden etsiminen sekä kehityksen, laadun ja ammattimaisuuden korostus. Perhemyönteisillä perinteiden arvostajilla (C ja D) henkilökohtaisena arvona korostuu yrittäjäyys, joka sisältää itsenäisyyden, kovan työnteon ja ammattitaidon. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjien (E ja F) henkilökohtaisissa arvoissa edellisiin poiketen nousee erinomainen suorittaminen ja menestyminen. Menestymisen eväinä voidaan pitää näissä tapauksissa

kehitystä ja luovuutta. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjien tapaan Vastuulliset menestyjät korostavat arvoissaan menestymistä. Heidän tapauksissaan menestyminen tulee kovasta työnteosta.

Yhteisöllisenä arvona kaikissa tapauksissa esiintyy perinteet arvopohjan perustana. Yrityksen arvomaailma kumpuaa yrityksen perustajasta tai muilta aikaisemmilta sukupolvilta. Yhteisöllisten arvojen mukaan Perhemyönteiset perinteen arvostajat on yhtenäisin tyyppi. Kummassakin tapauksessa tärkeää on perheen jäsenten työskentely yhdessä, rehellisyys ja riskien minimointi. Tähän tyyppiin yhteisöllisten arvojen perusteella voisi kuulua myös Itsenäinen haasteiden etsijä (B), jossa perhe myös työskentelee yhdessä ja jolle tärkeää on turvallisen työpaikan antaminen henkilöstölle. Yhdessä perheyrityksessä (A) yhteisöllisissä arvoissa nousee vahvasti yhteiskunnallinen toiminta eli yhteisen hyvän rakentaminen, johon kuuluu mm. toimintaympäristön muuttaminen. Vastuullisuus (B, D, F ja H) nousee perinteiden jälkeen seuraavaksi merkittävimmäksi yhteisölliseksi arvoksi. Vastuullisuus tulee esiin myös yhteiskunnan palveleminen-arvona (G). Luottamus nousee esille yhteisöllisenä arvona (E, F ja H). Luottamuksen kanssa hyvin samanlainen arvo on muiden ymmärtäminen ja tukeminen (G). Yhteisöllisten arvojen mukaan tapaukset voisi jakaa kahteen tyyppiin. Ensimmäiseen tyyppiin lukeutuvat itsenäiset haasteiden etsijät ja perhemyönteiset perinteen arvostajat, joissa yhteisölliset arvot sijoittuvat Schwartzin säilyttäminen-akselille ja toiseen tyyppiin kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjät ja vastuulliset menestyjät, joissa yhteisölliset arvot sijoittuvat Schwartzin muiden huomiointi-akselille.

Yhdessäkään perheyrityksessä ei tullut esille hedonismi- tai valta-arvoja. Tämän tutkimuksen mukaan aktiiviselle omistajalle perheyritysten omistamisessa ei ole tärkeää varakkuuden hankkiminen tai sosiaalinen arvostus ja arvovalta.

7.2 Asiakkaiden ja henkilöstön arvostamisella luottamusta

Vertailtaessa kenelle yritys on vastuussa eli mitkä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät yhtä lukuun ottamatta (D) kaikissa tapauksissa ensisijaisista sidosryhmistä tärkeimmäksi nousevat asiakkaat ja henkilöstö (taulukko 26). Tavarantoimittaja mainitaan näiden lisäksi tärkeänä ensisijaisena sidosryhmänä (A, C ja G). Tämän taustalla ei välttämättä ole henkilöiden arvot, vaan yrityksen toimiala. Kaikki toimivat toimialoilla, joilla tavarantoimittajan merkitys on suuri yrityksen toiminnan kannalta. Omistaja nousee merkittäväksi sidosryhmäksi listatuissa yrityksissä (F ja H), joissa omistus on laajalle levinnyt ja myös suvun keskuudessa omistajia on useammassa sukupolvessa (D). Laajemmin omistetuissa perheyrityksissä omistajat nousevat merkittävämmäksi sidosryhmäksi kuin harvemman omistajan perheyrityksissä.

Toissijaisista tärkeimmistä sidosryhmistä eniten mainintoja saa elinkeinoelämän järjestöt. Kaikki muut paitsi yksi perheyritys (C) mainitsevat elinkeinoelämän järjestöt tai yhteiskunnan tärkeäksi sidosryhmäksi, vaikka arvoissa

vain yksi perheyrittäjä (A) mainitsee yhteiskunnallisen toiminnan ja toimintaympäristön muuttamisen. Usein haastateltavat tai yrityksen muu edustaja on aktiivisesti mukana vaikuttamassa elinkeinoelämän järjestöissä. Lähiyhteisö nousee myös yhdeksi tärkeäksi sidosryhmäksi (C, E, F, G ja H). Yhteistä näille kaikille lähiyhteisöä merkittävänä sidosryhmänä pitävänä on, että ne toimivat muualla kuin pääkaupunkiseudulla tai ainakin ovat sieltä lähtöisin eli niillä on suuri paikallinen merkitys esim. työllistäjänä. Merkittävää on, että toissijaisista sidosryhmistä vain yhdessä perheyrittäjäksessä (G) media nousi tärkeäksi sidosryhmäksi. Tässäkin merkittävyyteen vaikutti yrityksen juhlavuosi. Kukaan ei mainitse toissijaisena sidosryhmänä sosiaalisia painostusryhmiä (esim. ympäristö- tai kuluttaja-aktivistit) tai kilpailijoita.

Vaikka kaikissa tapauksissa asiakkaat ja henkilöstö nousevat tärkeimmiksi ensisijaisiksi sidosryhmiksi, tärkeysjärjestys näiden kahden sidosryhmän välillä vaihtelee arvojen mukaan. Perhemyönteiset perinteen arvostajat (C ja D), itsenäinen haasteiden etsijä (B) ja vastuullinen menestyjä (G) nostavat henkilöstön tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Muille asiakas tulee ennen henkilöstöä. Toissijaisista sidosryhmistä tärkeimmät ovat yhteiskunta ja elinkeinoelämän järjestöt. Sidoryhmien merkittävyyteen arvojen lisäksi vaikuttavat yrityksen toimiala, omistajien lukumäärä ja paikkakunta.

Toimintatapaa eli miten yritykset vastaavat sidosryhmilleen ei tässä tutkimuksessa tutkittu yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, vaan omistajan näkemyksenä, miten he kohtelevat sidosryhmiään. Siten tulokset kuvastavat omistajien tapaa toimia yhdessä tärkeimpinä kokemiensa sidosryhmien kanssa. Asiakkaita halutaan palvella hyvin paikallisuutta korostaen (E), alaa ymmärtäen (B), vastuullisesti (F), joustavasti ja yksilöllisesti (B ja C), avoimesti (G), valmistaa heille hyviä tuotteita (H), kuunnella heitä (C) ja ylittää heidän odotuksensa (A ja E). Asiakkaiden kanssa toimiessa tärkeitä ovat henkilökohtaiset suhteet (A, B ja C). Nämä kaikki tuovat tapauksista esille sen, että omistajat pitäessään asiakkaita tärkeänä kohderyhmänä myös toimintatavoissaan tuovat tämän esille pyrkien palvelemaan heitä mahdollisimman hyvin.

Henkilöstön merkittävyys sidosryhmänä tulee toimintatavoissa esille henkilöstön arvostamisena (G), heidän korkeasta ammattitaidostaan huolehtimisena (H), palkitsemisena (D), avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luomisena (A ja F), vaikutusmahdollisuuksien antamisena (E) ja joustavuutena (B ja C). Tavarantoimittajasuhteissa toimintatapana ovat henkilökohtaiset suhteet (A), yksilöllisyys (C) ja yhteistyö (G). Niissä tapauksissa, joissa omistaja nähdään tärkeänä sidosryhmänä yrityksen tavoitteet tulevat kuitenkin ennen omistajien tavoitteita (F), osinkopolitiikka on maltillinen (D) ja omistajia koulutetaan (D) ymmärtämään yritystoimintaa ja huolehtimaan siitä vastuullisesti (H). Tapauksien toimintatapoja suhteessa henkilöstöön ei näytä olevan mahdollista erotella arvojen perusteella. Eniten samankaltaisuutta toimintatavoissa näyttäisi olevan arvoiltaan tyologisoiduissa perhemyönteisissä perinteen arvostajissa.

Tällaisten toimintatapojen seurauksena kaikissa tapauksissa omistajat näkevät luottamuksellisten ja pitkäkestoisten sidosryhmäsuhteiden syntymisen. Tällöin on helpompi puhua vaikeistakin asioista (C). Seurauksena nähdään myös työpaikan viihtyisyys ja hyvä henki työpaikalla (A, B, C, D, G) mikä syn-

nyttää hyvän työnantajakuva (A, B ja C) ja luo turvallisen työpaikan (B, C ja D). Henkilöstösuhteissa toimintatapana oli joustavuus (B ja C), joka vaikuttaa siihen, että myös henkilöstö joustaa tarvittaessa. Kilpailuetuun viittaavia vaikutuksia tulee korkealaatuisina tuotteina ja hyvänä maineena (F ja E) sekä tuotteesta saatavana korkeampana hintana (H). Toisaalta yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutuksena näissä tapauksissa nähdään myös hyvinvoinnin ja sitoutumisen lisääminen. Omistajille vaikutukset näkyvät omistuspohjan laajentamisena (F) ja hyvänä osinkona (H).

Vaikutuksien mukaisesti yhteisöllisyys-arvoista säilyttäminen-akselilla olevat tapaukset painottavat työpaikan viihtyvyyttä, turvallisuutta ja hyvää henkeä eli vaikutuksia henkilöstölle. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjät ja vastuullinen menestyjä (H) tuovat esille vastuullisesta toiminnasta saatavaa kilpailuetua eli vaikutuksia, jotka näkyvät asiakassuhteissa. Listatut yritykset (F ja H) tuovat esille myös vaikutuksia omistajille. Taulukosta 26 selviää tapausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet arvojen, sidosryhmien, toimintatapojen ja vaikutusten suhteen.

TAULUKKO 26 Yhteenveto perheyritysten arvoista ja sidosryhmäsuhteista

		Arvot	Sidosryhmät	Toimintatapa	Vaikutukset
A	Itsenäinen haasteiden etsijä	<i>Henkilökohtaiset</i> Virikkeiden hakeminen Ammattimaisuus <i>Yhteisölliset</i> Jatkuvuus, edellisten sukupolvien perintö Yhteisöön kuuluminen Yhteiskunnallinen toiminta Toimintaympäristön muuttaminen	<i>Ensisijaiset</i> Asiakas Tavarantoimittaja Henkilöstö <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Elinkeinoelämän järjestöt	Odotusten ylittäminen Henkilökohtaiset suhteet Avoimuus	Luottamuksen syntyminen Pitkät suhteet Hyvä työnantaja ja hyvä henki Toimintaympäristöön vaikuttaminen
B		<i>Henkilökohtaiset</i> Itsenäisyys, vapaus, haasteellisuus Kehitys, laatu <i>Yhteisölliset</i> Perinteet arvojen peruspilarina Perheen jäsenten työskentely yhdessä Turvallinen työpaikka Elämäntapa Vastuullisuus	<i>Ensisijaiset</i> Henkilöstö Asiakas <i>Toissijaiset</i> Viranomaiset Elinkeinoelämän järjestöt	Henkilökohtaiset suhteet Joustavuus Yksilöllisyys Alan ymmärrys Positiivisuus	Hyvä työnantaja ja hyvä henki Työpaikan turvallisuus Joustavuus Pitkät suhteet
C	Perhemyönteinen perinteiden arvoistaja	<i>Henkilökohtaiset</i> Yrittäjäyys, itsenäisyys <i>Yhteisölliset</i> Perinteet arvojen peruspilarina Perheen jäsenten työskentely yhdessä Turvallinen työpaikka Riskien minimointi Rehellisyys	<i>Ensisijaiset</i> Henkilöstö Tavarantoimittaja Asiakas <i>Toissijaiset</i> Lähiyhteisö Tilintarkastaja	Henkilökohtaiset suhteet Joustavuus Yksilöllisyys Asiakkaan kuunteleminen	Hyvä työnantaja ja hyvä henki Työpaikan turvallisuus Joustavuus Pitkät suhteet Helpompi puhua vaikeista asioista
D		<i>Henkilökohtaiset</i> Yrittäjäyys, työnteko <i>Yhteisölliset</i>	<i>Ensisijaiset</i> Henkilöstö	Palkitseminen, koulutus Terveystuolto	Työpaikan turvallisuus ja viihtyvyys

		Vanhat kirjoitetut arvot Perheen jäsenten työskentely yhdessä Riskien minimointi Rehellisyys, vastuullisuus Ihmisten tasa-arvoisuus	Omistaja <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Elinkeinoelämän järjestöt Tilintarkastaja	Maltillinen osinkopolitiikka	Pitkät suhteet Jatkuvuus
E	Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	<i>Henkilökohtaiset</i> Erinomainen suoritus Kannustava luovuus <i>Yhteisölliset</i> Perustajan arvomaailma Elämäntyö Kumppanuus, luottamus	<i>Ensisijaiset</i> Asiakkaat Henkilöstö <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Lähiyhteisö Akateeminen maailma Rahoittajat	Hyvä asiakaspalvelu Paikallisuus Odotusten ylittäminen Vaikutusmahdollisuus	Kumppanuus Hyvinvointi
F		<i>Henkilökohtaiset</i> Kehitys Menestyminen <i>Yhteisölliset</i> Kulttuurihistorialliset perinteet, jatkuvuus Sosiaalinen oikeudenmukaisuus Vastuunkanto, luottamus	<i>Ensisijaiset</i> Asiakkaat Henkilöstö Omistaja <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Elinkeinoelämän järjestöt Lähiyhteisö	Vastuullisuus Keskustelu Inhimillinen ilmapiiri Yrityksen tavoitteet ennen omistajia	Korkealaatuiset tuotteet Hyvä maine Luottamuksen syntyminen Omistuspohjan laajentaminen
G	Vastuullinen menestyjä	<i>Henkilökohtaiset</i> Innostuneisuus, kehitys Kova työnteko Menestyminen <i>Yhteisölliset</i> Perinteet arvojen peruspilarina Muiden ymmärtäminen ja tukeminen Yhteiskunnan palveleminen	<i>Ensisijaiset</i> Henkilöstö Asiakkaat Tavarantoimittaja <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Elinkeinoelämän järjestöt Lähiyhteisö Akateeminen maailma, media	Henkilöstön arvostaminen Avoimuus Yhteistyö	Työpaikan viihtyisyys Pitkät suhteet Toiminnan ja ymmärryksen lisääminen

H	<p><i>Henkilökohtaiset</i> Kova työnteko Menestyminen</p> <p><i>Yhteisölliset</i> Jatkuvuus Yhdessä päättäminen Vastuullisuus, luottamus Ympäristön huomioonottaminen</p>	<p><i>Ensisijaiset</i> Asiakkaat Henkilöstö</p> <p><i>Omistaja</i> <i>Toissijaiset</i> Yhteiskunta Elinkeinoelämän järjestöt Lähiyhteisö</p>	<p>Hyvä tuote Korkea ammattitaito Palkitseminen Vastuullisuus</p>	<p>Korkeampi hinta Pitkät suhteet Sitoutuneisuus Hyvä osinko</p>
---	---	---	--	---

7.3 Vapaaehtoista vastuuta kannetaan henkilöstöstä

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan kategorioita tarkasteltiin empiriassa Carrolin (1979) mukaisesti taloudellisena, lainsäädännöllisinä, eettisinä ja vapaaehtoisina vastuina. Taulukosta 27 selviää perheyriyten vastuun kategoriat tämän tutkimuksen valossa.

Taloudellisena vastuuna tapauksissa nousee esille kaksi päävastuuta: toinen on yhteiskuntaan liittyvä työpaikkojen tarjoaminen (A, C, G ja H) ja toinen on yritykseen liittyvä tuloksen tekeminen (B, D, E, F, G). Yrityksen yhteiskunnallisena vastuuna työpaikkojen tarjoamisen lisäksi on verojen maksu (A ja H). Tuloksen tekemiseen liitetään maltillisuus (B), tasaisuus (D), jatkuvuus (F) ja kannattavuus (G). Nämä heijastavat yrityksen arvoissa ilmennyttä yritystoiminnan jatkuvuudesta huolehtimista. Taloudellisena yhteiskunnallisena vastuuna ilmenee myös hyvien ja hyödyllisten tuotteiden tekeminen (G ja H). Yrityksen rooli yhteiskunnassa on työllistää ja tuottaa hyviä tuotteita, mutta toisaalta varmistaa tuloksen tekemisenä yritystoiminnan jatkuvuus. Näissä tuloksissa ilmenee hyvin ympäröivän yhteiskunnan vaikutus yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Yhdysvaltalaisessa kirjallisuudessa (kts. Crane & Matten, 2004) taloudellisella vastuulla ei ymmärretä työpaikkojen tarjoamista ja verojen maksamista, vaan vain yrityksen taloudellista menestystä.

Yritysten lainsäädännöllinen yhteiskuntavastuu on laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattamista; toiminnan perusvaatimus (A). Mielenkiintoista on, että lain mukaan toimiminen nähdään rajoittavan vapaaehtoisen vastuun kantamista (B, C, D ja F) eli omistajilla olisi tahtoa tehdä enemmänkin sidosryhmien, erityisesti henkilöstön hyväksi, mutta jos he näin toimisivat, siitä koituisi veroseuraamuksia henkilöstölle. Tapauksissa eettinen vastuu nähdään rehtinä liikemiestapana, nuhteettomana ja lupauksen mukaisena toimintana (B ja E), joka on myös kirjattu arvoihin (D). Eettinen vastuu nähdään myös sosiaalisen oikeudenmukaisuuden (F) ja ihmisyyden arvostamisena (H). Eettistä vastuuta noudatetaan joissakin tapauksissa tuloksen tekemisen kustannuksella (A) tai sillä mitataan toiminnan hyödyllisyyttä (G). Tapauksista ei tässä tutkimuksessa löytynyt kirjoitettuja eettisiä sääntöjä kuin yhdestä tapauksesta (F), joka on listattu yritys.

Vapaaehtoisen vastuun kantaminen liittyy erityisesti henkilöstöön, jonka kulttuuri- ja liikuntatoimintaa tuetaan kaikissa tapauksissa. Henkilöstölle on annettu merkittäviä etuja ennen kuin ne ovat muuttuneet lainsäädännöllisiksi vastuiksi (D). Lähiyhteisön merkittävyys tulee esille paikallisena sponsorointina (C, E, G ja H). Lahjoituksia tehdään (F) laajemminkin, minkä lisäksi suvulla on yrityksestä riippumattomia säätiöitä. Yritysten vapaaehtoinen yhteiskuntavastuu esiintyy johtohenkilöiden osaamisen ja ajan antamisena yhteiskunnallisiin tehtäviin (A, D ja F). Tämä osoittaa, että perheyriyksissä koetaan vastuuta myös yhteiskunnan kehittämisestä. Ympäristö sidosryhmänä ja vapaaehtoisen vastuun kantamiseen liittyen tulee esille ympäristöystävällisinä tuotteina ja tuotantoprosessina (G ja H).

TAULUKKO 27 Vastuun kategoriat perheyriyksissä

		Taloudellinen	Lainsäädännöllinen	Eettinen	Vapaaehtoinen
A	Itsenäinen haasteiden etsijä	Työllistäminen, verojen maksu	Toiminnan perusvaatimus	Ei erillistä säännöstöä Valmius menettää kaupat	Henkilöstölle sairauskuluvakuutus ja sen liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen Johtohenkilöiden osaamista ja aikaa yhteiskunnallisiin tehtäviin
B		Maltillinen tulostavoite	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen Rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteuttamista	Rehti liikemiestapa, nuhteeton ja lupausten mukainen toiminta	Henkilöstön liikuntaedut ja tapahtumat
C	Perhejäntöntein perinteiden arvoistaja	Hyvinvoinnin luominen Hyvä palkanmaksaja	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen Rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteuttamista		Henkilöstön liikuntaedut Paikallisten urheiluseurojen sponsorointi Yhteistyö sairaalan kanssa
D		Tasainen, hyvä tulos	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen Rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteuttamista	Rehellisyys kirjattuna arvona	Henkilöstölle merkittäviä etuja ennen kuin laki niitä vaatii Johtohenkilöiden osaamista ja aikaa yhteiskunnallisiin tehtäviin
E	Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä	Tuloksen tekeminen	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen	Toimintatapa	Henkilöstön liikuntaedut ja tapahtumat Paikallinen sponsorointi
F		Jatkuvuuden turvaaminen tulosta tekemällä	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen Rajoittaa vapaaehtoisen vastuun toteuttamista	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus	Lahjoitukset Säätiö Johtohenkilöiden osaamista ja aikaa yhteiskunnallisiin tehtäviin
G	Vastuullinen menestys	Työpaikkojen tarjoaminen Kannattavuus Hyödylliset tuotteet	Nurkumaton verojen maksu	Toiminnan hyödyllisyys mitataan eettisesti.	Henkilöstön liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen Ympäristöystävälliset tuotteet ja tuotantoprosessi Paikallista sponsorointia
H		Työpaikkojen tarjoaminen Verojen maksu Hyvät tuotteet	Laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattaminen	Eettisyys, vilpittömyys, ihmisyyys	Henkilöstön liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen Ympäristöystävälliset tuotteet ja tuotantoprosessi Paikallista sponsorointia

7.4 Perinteet yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina

Teoreettisessa viitekehyksessä ei ilmaistu motiiveja suoraan, vaan ne sisältyivät arvoihin ja agentti- ja sidosryhmäteorian perusoletuksiin, mitkä ovat yritystoiminnan motiivit. Agenttiteorian mukaisesti ihmistä ohjaavat taloudelliset tavoitteet ja alemman tason tarpeet ja motivaatio on ulkoinen. Stewardship-teoriassa ihmiskäsitys on itseään toteuttava ja motivaatio syntyy ylemmän tason tarpeista, esim. kasvusta ja saavutuksista. Motivaatio on sisäinen tai altruistinen.

Motivaatiotekijät jaettiin analyysissä sisäisiin ja ulkoisiin, joista sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä omistajasta tai yrityksestä kumpuavia motiiveja. Ulkoiset motivaatiotekijät tarkoittavat ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia tekijöitä, jotka saavat aikaan yhteiskuntavastuullista toimintaa. Sisäisistä tekijöistä historiasta johtuvat eli perinteet toiminnan motiivina (A, C, D, F, G ja H) esiintyvät melkein kaikissa tapauksissa (taulukko 28). Arvot eli toimintatavat periytyvät aikaisemmilta sukupolvilta tai sitten historia on tuonut kokemusta (B). Seuraavaksi eniten tapauksia motivoi valistunut itsekkyyks eli sidosryhmistä huolehditaan, koska yritys hyötyy siitä: Terve ja motivoitunut henkilöstö on tuottavampi (A ja D) tai ”ilmaisia lounaita ei ole” (C). Vastuullisen toiminnan egoistisena motiivina voidaan nähdä oman toimeentulon turvaaminen (E) ja menestyminen kilpailussa (G ja H). Altruistisia motiiveja eli sidosryhmistä huolehditaan, koska se on oikein, ilmenee puolessa tutkimuksen perheyrytyksissä (B, C, D ja E). Motiivit kohdistuvat tällöin vapaaehtoisen vastuun kategoriaan ja henkilöstöön, josta huolehtiminen koetaan itseisarvoksi eikä välineeksi kuten valistuneessa itsekkyydessä.

Ulkoisista motivaatiotekijöistä suurin on verolainsäädäntö, joka on erityisesti vaikuttanut omistajien asemaan yrityksen sidosryhmänä. Verolainsäädännön muutokset ovat määrittäneet omistajien saamia palkkioita eli lähinnä osinkotulojen määrää. Ulkoisista sidosryhmistä asiakkaiden vaatimat sertifiointit ovat saaneet yrityksen muuttamaan käyttäytymistään (A, D ja G). Näyttää siltä, että ulkoisilla painostusryhmillä, esim. kuluttaja- ja ympäristöaktivisteilla ei ole vaikutusta yritysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Tämä voi johtua myös näiden perheyrytysten toimialoista.

Arvoilla on ehkä eniten vaikutusta motiiveihin. Egoistisia tai valistuneen itsekkyyden motiiveja löytyy kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjistä tai vastuullisista menestyjistä sekä itsenäinen haasteiden etsijä (A). Altruistisia motiiveja taas edustavat perhemyönteiset perinteen arvostajat sekä itsenäinen haasteiden etsijä (B).

TAULUKKO 28 Perheyrittäjien yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit

				Sisäiset		Ulkoiset
		Valistunut itsekkyyks	Historia	Egoistinen	Altruistinen	Toimintaympäristö
A	Itsenäinen haasteiden etsijä	Osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun tuok helikopterinäkemyistä, sosiaalisia suhteita, taloudellista hyötyä ja lisää luottamusta Terve ja motivoitunut henkilöstö on tuottavampi	Perustajan arvot toiminnan motiivina Henkilöstölle aikaisemmin annettun edun korvaaminen			Verolainsäädäntö korostanut omistajien asemaa Sertifioinnit
B			Lamasta hiljaista tietoa		Hyvä tahto toimia henkilöstön kanssa joustavasti	Yksilön vastuun laiminlyönti yhteiskunnassa saanut yrityksen korostamaan sitä
C	Perheyrittöinen perinteiden arvoostaja	”ilmaisia lounaita ei ole”	Perustajan arvot toiminnan motiivina		Henkilöstöstä huolehtiminen on itseisarvo Lahjoitusten antaja saa itse Paikkakunnalla pysyminen	Suuri työllistäjä pienellä paikkakunnalla
D		Terve ja motivoitunut henkilöstö on tuottavampi	Perinteet toiminnan motiivina		Henkilöstöstä huolehtiminen on itseisarvo	Verolainsäädäntö määrittänyt omistajien palkkioita Sertifioinnit
E	Kollektiivisen hyönteinnin edistäjä			Oma toimeentulo	Henkilöstön kiinnostus määrittää sponsorointikohteet	Verolainsäädäntö määrittänyt omistajien palkkioita
F		Menestyminen puhtaalla omallatunnolla	Perinteet toiminnan motiivina			Verolainsäädäntö määrittänyt omistajien palkkioita
G	Vastuullinen menestys	Vastuullinen toiminta on kannattavaa	Perinteet toiminnan motiivina	Kilpailutekijä		Asiakkaiden vaatimukset esim. sertifioinnit
H		Vastuullinen toiminta tuo kilpailukykyä	Perinteet toiminnan motiivina	Kilpailutekijä	Eettisyys	

7.5 Yhteiskuntavastuullinen toiminta proaktiivista

Perheyritysten strategisuutta analysoidaan Burken ja Logsdonin (1996) mukaan avoimuudella, erityisyydellä, keskeisyydellä, vapaaehtoisuudella ja proaktiivisuudella. Vapaaehtoisuutta on käsitelty jo yhteiskuntavastuullisen toiminnan kategorioiden yhteydessä, joten se jätetään tässä yhteydessä käsittelemättä. Tapauksia tarkastellaan myös Porterin ja Kramerin (2006) strategisen yhteiskuntavastuun -käsitteellä, jonka mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta on strategista silloin, kun siihen yhdistyy yhteiskunnan hyötyminen ja yrityksen kilpailuetu.

Tämän tutkimuksen mukaan perheyrietykset eivät ole kovin avoimia viestissään yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta (taulukko 29). Itsenäisillä haasteiden etsijöillä ja perhemyönteisillä perinteen arvostajilla avoimuus liittyy henkilöstösuhteisiin. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjillä ja vastuullisilla menestyjillä on vuosikertomuksessa tai muussa yrityksen materiaalissa kerrottu yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Nämä samat yritykset tiedostavat vastuullisen toiminnan lisäävän kilpailukykyä. Tämän tutkimuksen perusteella perheyrietykset eivät sorru siihen, että yhteiskuntavastuullinen toiminta olisi vain yhteiskuntavastuuraportteja, pikemminkin päinvastoin: perheyrietyksissä yhteiskuntavastuullisen toiminnan sisältö tulee ennen maineen rakentamista viestinnällisin keinoin. Tähän voi olla yhtenä syynä se, että yhteiskuntavastuullinen toiminta nähdään perheen arvojen toteutumisenä jokapäiväisessä yritystoiminnassa, eikä yhtenä toimintona yrityksen muiden toimintojen rinnalla.

Keskeisyydellä Burke ja Logsdon (1996) tarkoittavat yhteiskuntavastuun toimintapolitiikan yhteyttä yrityksen missioon ja visioon. Strategisista piirteistä keskeisyys tuli tapausyrityksissä eniten esille. Useimmissa tutkituissa perheyrietyksissä (D, E, F, G ja H) vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa. Vastuullisella toiminnalla oletetaan olevan yhteys myös yrityksen menestymiseen (F, G ja H). Keskeisyys tuli erityisesti esille sidosryhmien tärkeytenä ja keskeisyytenä yrityksen toiminnassa (A, B ja C).

Erytisyydellä Burke ja Logsdon (1996) viittaavat yhteiskuntavastuullisen toiminnan kykyyn tuottaa yritykselle kilpailuetua, jota muiden on vaikea hankkia. Erytisyyksiä oli tapauksissa vähiten. Ehkä perhemyönteisellä perinteen arvostajalla (B) voidaan katsoa henkilöstön elämäntapaajattelun edustavan yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan erityisyyttä. Erytisyyys tuotteen ympäristöystävällisyyden ja tuottavuuden yhdistämisestä on havaittavissa yhdessä perheyrietyksessä (H). Erytisyyttä tuovat varmasti myös jokaisen perheyrietyksen omat perinteet ja kulttuuri, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa pystytty selvittämään.

Proaktiivisuus heijastaa yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan suunnittelua vastaamaan tuleviin taloudellisiin, teknologisiin, ekologisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin muutoksiin. Proaktiivisuus näyttäytyy tapauksissa toimintaympäristöön vaikuttamisena (A, D, F ja H) sekä edelläkävijyytenä henkilöstö-

asioissa (B ja D). Proaktiivisuutta asiakkaisiin nähden ei tässä tutkimuksessa pystytty todentamaan.

Porterin ja Kramerin (2006) esittämiä strategisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan muotoja (toimintoja, jotka auttavat yhteiskuntaa ratkaisemaan ongelmiaan ja samalla lisäävät yrityksen kilpailukykyä) ei tämän tutkimuksen tapauksissa pystytty hyvin havainnoimaan. Voi olla, että yrityksistä tällaista toimintaa löytyy, mutta se ei tullut haastatteluissa tai muussa materiaalissa esiin. Strategisuuden erityisyys-ulottuvuus voisi kuvastaa sitä. Henkilöstön elämänkaariajattelulla ratkaistaan yhteiskunnassa olevia lasten- ja vanhustenhoito-ongelmia ja ympäristöystävällisillä tuotteilla ja tuotannolla ilmaston saastumisongelmia. Näyttää siltä, että strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyryksissä ei ole kuitenkaan vielä kehittynyt yrityksen tavoitteiden ja strategioiden muodostamiseksi siten, että yhteiskunnan sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen yhdistyisi yritysten kilpailukykyyn lisääntymiseen. Perheyrysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan nähdään vahvistavan yrityksen pitkäaikais- ta kilpailukykyä, mutta sillä ei samanaikaisesti saada aikaan merkittäviä sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnassa.

Yritystason strategiat

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan strategisten ulottuvuuksien jälkeen voidaan analysoida tapauksien sidosryhmästrategioita. Tässä tutkimuksessa tapauksien yritystason strategioiden luokittelussa käytetään Freemanin (1984, 90) strategioita: erityinen sidosryhmästrategia, osakkeenomistajastrategia, utilitaristinen strategia, rawlsilainen strategia ja sosiaalisen harmonian strategia. Joissakin tapauksissa piirteitä on useammista strategioista.

Utilitaristinen strategia on havaittavissa tapauksissa A, C, E ja G eli kaikissa arvotyypeissä. Tämän strategian tavoitteena on mahdollisimman monen sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden toteuttaminen. Omistajan omistamisen arvojen perusteella ei siten voida päätellä yrityksen strategiaa. Sosiaalisen harmonian strategia näyttäytyy eniten tapauksissa A, D ja F. Sosiaalisen harmonian strategiassa tavoitteena on varmistaa yrityksen toimien mahdollisimman laaja hyväksyntä eri sidosryhmissä. Yritys tavoittelee yli kaiken arvostetun kansalaisen asemaa yhteisössä, jossa yrityksen ja yhteisön intressit ovat samat. Tapauksissa B ja D tulee esille erityinen sidosryhmästrategia, jossa tavoitteena on maksimoida henkilöstön hyödyt. Henkilöstön hyötymisen kautta nähdään myös yrityksen hyötyvän. Tapauksessa H on myös erityinen sidosryhmästrategia, mutta tässä tapauksessa ensisijaisesti täytetään asiakkaan tarpeita.

Missään tapauksessa ei tullut esille osakkeenomistajastrategia, jossa toteutuu vain osakkeenomistajan hyödyt ja taloudelliset tavoitteet painottuvat. Samoin mikään yritys ei noudattanut rawlsilaista strategiaa, jossa yritys pyrkii parantamaan kaikkein huonoimmassa asemassa olevan sidosryhmän hyvinvointia.

TAULUKKO 29 Perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan strategisuus

		Avoimuus	Erityisyys	Keskeisyys	Proaktiivisuus	STRATEGIA
A	Itsenäinen laadunvalvontajärjestelmä	Henkilöstöön avoimet suhteet		Eettisten periaatteiden vuoksi luovutaan mahdollisuuksista Toimintaa ei olisi ilman sidosryhmiä	Toimintaympäristöön vaikuttaminen aikaisessa vaiheessa	Utilitaristinen Sosiaalinen harmonia
B		Henkilöstöön avoimet suhteet	Henkilöstön elämäntapa-ajattelu	Henkilöstö keskeinen voimavara	Edelläkävijyys henkilöstöasioissa	Erytynen sidosryhmästrategia (henkilöstö)
C	Perheyrityksellinen arvostaja	Henkilöstöön avoimet suhteet		Henkilöstö, asiakkaat ja tavarantoimittajat keskeisiä sidosryhmiä		Utilitaristinen
D				Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa	Toimintaympäristöön vaikuttaminen aikaisessa vaiheessa Edelläkävijyys henkilöstöasioissa	Erytynen sidosryhmästrategia (henkilöstö) Sosiaalinen harmonia
E	Kollektiivisen hyönteistyön edistäjä	Viestinnän avoimuus		Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa		Utilitaristinen
F		Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa avointa Yhteiskuntavastuu-osio vuosikertomuksessa		Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen	Toimintaympäristöön vaikuttaminen aikaisessa vaiheessa	Sosiaalinen harmonia
G	Vastuullinen menestyjä	Henkilöstöön avoimet suhteet Yhteiskuntavastuu osana markkinointia		Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen		Utilitaristinen Sosiaalinen harmonia
H			Ympäristöystävälliset ja tehokkaat tuotteet	Vastuullinen toiminta pohjautuu arvoihin ollen keskeinen osa yrityksen toimintaa Vastuullisella toiminnalla yhteys yrityksen menestymiseen	Edelläkävijyys tuotteissa Toimintaympäristöön vaikuttaminen	Erytynen sidosryhmästrategia (asiakas)

7.6 Perheyriyksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan typologiat

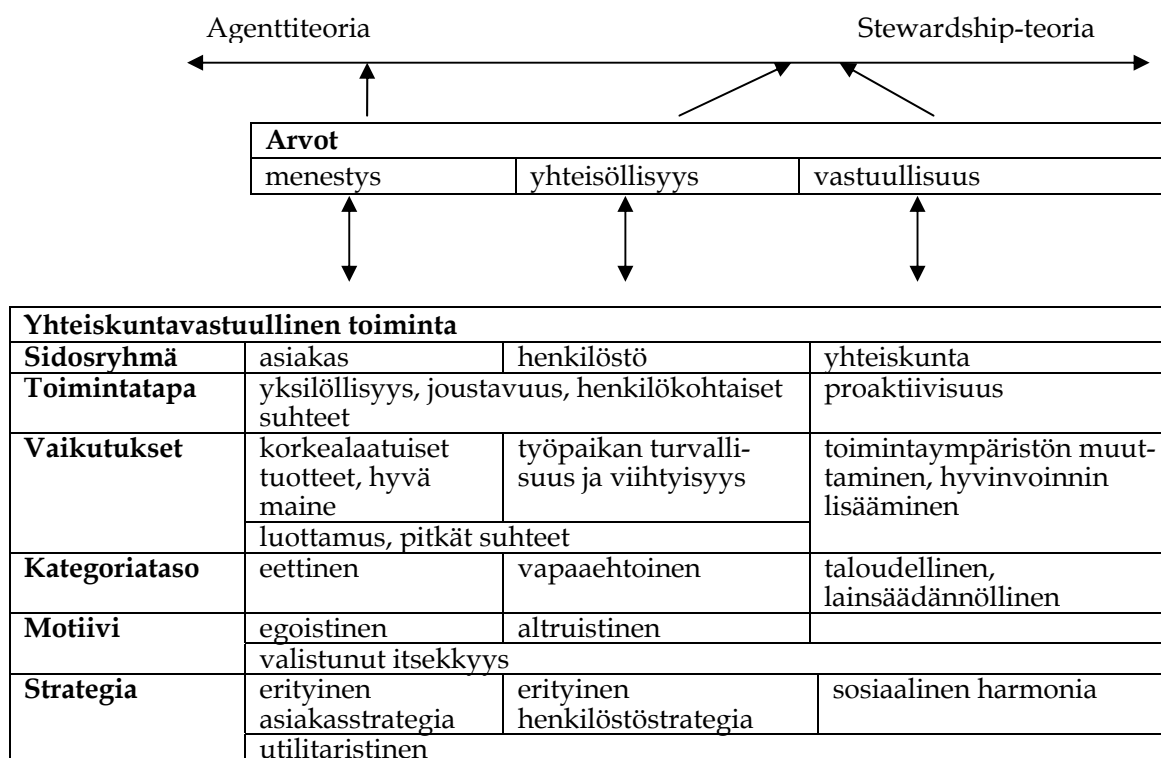
Tapauksien valintaa varten tehtiin tyypittely omistajien omistamisen arvojen perusteella. Tässä vaiheessa perheyriykset typologisoidaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan mukaan. Perheyriyksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on tämän tutkimuksen valossa nähtävissä kolmelta eri arvopohjalta lähtevää toimintaa (kuvio 19). Kaikissa perheyriyksissä on nähtävissä jossain määrin kaikkia typologioita, mutta ne painottuvat eri yrityksissä eri tavoin. Useissa tämän tutkimuksen yrityksissä ilmeni myös kaksi typologiaa yhtäaikaista.

Yhteisöllisiä arvoja painottavat yritykset pitävät yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä henkilöstöä. Henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti ja joustavasti heidän elämäntilanteensa huomioon ottaen. Tavoitteena on luoda henkilöstölle turvallinen ja viihtyisä työpaikka. Tämä johtaa luottamuksellisiin suhteisiin, joita leimaa pitkäikäisyys. Pitkät työsuhteet sosiaalistavat henkilöstön yrityksen kulttuuriin, mahdollistavat hiljaisen tiedon käytön ja tehokkaamman yhteistyön henkilöstön kesken (Barney & Hansen, 1994; Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003). Henkilöstöstä pidetään huolta tarjoamalla koulutusta, erilaisia etuja ja vapaa-ajan aktiviteetteja. Toimintaa ei ohjaa suoraan oman edun tavoittelu, vaan henkilöstöä kohdellaan hyvin, koska se on oikein tai koska sitä kautta saavutetaan menestystä. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut tuottaen enemmän. Tällä tavalla toimivat yritykset noudattavat erityistä henkilöstöstrategiaa tai utilitaristista strategiaa, joka pohjautuu enemmän stewardship- kuin agenttiteoriaan. Stewardship-teorian mukaisesti henkilöstöön muodostuu tunnesiteet. Yrityksen kilpailuetuna on henkilöstön tiedot ja taidot. Arvotyypeistä henkilöstöä painottavat eniten perhemyönteiset perinteen arvostajat, itsenäinen haasteiden etsijä B ja vastuullinen menestyjä G.

Menestys arvona näyttäytyy vahvimmin arvona yrityksissä, jotka kokevat olevansa ensisijaisesti vastuussa asiakkailleen. Asiakas on yrityksen tärkein sidosryhmä, jonka palveleminen ja odotusten täyttäminen on yrityksen avainmenestykseen. Asiakasta palvellaan yksilöllisesti ja joustavasti. Henkilökohtaisilla suhteilla on myös merkitystä. Tämä vaatii yrityksiltä korkealaatuisia tuotteita, jotka ovat luottamuksellisten ja pitkien asiakassuhteiden perusta. Asiakassuhteissa tärkeää on rehellinen ja eettinen toimintatapa. Motiivina tällaiselle toiminnalle on yrityksen etu, mutta yritys ottaa huomioon myös laajemmin eri sidosryhmien etuja. Asiakasta korostava yritys noudattaa erityistä asiakassidosryhmästrategiaa tai utilitaristista strategiaa ja sen toiminnassa on havaittavissa enemmän agentti- kuin stewardship-teorian oletuksia. Yrityksen kilpailuetuna ovat korkealaatuiset tuotteet ja tiiviit asiakassuhteet. Arvotyypeistä itsenäinen haasteiden etsijä A, kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjät ja vastuullinen menestyjä H painottavat eniten asiakasta.

Perheyriyksistä oli löydettävissä myös kolmas typologia, jossa yritys toimii taloudellisessa ja moraalisisessa vastuusuhteessa sitä ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan. Yritys kokee siten vastuunsa laajasti koko yhteiskunnalle. Yrityksen tehtävänä on toimia kannattavasti, mutta kannattavuus nähdään pikem-

minkin välinearvona ja itseisarvona on yhteiskunnan hyvinvoinnin lisääminen. Taloudellinen vastuu nähdään työpaikkojen luomisena ja verojen maksuna. Lainsäädännöllisten vastuiden kantaminen on itsestään selvyys. Eettiset periaatteet konkretisoituvat osana yrityksen toimintastrategiaa, eivätkä liity joihinkin erillisiin ohjelmiin tai prosesseihin. Yritys on sitoutunut yhteiskunnan jäsen, joka toiminnallaan luo hyvinvointia ja on proaktiivisesti kehittämässä yhteiskuntaa ja ratkaisemassa sen ongelmia. Proaktiivisuudella ollaan aktiivisesti muokkaamassa yrityksen toimintaympäristöä. Osittain sen motiivina voi olla myös se, että halutaan vähentää julkisen vallan tarvetta tiukentaa säädöksiä tai laatia uusia säädöksiä ja muuta normistoa Yrityksen ja yhteiskunnan edut nähdään yhteneväisenä, jolloin strategiana on sosiaalisen harmonian strategia. Yritys toimii yhteiskunnan "uskottuna miehenä" eikä vain omaa etuaan maksimoivana agenttina. Yhteiskuntaa painottava suunta ei löytynyt mistään perheyryksestä yksinään, vaan se liittyi joko henkilöstöä tai asiakasta painottavaan tyyppiin. Vahvimmin tämä suunta oli nähtävissä itsenäisen haasteiden etsijä A:n, perhemyönteinen perinteiden arvostaja D:n, kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä F:n ja vastuullinen menestyjä G:n toiminnassa.

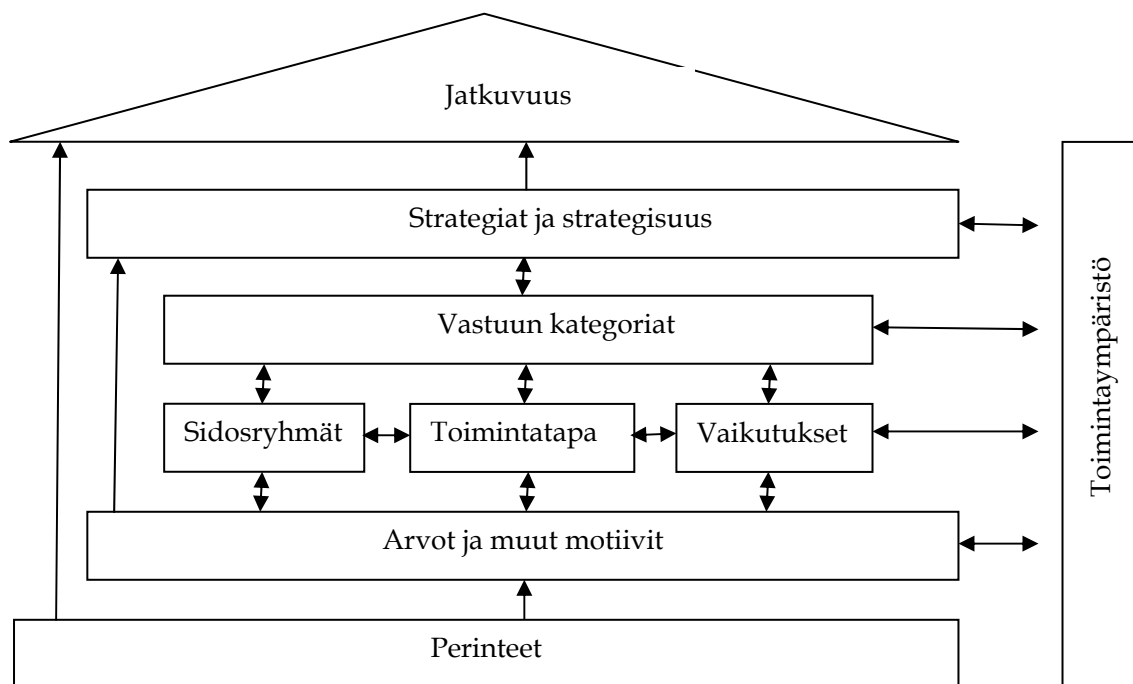


KUVIO 19 Perheyrysten arvopohjaisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan typologiat

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksen arvoilla on merkitystä perheyryksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Arvotyyppittely ei kuitenkaan täysin soveltunut erottelemaan perheyryksiä yhteiskuntavastuullisen toiminnan osalta, mutta se oli suuntaa-antava yhteiskuntavastuullisen toiminnan perusteella muodostetuille typologioille. Arvojen lisäksi erityisesti eri

sidosryhmien merkittävyyteen näyttäisi liittyvän yrityksen sijainti, yrityksen toimiala ja omistajien määrä. Pienellä paikkakunnalla perheyritys kantaa suurempaa vastuuta lähiyhteisön kehittämisestä. Yrityksen toimiessa alalla, jossa tavarantoimittajan rooli on suuri, tämä sidosryhmä nousee merkittäväksi. Omistajien suuri määrä nostaa niiden merkittävyyttä. Yrityksen ikä ja koko eivät näyttäisi liittyvän sidosryhmien merkittävyyteen, vaan yrityksen kokemaan vastuullisuuden määrään ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan luonteeseen. Yrityksen iän myötä perinteet ja historia tulevat velvoittavammiksi ja vastuu on suurempi, koska on enemmän menetettävää. Toisaalta iän myötä ehkä kyky kantaa vastuuta myös kasvaa. Yrityksen iästä eräs haastateltu toteaa: *”Iän mukana ajankäsitys muuttuu: perspektiivi laajenee ei vain taaksepäin, vaan myös eteenpäin. Ihmisen lailla myös yritys kerää kokemuksia. Iän myötä tulee viisaus.”*

Iän myötä muodostuneiden perinteiden mukaisesti perheyrityksessä painottuu joko henkilöstö-, omistaja- tai yhteiskuntanäkemyks. Perheyrityksissä tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuus, joka vaatii vastuullisuutta sidosryhmäsuhteissa. Perheyrityksissä perinteet yhteiskuntavastuullisen toiminnan perustana ja jatkuvuus yhteiskuntavastuullisen toiminnan tarkoituksena tuovat uuden ulottuvuuden yhteiskuntavastuullisen toiminnan teoreettiseen viitekehukseen (kuvio 20).



KUVIO 20 Yhteiskuntavastuullinen toiminta perheyrityksissä

Perinteet juontavat juurensa yrityksen perustajaan. Perustajan maailmankatsomus eli perusoletukset heijastuvat perheyrityksen toimintaan. Koska perustajilla on alkuperäinen idea yrityksen perustamisesta, heillä on myös tavallisesti omaan kulttuurihistoriaansa ja persoonallisuuteensa perustuva käsitys siitä, kuinka idea voidaan toteuttaa. Perustajilla on yleensä vahvan itseluottamuksen ja päättäväisyyden lisäksi vahvat oletukset maailman perusluonteesta ja siitä,

mikä merkitys organisaatiolla on tässä maailmassa. Heillä on myös vahvat oletukset ihmisluonnosta ja ihmissuhteista, siitä kuinka totuus saavutetaan ja kuinka aikaa ja paikkaa tulee hallita. (Schein, 1995) Perustajan arvot ja perusolelut muuttuvat perheyriyksissä organisaation toimintatavoiksi, jotka ohjaavat myös yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Perinteistä muodostuu perheyriykseen ”perhemäisyys”-voimavara (Habbershon & Williams, 1999). Perinteet ilmenevät myös yritystoiminnan jatkuvuuden tavoittelussa.

Jatkuvuus ja sen varmistaminen on keskeistä suurten perheyriyten toiminnassa (Aronoff & Ward, 1995; Stenholm, 2007). Tämä vaatii yritystoiminnalta vastuullisuutta ja pitkän aikavälin tavoitteita. Perheyriyksissä ei uhrata pitkän aikavälin tavoitteita painostamalla yritysjohtoa saavuttamaan lyhyen aikavälin voittoja (Liljebloom & Vaihekoski, 2007). Jatkuvuuden tavoittelun vuoksi yhteiskuntavastuullinen toiminta on perheyriyksissä luonnollista. Jatkuvuus lukeutuu enemmän stewardship- kuin agenttiteorian oletuksiin.

Empiirisen analyysin perusteella uusien ulottuvuuksien – perinteet ja jatkuvuus – lisäksi toimintaympäristö nousi vahvasti määrittämään yhteiskuntavastuullista toimintaa perheyriyksissä. Yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan ratkaisevasti niiden yhteiskuntavastuulliseen toimintaan vaikuttaa yhteiskunta – toimintaympäristö, missä ne toimivat. Yhteiskunnan rakenne määrittelee yritysten ja yhteiskunnan välisen tehtävänjaon ja yritysten vastuut. Suomalaisessa yhteiskunnassa yritysten taloudellisten (veronmaksu ja työllistäminen) ja lainsäädännöllisten vastuiden osuus suhteessa vapaaehtoiisiin vastuisiin on laajempi kuin esim. Yhdysvalloissa. Yhteiskunnassa vallitseva arvomaailma muokkaa myös perheyriyten omistajien ja perheyriyten arvomaailmaa, mutta toisaalta perheyriykset ovat itse osa tätä yhteiskuntaa ja heijastavat omaa arvomaailmaansa myös yhteiskuntaan. Toimintaympäristön eri sidosryhmien odotukset vaikuttavat osaltaan yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveihin. Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutukset kohdistuvat myös yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön. Yhteiskunta määrittelee osittain myös sen, millaisia strategioita (utilitaristinen, erityinen sidosryhmä-, osakkeenomistaja-, rawlsilainen tai sosiaalisen harmonian strategia) yritykset valitsevat. Yhteiskunnassa, jossa arvostetaan kaikin tavoin yksittäistä osakkeenomistajaa, todennäköisemmin osakkeenomistajastrategia on laajemmin käytössä kuin muissa yhteiskunnissa.

Alkuperäisessä teoreettisessa viitekehyksessä toiminnan luonteen alla käsiteltiin sidosryhmäjohtamista, strategisuutta ja strategioita. Empiriassa ei päästy syvälle johtamisen luonteeseen, mutta sieltä nousi toimintatapoja, miten yritykset kohtelevat sidosryhmiään. Empiirisen analyysin perusteella yhteiskuntavastuullisen toiminnan kategoriat, strategiat ja strategisuus määrittyivät näistä toimintatavoista ja niiden vaikutuksista. Siten kuviossa 20 on perusteltua nostaa nämä sidosryhmien, toimintatapojen ja vaikutusten yläpuolelle.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä kappaleessa tarkastellaan ensin keskeisiä tuloksia tutkimuskysymysten ja aikaisempien tutkimustulosten valossa. Seuraavaksi pohditaan, mitä nämä tulokset merkitsevät erilaisille sidosryhmille: tutkijoille, perheyrityksille ja -yrityksille, perheyrittäjien parissa toimiville asiantuntijoille sekä yhteiskunnalle. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita.

8.1 Keskeisimmät tulokset verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kuvaus suurten perheyrittäjien omistajien omistamisen arvoista ja heidän yritystensä yhteiskuntavastuullista toiminnasta ja lisätä ymmärrystä näistä teemoista. Tarkoituksen saavuttamiseksi tutkimuskysymyksenä ja sen alakysymyksinä olivat:

Miten aktiivisten omistajien omistamisen arvot ilmenevät suurten suomalaisten perheyrittäjien yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa?

1. Millaisia ovat aktiivisten omistajien omistamisen arvot suurissa suomalaisissa perheyrittäjissä?
2. Millaista on yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyrittäjissä?

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin tapaustutkimuksella. Tapaukset valittiin arvokyselyn tulosten perusteella muodostettujen arvotyyppien (Itsenäinen haasteiden etsijä, Perheyrittäjä, Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjä ja Vastuullinen menestyjä) mukaan niin, että jokaista tyyppiä edusti kaksi tapausta. Tapauksia analysoitiin aikaisempiin tutkimuksiin tukeutuvan teoreettisen viitekehyksen mukaan, jossa mukana oli instituutiotaso (stewardship- ja agenttiteoria), organisaatiotaso (sidosryhmäteoria) ja yksilötaso (arvoteoria).

Seuraavaksi esitetään tämän analyysin tärkeimmät empiiriset tulokset ja verrataan niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

1. Itsenäisillä haasteiden etsijöillä henkilökohtaisina arvoina nousee esille kummallakin haasteiden ja virikkeiden etsiminen sekä kehityksen, laadun ja ammattimaisuuden korostus. Perhemyönteisillä perinteen arvostajilla henkilökohtaisena arvona korostuu yrittäjäys, joka sisältää itsenäisyyden, kovan työnteon ja ammattitaidon. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjien henkilökohtaisissa arvoissa edellisiin poiketen nousee erinomainen suorittaminen ja menestyminen. Menestymisen eväinä voidaan pitää näissä tapauksissa kehitystä ja luovuutta. Kollektiivisen hyvinvoinnin edistäjien tapaan Vastuulliset menestyjät korostavat arvoissaan menestymistä. Heidän tapauksissaan menestyminen tulee kovasta työnteosta. Yhteisöllisenä arvona kaikissa tapauksissa esiintyy perinteet arvopohjan perustana.

Suomalaisia perheyrittysten omistajia ei ole aikaisemmin typologisoitu arvojen mukaan, mutta tämän tutkimuksen typologioissa tulee esille suomalaisten yli 100-vuotiaiden perheyrittysten arvot: rehellisyys, luotettavuus, korkea laatu ja kova työnteke (Koiranen, 2002).

2. Aktiiviselle omistajalle perheyrittysten omistamisessa ei ole tärkeää varakkuuden hankkiminen tai sosiaalinen arvostus ja arvovalta.

Tämä tutkimustulos on samansuuntainen italialaisen tutkimuksen (Ferri & Pedrini, 2006) kanssa. Sen mukaan perheyrittykset eivät toiminnallaan hae sosiaalista arvostusta tai arvovaltaa, vaan tärkeää on perheen muiden arvojen ilmaiseminen. Varakkuuden ja sosiaalisen arvostuksen tai arvovalan ilmaiseminen ei ehkä kuulu suomalaiseen vaatimattomuuden kulttuuriin, jossa perheyrittäjät siten vähättelevät tutkimushaastatteluisissa varakkuuden merkitystä (Koiranen, 2002) eli julkilausuvat sen, miten sosiaalisesti on hyväksyttävää käyttäytyä (Meglino & Ravlin, 1998). Arvot ovat myös kognitiivisia representaatioita tarpeista (Rokeach, 1973, 48), joten tästä tuloksesta voidaan päätellä, että suurilla suomalaisilla perheyrittöksillä on nämä tarpeet jo tyydytetty. Toisaalta on myös tutkimuksia, joissa empiirisenä tuloksena on ollut perheyrittysten arvona yhteiskunnallisesti arvostettu asema. Tutkimuksen kohteena tällöin olivat pk-perheyrittykset. (Niemelä, 2006) Tämä antaisi viitteitä siitä, että suurten ja pienten perheyrittysten arvomaailmassa on eroja.

3. Vaikka kaikissa tapauksissa asiakkaat ja henkilöstö nousevat tärkeimmiksi ensisijaisiksi sidosryhmiksi, tärkeysjärjestys näiden kahden sidosryhmän välillä vaihtelee arvojen mukaan. Yhteisöllisyyttä arvostavat nostavat henkilöstön tärkeimmäksi ja menestystä korostavat asiakkaan tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Toissijaisista sidosryhmistä tärkeimmät ovat yhteiskunta ja elinkeinoelämän järjestöt. Sidoryhmien merkittävyyteen arvojen lisäksi näyttää liittyvän yrityksen toimiala, omistajien lukumäärä ja paikkakunta.

Sidosryhmien tärkeysjärjestys oli sama haastatteluiden ja yritysten kirjallisten materiaalien perusteella. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan henkilöstö ja asiakkaat ovat perheyrittysten tärkein sidosryhmä (Lief & Denison, 2005; Donckels & Frölich, 1991; Lyman, 1991). Henkilöstöstä huolehtiminen nousi korkealle myös toisissa pitkäikäisten suomalaisten perheyrittysten tutkimukses-

sa (Niemelä, 2006) ja suurissa perheyrietyksissä (Stenholm, 2007). Suuremmissa perheyrietyksissä yrityksen etu tulee ennen omistajan tai perheen etua. Pienemmissä perheyrietyksissä korostuvat omistajan elannon, suuremmissa yritystoiminnan jatkuvuuden varmistaminen.

Aikaisemmat tutkimustulokset (Hautala, 2006; Fitzgerald et al. 2005; Kenyon-Rouvinez et al. 2002; Ward, 1987) tukevat tutkimustulosta, jonka mukaan perheyrietysten omistajat osallistuvat aktiivisesti yhteiskunnan kehittämiseen elinkeinoelämän järjestöissä ja aktiivisina yhteiskunnallisina keskustelijoina uhraten aikaansa yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämiseen.

4. Henkilöstöä ja asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti ja joustavasti. Tärkeällä sijalla on henkilökohtaiset suhteet.

Suorien ja henkilökohtaisten suhteiden merkittävyys sekä näiden suhteiden pitkäjänteisyys ja -aikaisuus on myös tullut aikaisemmissa tutkimuksissa esille (Uhlaner et al. 2004; Klein & Muhlebach, 2000).

5. Henkilöstöä arvostavat painottavat vaikutuksina työpaikan viihtyvyyttä, turvallisuutta ja hyvää henkeä. Asiakasta arvostavat tuovat vaikutuksista esille korkealaatuiset tuotteet. Kummassakin tapauksessa syntyy luottamuksellisia ja pitkiä suhteita.

75 % suomalaisista suurista yrityksistä näkee yhteiskuntavastuun mahdollisuutena edistää kilpailukykyään, mutta suurissa suomalaisissa perheyrietyksissä yhteiskuntavastuullista toimintaa ei nähty ensisijaisesti kilpailukyvyn lähteenä (Panapanaan, Linnanen, Karvonen ja Phan, 2003). Samansuuntaiseen tulokseen päätyivät myös Ferri ja Pedrini (2006) tutkiessaan italialaisten perheyrietysten yhteiskuntavastuullista toimintaa. Henkilöstöön liittyen aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tullut esille työpaikan turvallisuus ja viihtyvyys, vaan työntekijöille maksettava parempi palkka (Donckels & Fröhlich, 1991) ja naisten paremmat mahdollisuudet edetä uralla sekä parempi työn ja perheen yhteensovittaminen (Gnan & Montemerlo, 2002).

6. Arvoista riippumatta yrityksen taloudellisena vastuuna nähdään työllistäminen ja yritystoiminnan jatkuvuuden varmistaminen tekemällä tulosta ja toimimalla kannattavasti. Yritysten lainsäädännöllinen yhteiskuntavastuu on laillisten velvoitteiden ja sopimusten noudattamista, mutta puolet vastaajista pitää lainsäädäntöä rajoittavana tekijänä. Eettinen vastuu nähdään tapauksissa nuhteettomana liikemiestapana, mutta vain yhdessä tapauksessa oli kirjattuna eettiset säännöt. Vapaaehtoisen vastuun kantaminen liittyy erityisesti henkilöstöön, jonka kulttuuri- ja liikuntatoimintaa tuetaan kaikissa tapauksissa.

Suurten suomalaisten yritysten johtajien mielestä yhteiskuntavastuu on toimimista lakien ja sääntöjen mukaan. Yhteiskuntavastuuta pidettiin yleisesti osana yrityksen kaikkia toimintoja, erityisesti ympäristövastuuta korostettiin. (Panapanaan et al. 2003) Perheyrietyksille yhteiskuntavastuullinen toiminta on lakien noudattamisen ja verojen maksamisen lisäksi tai ehkä juuri ennen kaikkea si-

dosryhmistä huolehtimista ja ihmisten arvostamista. Perheyrietykset mieltävät yhteiskuntavastuun siten ehkä hieman toisin kuin muut suomalaiset yritykset.

7. Perinteet arvopohjana näkyvät yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveissa. Melkein kaikissa yrityksissä toimintaa määrittää perinteet. Motiiveissa ilmeni myös valistunutta itsekkyyttä eli sidosryhmistä huolehtimisella on välineellinen merkitys. Altruistisia motiiveja on henkilöstöön liittyen. Ulkoisista motivaatiotekijöistä suurin on verolainsäädäntö, joka on erityisesti vaikuttanut omistajien asemaan yrityksen sidosryhmänä.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan perheyrietysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina on huolehtiminen yrityksen maineesta (Whetten & Dyer, 2006). Tämä tutkimus ei vahvista tätä väittämää. Perheyrietyksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit lähtevät yrityksen perinteistä, arvoista ja sisäisistä tekijöistä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole yrityksen maineen kiillotusta ja arvostetun yrityskansalaisen aseman hakemista, vaan toimimista perheen arvojen ja yrityksen perinteiden mukaisesti.

8. Henkilöstöä tai asiakasta painottavat perheyrietykset noudattavat erityistä sidosryhmästrategiaa tai utilitaristista strategiaa. Perheyrietyksistä on myös löydettävissä sosiaalisen harmonian strategia, jossa yrityksen ja yhteiskunnan etujen nähdään olevan yhteneväiset. Tällöin vaikutetaan proaktiivisesti toimintaympäristöön ja pyritään lisäämään hyvinvointia yhteiskunnassa.

Aikaisemman tutkimustuloksen mukaan suomalaisten yritysten vastuullinen toiminta perustuu liiketoimintalähtöiseen utilitaristiseen, jossa yritysten vastuullisuus perustuu utilitaristiseen etiikkaan: yrityksen erottumiseen tuote- ja palvelumarkkinoilla, kilpailukyvyyn ja tuottavuuden paranemiseen mutta myös yrityksen toiminnan hyväksyttävyyteen mahdollisimman monien sidosryhmien keskuudessa (Uimonen, 2006).

9. Henkilöstöä ja yhteiskuntaa sidosryhmänä arvostavat toimivat enemmän stewardship- ja asiakasta painottava yritys enemmän agenttiteorian oletusten pohjalta.

Tämä empiirinen tulos ei ole verrattavissa aikaisempiin tutkimuksiin, koska yhteiskuntavastuututkimuksesta ei löydy agentti- ja stewardship-teoriaan pohjautuvia tutkimuksia. Perheyrietystudkimuksessa agentti- ja stewardship-teoriaa on käytetty yhdessä mm. tutkittaessa perheen hallintaa ja perheyrietystoiminnan tuloksellisuutta (Miller & Le Breton-Miller, 2006) sekä omistajuusprofiileja ja perheyrietyksen tavoitteita (Westhead & Howorth, 2006), mutta ei sidosryhmiin liittyvissä tutkimuksissa.

8.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen hyödynnettävyyttä tarkastelen seuraavaksi eri sidosryhmien näkökulmista. Ensimmäinen sidosryhmä on perheyritys- ja yhteiskuntavastuututkijat: mitä uutta tämä tutkimus antaa heille sekä perheyritys- ja yhteiskuntavastuututkimukseen. Toiseksi pohdin, mitä uutta ajateltavaa ja uusia näkökulmia perheyrittäjät saavat tutkimukseni tuloksista ja miten he voisivat kehittää omaa yritystoimintaansa kilpailukykyisemmäksi. Kolmantena sidosryhmänä ovat asiantuntijat ja konsultit, jotka toimivat perheyritysten parissa: mitä heidän kannattaisi ottaa huomioon tehdessään töitä perheyritysten kanssa. Viimeiseksi mietin tutkimukseni tuloksia yhteiskunnallisten päättäjien kannalta: miten he voivat kehittää yritysten toimintaympäristöä siten, että se edistäisi yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa ja siten samalla yhteiskunnan hyvinvointia.

Perheyritys- ja yhteiskuntavastuututkimus

Tämä tutkimus on lisännyt perheyritysten arvojen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan ymmärrystä ja vahvistanut perheyritystutkimusta tältä osin. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään miksi ja miten yritykset kiinnittävät huomiota sidosryhmiin ja minkälaisia seurauksia yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta on sekä yritykselle että sen sidosryhmille.

Perheyritys kontekstina tuo yhteiskuntavastuulliseen toimintaan oman leimansa. Perinteet toimintaa ohjaavana tekijänä ja jatkuvuus tavoitteena tuovat uuden ulottuvuuden yhteiskuntavastuullisen toiminnan teoreettiseen viitekehukseen (kuvio 20, s. 158). Perheyrityksissä omistus on kasvollista. Vastuunkantaja yrityksen toiminnasta on helppo löytää, mikä todennäköisesti vaikuttaa perheyritysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Perheyritysten omistajien varallisuus on suurimmaksi osaksi kiinni yrityksessä pitkällä aikavälillä, joten rangais-
tukset yrityksen haitallisesta toiminnasta kohdistuvat myös perheeseen. Yritystoiminta on kiinteästi yhteydessä perheeseen. Tämä voi kielteisen toiminnan välttämisen lisäksi edistää myös yrityksen myönteistä toimintaa, koska omistajaperheen henkilökohtaiset tavoitteet kanavoituvat yritystoimintaan. Henkilökohtaisena tavoitteena voi olla esim. hyvä omatunto muiden auttamisesta tai ympäristön säilyttäminen puhtaana seuraavalle sukupolvelle. Yritystoiminnassa he voivat edistää näitä tavoitteita suuremmissa mittakaavassa. Perheyritykset voivat ottaa vapaaehtoista sosiaalista vastuuta myös hallinnollisten ja omistuksellisten rakenteidensa takia helpommin kuin muulla tavoin omistetut yritykset (Uimonen, 2006). Aikaisemmassa yhteiskuntavastuututkimuksen malleissa ei näitä perheyritykseen liittyviä erityispiirteitä ole huomioitu.

Tutkimus myös vahvistaa oletusta, että agentti- ja stewardship-teoria sopivat käytettäväksi yhteiskuntavastuututkimukseen. Tässä tutkimuksessa agenttiteoriaa käytettiin olettaen, että yritys toimii yhteiskunnan agenttina tai ”uskottuna miehenä”. Suurissa perheyrityksissä agenttiteoria on relevantti myös toisesta näkökulmasta. Yleensä suurissa perheyrityksissä aktiivisen johdon osuus

omistuksesta on pienempi, eli tapahtuu ainakin osittain johtamisen ja omistamisen erkaantuminen. Myös omistajaperheen roolit yrityksessä eriytyvät yhä enemmän. Tällöin myös arvopohjan ja stewardship-suuntautuneisuuden hajonta kasvaa. Omistavan perheen sisällä ilmenee eriytyneitä, mutta vuorovaikutuksessa olevia omistajasidosryhmiä. (Mustakallio, 2002) Arvot ja yhteiskuntavastuu-suuntautuneisuus ovat näin ollen kontingenteja yrityksen koolle, perheen koolle, perheen roolien eriytymiselle, aktiivisten perheenjäsenten omistussuudelle ja ulkopuolisten omistajien olemassaololle (mikä on todennäköisempää, kun yritys kasvaa).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tutkittu lähinnä johtajien näkökulmasta yhteiskuntavastuullisuutta ja sidosryhmien merkityksellisyyttä (Kujala 2001). Tämä tutkimus lisää ymmärrystä yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja sidosryhmänäkemyksistä tuoden siihen omistajanäkökulman.

Perheyrittäjät ja -yritykset

Tämän tutkimuksen mukaan perheyrityksissä yhteiskuntavastuullista toimintaa on jo pelkästään siksi, että yritys on perheen omistuksessa. Perheomisteisuus tuo yritystoimintaan sitoutumista pitkän aikavälin tavoitteisiin ja jatkuvuuden tavoittelua. Tämä vaatii vastuullisuutta ja huolehtimista yrityksen eri sidosryhmistä. Yrityksen vanhetessa ja omistuksen laajentuessa perhe ei välttämättä enää osallistu yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja yritystoiminta eriytyy enemmän omistajista. Tällöin olisi tärkeää, että ulkopuolisten ammatti-johtajien toimiminen perheen arvojen ja perinteiden mukaisesti varmistettaisiin erilaisin kannustein. Kannustinjärjestelmiin olisi hyvä ottaa mukaan yhteiskuntavastuullista toimintaa mittaavia tekijöitä, esim. työhyvinvointi-, asiakastyytyväisyys- ja ympäristöystävällisyysmittareita.

Uskon, että tämä tutkimus avaa perheyrittäjien silmiä yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri muodoista. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voidaan jakaa nelikenttään (kuviokuva 21, soveltaen Barnett, 2007), jossa ulottuvuuksina on yrityksen kilpailukykyyn edistäminen ja yhteiskunnan sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen. Yritys harrastaa hyväntekeväisyyttä lahjoittamalla varoja sellaisiin yhteiskunnallisiin tarkoituksiin, joilla ei ole varsinaista yhteyttä yritystoimintaan. Siten se ei kovin paljon vaikuta yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen kilpailukykyyn ei myöskään suoranaisesti vaikuta sen strategiasta irralliset prosessit tai projektit, jotka vaikuttavat ehkä myönteisesti sidosryhmien hyvinvointiin, mutta eivät ratkaise yhteiskunnallisia ongelmia. Tällaista toimintaa on esim. henkilöstön vapaa-ajan toiminnan tukeminen. Yrityksen kilpailukykyyn ratkaisevasti vaikuttaa sen onnistuminen lobbauksessa eli politiikoihin ja virkamiehiin vaikuttamisessa. Lobbauksella parannetaan suhteita näihin sidosryhmiin, mutta sillä ei välttämättä paranneta yhteiskunnan ongelmia. Strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta taas parantaa yrityksen kilpailukykyä ratkaisten samalla yhteiskunnan ongelmia tai lisäten hyvinvointia yhteiskunnassa. Tällaista toimintaa on esim. kilpailijoista erottuva ympäristöystävällisten tuotteiden valmistaminen tai oppisopimuskoulutus, joka takaa yritykselle osaavaa työvoimaa samalla edistäen julkista koulutusta.

Yhteiskunnan ongelmien ratkaiseminen	korkea	Hyväntekeväisyys	Strateginen yhteiskuntavastuullinen toiminta
	matala	Yksittäiset projektit	Lobbaus
		matala	korkea
		<i>Yrityksen kilpailukyvyn edistäminen</i>	

KUVIO 21 Yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri muodot

Vaikka perheyrityksissä yhteiskuntavastuullinen toiminta on vahvasti läsnä jokapäiväisissä sidosryhmäsuhteissa ja perheyritykset ovat aktiivisia lobbaajia ja hyväntekijöitä, sen strategista merkitystä ei vielä täysin tunnisteta ja hyödynnetä. Perheyrityksissä on olemassa arvopohja, jonka varaan olisi helppo kehittää enemmän strategista yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yritysten pitäisi miettiä juuri itselle – omiin arvoihin ja strategioihin – sopiva yhteiskuntavastuullisen toiminnan muoto ja tapa. Onnistunut strategiavalinta on yhteneväinen omistajien, johtajien ja työntekijöiden arvojen kanssa, koska strategian toteuttamiseen on silloin enemmän motivaatiota ja innostusta (Aronoff & Ward 2000, 11). Yritysten kannattaisi etsiä tällaisia itselle sopivia strategioita, koska se on yksi tapa lisätä kilpailukykyä (Porter & Kramer, 2006). Tämä todennäköisesti johtaisi myös siihen, että yrityksen osaaminen ja voimavarat loisivat enemmän myös yhteiskunnallista hyvinvointia. Perheyritykset voisivat olla edelläkävijöitä, jotka saisivat toimialan muutkin yritykset muuttamaan toimintatapojaan ja luomaan parempaa yhteiskuntaa. Edelläkävijyys todennäköisesti toisi niille myös kilpailuetua.

Asiantuntijat

Perheyritysten kanssa työskentelevien asiantuntijoiden on hyvä tunnistaa perheyrityksen omistajan arvokenttä, joka määrittää perheyrityksen kulttuuria ja vaikuttaa perheyrityksen strategioihin. Arvokentän tunnistaminen auttaa ulkopuolisia tunnistamaan perheyrityksen omistajan arvostuksen kohteet, esim. onko perheen tarpeet tärkeämpiä kuin yrityksen tarpeet tai onko asiakas omistajalle henkilöstöä arvokkaampi. Perheyrityksen omistajan arvojärjestelmän tunteminen auttaa asiantuntijoita löytämään oikean ratkaisun juuri tähän yrityskulttuuriin. Asiantuntijoille on tärkeää myös mieltää omistajien näkemykset yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveista, jos tavoitteena on edistää yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Toisaalta taas arvojen tunnistaminen auttaa asiantuntijoita perustelemaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyödyt omistajille.

Yhteiskunta

Yleinen keskustelu yritysten väärinkäytöksistä on johtanut vaatimuksiin valvonnan lisäämisestä, tiukemmasta kirjanpito- ja tilintarkastuslainsäädännöstä, asiantuntevimmista hallituksen jäsenistä ja ko. rikosten rangaistusten koventamisesta. Edellä esitetyt vaatimukset ovat ehkä oikeutettuja, mutta eivät riittäviä ratkaisuja monimutkaiseen ongelmaan. Ratkaisun avaimet löytyvät yritysten ja yhteiskunnan yhteistyöstä sekä molempien toimenpiteistä, jotta nämä väärinkäytökset minimoitaisiin ja toisaalta kannustettaisiin toimimaan vastuullisesti.

Yhteiskunnallisten päättäjien tulee tiedostaa, että yritykset kantavat vastuuta ja luovat hyvinvointia pelkästään jokapäiväisellä toiminnallaan työllistämisen, investoiden ja maksaen veroja. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusta on yritystoiminta. Yritysten toimintaympäristö pitää olla sellainen, ettei se rajoita, vaan edistää yhteiskuntaa hyödyttävää yritystoimintaa. Toisaalta yritykset eivät saisi lyhyen aikavälin voittojen huumassa aiheuttaa sosiaalisia tai ympäristövahinkoja. Yritystoiminnasta pitää olla enemmän hyötyä kuin haittaa yhteiskunnalle. Yritysten väärinkäytöksiin pitää puuttua, mutta tärkeää olisi pyrkiä ennaltaehkäisemään näitä väärinkäytöksiä yhteistyöllä. Vastuuta pitää kantaa yhdessä niin, että sekä yritykset että yhteiskunta voittavat.

Koska tämän tutkimuksen mukaan perheyriyten yhteiskuntavastuullista toimintaa ohjaa ensisijassa omistajien arvot ja sitoutuminen eettiseen toimintaan, toimintaympäristön vaatimukset, erityisesti julkisen vallan lainsäädännölliset toimenpiteet, eivät välttämättä johda haluttuun tavoitteeseen eli yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Sen sijaan, että lainsäädännöllä estetään ”pahoja ihmisiä tekemästä pahaa”, sillä pitäisi myös kannustaa ”hyviä ihmisiä tekemään hyvää.” Tämän takia julkisen vallan pitäisikin toimia yhteistyössä yritysten kanssa ja kannustaa niitä kehittämään oman yrityksen arvoihin soveltuvaa yhteiskuntavastuullista toimintaa, joka samalla edistäisi hyvinvointivaltion tavoitteita. Tämä hyödyttäisi eniten sekä yrityksiä että yhteiskuntaa.

8.3 Rajoitukset

Väitöskirjan kirjoittaminen sisältää aina paljon valintoja, jotka rajaavat tutkimusta. Aineistoa analysoidessani huomasin, että joistakin asioista olisi kaivannut syvemmälle menevää tietoa ja siten jotkin teemat jäivät hieman ohuiksi. Analyysissä olisin päässyt syvemmälle, jos olisin haastatellut aktiivisia omistajia uudelleen analyysiprosessin myöhemmässä vaiheessa. Tutkimuksen rakennevaliditeettia olisi vahvistanut, jos yrityksestä olisi haastateltu useampia omistajia edustaen esim. eri sukupolvia. Tämä olisi varmasti avannut enemmän esim. perinteitä, jotka nyt vahvasti tulivat esille arvojen perustana. Useampien haastattelujen lisäksi rakennevaliditeettia olisi vahvistanut myös useampien aineistolähteiden käyttö. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan havainnointi yrityksen arjessa olisi varmasti lisännyt ymmärrystä perheyriyten yhteiskunta-

vastuullisesta toiminnasta. Sisäistä validiteettia olisi vahvistanut esim. yrityksen arvojen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan tutkiminen yrityksen historiassa ja sen vertaaminen nykypäivään.

Empiiristen haastattelujen jälkeen ero pohjoismaisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja amerikkalaisen yhteiskuntavastuukirjallisuuden välillä korostui. Teoreettisen viitekehyksen luomisessa olen käyttänyt paljon amerikkalaista yhteiskuntavastuukirjallisuutta, joka on yksilö- ja omistajakeskeistä korostaen avoimuutta yhteiskuntavastuullisen toiminnan kriteerinä ja erilaisia ohjelmia toiminnan muotoina. Yhdysvalloissa yritysten toimintaa säätelee enemmän omat sisäiset ohjeet, kun taas Euroopassa on enemmän vallalla yhteisöllinen kulttuuri ja päävastuu liike-elämän etiikan valvonnasta annetaan julkiselle hallinnolle sekä ammatti- ja työnantajajärjestöille. Euroopassa lainsäädäntö ja erilaiset sopimukset määräävät enemmän, mikä on oikein. Täten viitekehys ehkä ohjasi minua liikaakin etsimään tapauksista erilaisia yhteiskuntavastuuhelmia ja viestinnänmuotoja ja liian vähälle huomiolle taas jäivät suhteet ammattijärjestöihin ja lainsäädäntöprosessiin.

Yhteiskuntavastuullinen toiminta on vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Jos olisin tutkimuksen alkuvaiheessa kiinnittänyt tähän enemmän huomiota ja haastatellut myös tärkeimpinä koettujen sidosryhmien – asiakkaiden ja henkilöstön – edustajia, tutkimustulokset olisivat rikkaampia ja omistajanäkemystä voisi vertailla sidosryhmänäkemyksiin.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa uusia tutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheet osaltaan lisäisivät ymmärrystä perheyritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta tuoden siihen eri sidosryhmien näkökulmia ja eri tutkimusmetodiin vahvuuksia.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain tähän hetkeen ja aktiivisten omistajien ilmaisemiin arvoihin ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Mielenkiintoista olisi tutkia perheyritysten arvomaailmaa laajemmin esim. historiallisena jatkumona; miten arvot ovat toimineet käytännössä perheyrityksen eri vaiheissa ja miten yhteiskunnan muutos on vaikuttanut yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Diskurssianalyysillä päästäisiin varmasti syvälle tähän aiheeseen. Lisäarvoa ja uutta tutkimustietoa voisi tuoda myös, jos tutkimuskysymyksenä olisi, mitkä ovat muiden kuin aktiivisten omistajien arvot ja miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan.

Tämä tutkimus keskittyi yhteiskunnallisen toiminnan tulkinnessa vain omistajan näkökulmaan. Jatkotutkimuksissa pitää huomioida myös muiden sidosryhmien esim. omistajien tärkeänä pitämien henkilöstön ja asiakkaiden käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Löytyykö näiden sidosryhmien käsityksistä eroja ja mistä nämä mahdolliset erot johtuvat? Tähän liittyy myös jatkotutkimus perheyrityksen sidosryhmäjohtamisesta ja yhteis-

kuntavastuullisen toiminnan toteuttamisesta organisaatiossa. Tähän teemaan ei tässä tutkimuksessa päästy kovin syvälle. Tutkimusmetodina toimintatutkimus toisi lisävalaistusta tähän teemaan.

Tässä tutkimuksessa luotu malli perheyriksen arvoista ja yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja typologiat perheyriksien yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ovat alustavia. Tarvitaan lisää tutkimusta mallin arvioimiseksi ja todentamiseksi. Mallia voisi arvioida hypoteettis-orientoituneella tutkimusmenetelmällä ja laajemmalla aineistolla. Mielenkiintoista olisi myös perheyriksien arvojen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan vertailu muulla tavoin omistettujen yritysten kanssa. Miten omistus pohja vaikuttaa yrityksen arvoihin ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan? Vertailu pienten ja suurten perheyriksien välillä voisi myös tuoda uutta tietoa aiheesta. Ovatko pienet yritykset vastuuttomampia tai vastuullisempia kuin suuret yritykset?

Yhteiskuntavastuullinen toiminta vaihtelee maittain ja tutkimusta tarvitaan siitä, mitkä ovat nämä syyt (Maignan & Ralston, 2002). Instituutiotason vaikutus yritysten arvoihin ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan selviäisi tekemällä vertailevaa tutkimusta eri maissa. Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan instituutiotasolla vaikuttavat mm. lainsäädännön taso, ammatti- ja aktivistijärjestöjen toiminta, julkisen sektorin laajuus jne. Vaikuttavatko nämä myös eri maiden perheyriksien yhteiskuntavastuulliseen toimintaan?

Uutta tietoa arvoista ja perheyriksien yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja erityisesti sen luomasta kilpailukyvystä tuo varmasti eri teorioiden käyttö. Yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää kilpailukykyä alentamalla agenttikustannuksia, mm. monitorointikustannuksia (Jones, 1995). Agenttiteorian näkökulmana olisi siten agenttikustannusten alentuminen. Toinen teoria kilpailukykyyn tutkimiseen on resurssiteoria (Barney, 1991), jolloin kilpailukykyä tutkitaan kasvaneina tuloina.

Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta ovat teemoja, joista löytyy vielä monia avaamattomia ovia ja kulkemattomia polkuja.

8.5 Lopuksi

Tämä tutkimus on ollut seikkailu, joka on opettanut minulle paljon itsestäni ja ajattelutavastani. Tutkimuksen tekeminen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ei tehnyt minusta eettistä kuluttajaa eikä perheyriksien ylistäjää, mutta oli hienoa huomata, että ainakin näiden haastattelujen perusteella ahneus ”kaikki minulle nyt heti” yritysmaailmassa ei ole ainoa liikkeelle paneva voima. Yritystoiminnan jatkuvuutta eli pitkän aikavälin tavoitteita ei uhrata lyhyen aikavälin voittojen vuoksi. Yritystoimintaa voi harjoittaa myös toisia kunnioittaen ja arvostaen. Ehkä tällä tavalla toimien yritystoiminta on jopa menestyksekkäämpää.

Miten suuren yrityksen päätöksentekoon saadaan sisällytettyä omistajien arvot, jotka ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa ja luovat sille ainutlaatuisen kulttuurin? Tämän tutkimuksen kohteina olleissa suurissa perheyriksissä

omistus on ollut samalla suvulla jo useita sukupolvia. Omistajat ovat aina olleet läsnä ja mukana yrityksen arjessa. Perustajan ja aikaisempien sukupolvien arvot ovat jääneet elämään yritykseen. Seuraavat sukupolvet ovat omalla toiminnallaan toteuttaneet näitä arvoja ehkä hieman eri tavoin, mutta aina toimintaan on kuulunut ihmisten arvostaminen. Pohjimmaltaan yhteiskuntavastuussa on kysymys lyhyen tähtäyksen voittojen ja ydinarvojen välisestä ristiriidasta. Tämän tutkimuksen valossa ristiriita näyttää olevan perheyriyksissä suhteellisen pieni, koska ydinarvoja ei uhrata lyhyen tähtäyksen voitoille. Samanlaiseen johtopäätökseen päätyvät myös Liljebloom ja Vaihekoski (2007).

Perheyriyksen arvojen eli tavoitteiden ja toimintatavat vaikuttavat siihen, millaisia strategioita perheyriyksen valitsevat. Kun yrityksen tarkoitus ja päämäärä on ilmaistu, se auttaa tehokkaasti rakenteen luomisessa, työntekijöiden motivoimisessa, menestyksen arvioimisessa ja vahvan johtajuuden luomisessa. Tämän tutkimuksen perusteella perheyriyksen pitkän ajan olemassaolo ja menestys määrittävät ainakin osittain yrityksen kyvyllä luoda ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita. Perheyriyksissä erityisesti suhteita asiakkaisiin ja työntekijöihin arvostetaan ja näistä suhteista huolehditaan. Tulevaisuudessa työvoimapulan mahdollisesti iskiessä kilpailu hyvistä työntekijöistä nousee entistä merkityksellisemmäksi yrityksen kilpailukyvyllä. Todennäköisesti perheyriyksen ovat tässä kilpailussa vahvoilla.

SUMMARY

This study focuses on values and corporate social performance (CSP) in the context of large Finnish family firms. My starting point for the study is the notion that values play a key role in CSP, especially in the family business context. The main research question is: How are the values of active family business owners reflected in their family firms' corporate social performance? To be able to answer this question, firstly we have to find answers to the following questions: Which values do the active family business owners have and what kind of CSP is there in their family business firms.

The theoretical framework is built on agency and stewardship theory (institutional level), stakeholder theory (organisational level) and the value theories of Rokeach and Schwartz (individual level). Also previous values and CSP studies in the family business context are referred to. When we are discussing CSP, we are actually discussing the role of business in society. Society consists of social, economic, political and technological environments, which partly define the CSP of firms.

As my research strategy I chose a qualitative multiple case study approach, since this seemed a suitable method for addressing the research aims. The empirical cases are eight large Finnish family firms. The case data consist of interviews with an active family business owner of each company. The owners represent four value typologies, two of each: Independent Challenge Seeker, Promoter of Collective well-being, Family first-Traditionalist and Responsible Achiever.

An analysis of values and CSP revealed three typologies of value-based CSP in the family firms. Although, there were signs of more than one typology in almost every case, in each case one typology was emphasised. The most important stakeholders were employees in the firms that stressed other-centered values. They treat their employees equally and take into consideration their individual needs in different life circle. The aim is to create a safe and comfortable place to work. This creates an environment of trust and employee relations are long lasting. Employees are taken care of by offering them education and different kinds of leisure time activities. In other words, the firms carry discretionary responsibilities towards their employees. CSP is motivated by enlightened selfishness or duty, not by self-interest. Employee welfare is reflected in their commitment and good motivation. A firm belonging to this typology is likely to adopt a specific stakeholder strategy of maximising the returns for employees. This strategy is based on stewardship theory presumptions. According to stewardship theory the relations are emotional. The competitive edge is the employees' knowledge and skills.

Success as a value appears in the firms that see themselves responsible for their clients. Clients are the most important stakeholder and the aim is to fulfill their expectations and needs. Clients are served individually and flexibly. Personal relations are the key to success. High-quality products and services

and ethical behaviour are the base for long-lasting and trusting relations. The firm behaves honestly, as it will benefit from it. As the actions of the firm have a relatively narrow range of effects on a relatively small number of stakeholders, the firm adopts a specific "client service" strategy. The presumptions are more likely based on agency theory than on stewardship theory. The competitive edge is formed by high-level products and good client relations.

The third typology is one that tries to improve the general quality of life in society. Actions are undertaken which raise the general welfare of society. The owners believe that the purpose of the firm is to produce the greatest good for the greatest number of people in society. The firm acts responsibly and values being a respected member of the community. The profitability of the firm is a means by which to increase the welfare of large group of stakeholders. The economic responsibility of the firm is to create jobs and pay taxes. Meeting the legal responsibilities is self evident. Ethical responsibilities are part of the firm's every day actions, not just "loose" programs. The firm is a committed member of the community. It will seek to minimise the amount of friction between the firm and the community, and to identify the interests of the firm with the community. The firm will act proactively towards developing the community. The firm is likely to adopt a utilitarian and social harmony strategy. It acts as a steward, not just an agent maximising its own welfare.

In the family business context, traditions and continuity bring new dimension to the theoretical framework of CSP. In family businesses, especially the role of the founder is essential in creating traditions in organisational culture. Family business culture is very much a result of beliefs, values and goals rooted in the family, its history, and present social relationships. Every family firm has its own culture and traditions. These traditions guide also the CSP.

The continuity of the firm is an essential goal of family firms. This is gained through responding to stakeholders' needs and expectations, e.g. responsible actions and long-term relations with stakeholders. The survival of the firm needs a long-term view, which is also the core of the CSP-theories. This means that CSP is self evidently a part of family business's visions and missions.

LÄHTEET

- Adams, F. A., True, S. L., & Winsor, R. D. 2002. Corporate America's search for the "right" direction: Outlook and opportunities for family firms. *Family Business Review*, XV(4): 269-276.
- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. 1999. Understanding research on values in business. *Business & Society*, 38(3): 326-387.
- Agle, B. R., & Kelley, P. C. 2001. Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: Lessons from corporate united way and PAC campaigns. *Journal of Business Ethics*, 31: 271-284.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5): 507-525.
- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Porvoo ; Hki ; Juva: Wsoy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. E. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3): 243-253.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3): 1301-1327.
- Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. 2002. Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review*, 15(2): 89-106.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. Helsinki: Akatiimi.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. 2000. Family business values: How to assure a legacy of continuity and success (Family Business Leadership Series, No. 12 ed.). Marietta, Georgia: Business Owner Resources.
- Aronoff, C., & Ward, J. L. 1995. Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future. *Family Business Review*, 17(1): 55-59.
- Aronoff, C., & Ward, J. L. 2002. Family business ownership: How to be an affective shareholder (2nd ed.). Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H. 1988. Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2): 165-189.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. 2003. Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10): 1207-1220.
- Barnett, M. L. 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 794-816.
- Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

- Barney, J. B., & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Competitive Organizational Behavior): 175-190.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance): 488-506.
- Bowie, N. 1991. New directions in corporate social responsibility. *Business horizons*, 34(4): 56-65.
- Brenner, S. N. 1995. Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 75-96. Jyväskylä: LSR-Julkaisut Oy.
- Brundin, E., Melin, L., & Florin Samuelsson, E. 2005. Family ownership logic - core characteristics of family controlled businesses. Paper presented at 16th Annual World Conference of the Family Business Network, Brussels.
- Bucar, B., & Hisrich, R. D. 2001. Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1): 59-82.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. 1996. How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4): 495-502.
- Butler Jr., J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. 2001. The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1): 37-48.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. 2001. *Strategic planning for the family business : Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3): 249-265.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B., & Buchholz, A. K. 2003. *Business & society: Ethics and stakeholder management* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. 2003. Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4): 359-365.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. C. 2004. Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1): 37-54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4): 19-39.
- Clarkson, M. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Cliff, J. E., & Jennings, P. D. 2005. Commentary on the multidimensional degree of family influence construct and the F-PEC measurement instrument. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3): 341-347.
- Corbetta, G., & Salvato, C. 2004. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 355-362.
- Crane, A., & Matten, D. 2004. *Business ethics : A European perspective : Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. 2003. *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. 1992. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. 1997. Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. 1989. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1): 47-74.
- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.
- de Bakker, Frank G. A., Groenewegen, P., & den Hond, F. 2005. A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3): 283-317.
- de la Cruz Déniz, Maria, & Cabrera Suárez, K. 2005. Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56: 27-41.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2000. *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks Calif.: Sage.

- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. 1991. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2): 149-160.
- Donnelley, R. G. 1964. The family business. *Harvard Business Review*, 42(4): 93-105.
- Dyer, W. Gibbs, Jr., & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19: 71-83.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. 2006. Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6): 785-802.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Epstein, M. J., & Roy, M. 2003. Making the business case for sustainability. *Journal of Corporate Citizenship(Spring)*: 79-95.
- Epstein, E. M. 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3): 99-114.
- Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs. 2003. *EU multi-stakeholder forum on corporate social responsibility (CSR EMS FORUM)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Euroopan yhteisöjen komissio. 2001. *Vihreä kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä (KOM (2001) 366 lopullinen)*. Bryssel 18.7.2001.
- Euroopan yhteisöjen komissio. 2002. *Komission tiedonanto, yritysten sosiaalinen vastuu: Elinkeinoelämän panos kestävään kehitykseen (KOM (2002) 347 lopullinen)*. Bryssel 2.7.2002.
- Euroopan yhteisöjen komissio. 2006. *Komission tiedonanto, kasvua ja työllisyyttä edistävän kumppanuuden toteuttaminen: Euroopasta esikuva yritysten yhteiskuntavastuun alalla (KOM (2002) 136 lopullinen)*. Bryssel 22.3.2006 .
- Evan, W., & Freeman, R. E. 1983. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. Beauchamp and N. Bowie (Eds.) *Ethical Theory and Business*, 75-93, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.

- Ferri, L., & Pedrini, M. 2006. Corporate responsibility and communication: Linking practices and wealth creation in Italian family business. Paper presented at EABIS 5th Annual Colloquium Corporate Sustainability, Strategic Management & the Stakeholder View of the Firm, Milan, Italy.
- Fitzgerald, M., Haynes, G., Schrank, H., & Danes, S. 2005. For-profit family businesses as socially responsible organizations: Evidence from the U. S. national family business survey. Paper presented at 16th Annual World Conference of the Family Business Network, Brussels.
- Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name: Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- Frank, R. H. 2004. What price the moral high ground? Ethical dilemmas in competitive environments. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Frederick, W. C. 1995. Values, nature and culture in the American corporation. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. E. 1997. A stakeholder theory of the modern corporation. In W. M. Hoffman, R. E. Frederick, & M. S. Schwartz (Ed.), *Business ethics: Readings and cases in corporate morality*: 56-65. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management - A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. 1984. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 13, 1970. In W. M. Hoffman & J. Mills Moore (Ed.), *Business ethics: Readings and cases in corporate morality*, Boston, MA: McGraw-Hill.
- Gallo, M. A. 2004. The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, XVII(2): 135-149.
- Garcia-Álvarez, E., & López-Sintas, J. 2001. A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, XIV(3): 209-230.
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1):75-91.
- Gibson, K. 2000. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3): 245-257.
- Gnan, L., & Montemerlo, D. 2002. The multiple facets of family firms' social role: Empirical evidence from Italian smes. Paper presented at The Future of Family Business - Values and Social Responsibility, Helsinki.
- Godfrey, P. C. 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Journal*, 30(4): 777-798.
- Gomez-Mejia, L. R. , Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. 2001 .The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(19): 81-95.
- Goodpaster, K. E. 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 53-73.

- Goodpaster, K. E., & Matthews, John, B., Jr. 2003. Can a corporation have a conscience? In *Harvard business review on corporate responsibility*: 131-156. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. 1994. Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4): 1034-1046.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Hall, A., Nordqvist, M., & Melin, L. 2005. Qualitative research in family business studies: The usefulness of the interpretative approach. Paper presented at 16th Annual World Conference of the Family Business Network, Brussels.
- Handler, W. C. 1989. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3): 257-276.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. 1999. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance): 479-485.
- Hautala, T. T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksessa (Väitöskirja). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. (2003). Perheyrittäjät suomalaisessa yhteiskunnassa. In Heinonen, J. (ed.) 2003. *Quo vadis, suomalainen perheyrittäjä?* Turun kauppakorkeakoulu. PK-Instituutti. Turku; 24-43.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. E. 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1): 33-44.
- Herremans, I. M., Akathaporn, P., & McInnes, M. 1993. An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7-8): 587-604.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. 1988. Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2): 145-164.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. 2004. The active interview. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research theory, method and practice*, vol. 2nd: 140-161. London: Sage.
- Husted, B. W. 2003. Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long range planning*, 36(5): 481-498.
- Husted, B. W., & Salazar, José de Jesus. 2006. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1): 75-91.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976/10. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2): 206-221.
- Joyner, B. E., Payne, D., & Raiborn. 2002. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 297-311.
- Junnola, R., & Juuti, P. 1993. *Arvot ja johtaminen*. Oitmäki: Aavaranta.
- Kahn, J. A., & Henderson, D. A. 1992. Location preferences of family firms: Strategic decision making or "home sweet home". *Family Business Review*, V(3): 271-282.
- Kaku, R. 2003. The path of kyosei. In *Harvard business review on corporate responsibility: 105-130*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kemp, S. 2003. The purpose of family firms - organizational objectives and ownership patterns.
http://www.ifera.org/protected/Award_Winning_Research_Papers/FB_N_Best_Research_Papers/PhD_Paper_S.pdf.
- Kenyon-Rouvinez, D., Adler, G., Corbetta, G., & Cuneo, G. 2002. *Sharing wisdom, building values: Letters from family business owners to their successors*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Kets de Vries, Manfred F.R. 1996. *Family business: Human dilemmas in the family firm ; text and cases*. London: International Thomson Business Press.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. 2005. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3): 321-339.
- Koiranen, M. 2002. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3): 175-187.
- Koiranen, M. 2002-2003. Entrepreneurialism, managerialism and paternalism as clashing ideologies in family business systems. In D. Watkins (Ed.), *Annual review of progress in entrepreneurship*, vol. 2: 299-310. Brussels: European Foundation for Management Development.
- Koiranen, M. 2003. *Perheyrytyksen johtaminen*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Komsi, P., Lindström, J., & Zetterberg, S. 2002. *Omistamisen taito. Perheyrytykset kansakunnan rakentajina*. Keuruu: Otava.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. 1996. The effect of other-oriented values on decision making: A test of propositions of a theory of concern for others in organizations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 68(3): 234-245.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York :Free Press.

- Kujala, J. 2001. Liiketoiminnan moraalialia etsimässä. suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko (Väitöstutkimus). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kvale, S. 1996. Interviews an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks CA: Sage.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Lantos, G. P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7): 595-632.
- Lassila, H. 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina (Väitöstutkimus). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lee, M., & Rogoff, E. G. 1996. Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and Family/Business conflict. *Family Business Review*, 9(4): 423-437.
- Levomäki, I. 1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. <http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta//suomi/st2f.htm>.
- Lief, C., & Denison, D. 2005. How family business culture is different. In J. L. Ward (Ed.), *Unconventional wisdom. counterintuitive insights for family business success*: 57-76. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Liljebloom, E., & Vaihekoski, M. 2007. Owners way or the highway: Short-term expectations and owner impatience . <http://www.lut.fi/~vaihekos/>.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. 2000. The early entrepreneurial stage in finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 13(1): 41-53.
- Litz, R. A. 1995. The family business: Toward definitional clarity. *Academy of Management Journal*, Special issue: Best Papers Proceedings 1995: 100-105.
- Lyman, A. R. 1991. Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3): 303-324.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. 2002. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 497-514.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and personality* (2nd. ed.). New York: Harper & Row.
- Matten, D., & Crane, A. 2005. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1): 166-179.
- Mattila, M. 2007. Value processing in organizations - individual perceptions in three case companies (Väitöstutkimus). Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4): 854-872.

- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage Publication Inc.
- Miller, J., & Glassner, B. 2004. The "inside" and the "outside": Finding realities in interviews. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research theory, method and practice*, vol. 2nd: 125-139. London: Sage.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2006. Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Morck, R., & Yeung, B. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4): 367-382.
- Mustakallio, M. A. 2002. Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decisionmaking quality and firm performance (Dissertation). Vantaa: Helsinki University of Technology.
- Näsi, J. (Ed). 1995. *Understanding stakeholder thinking*. Jyväskylä: LSR-Julkaisut Oy.
- Näsi, J. 2002. Arvot ja strategia. Inhimillinen tekijä strategia-areenalle. In P. Juuti (Ed.), *Ethosta etsimässä : Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*: 28-37. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili - pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla (Väitöstutkimus). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niemelä, T. 2003. *Inter-Firm Co-operation Capability. A Processual Empirical Study on Networking Family Firms (Dissertation)*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-411.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M., & Phan, Vinh Tho ER. 2003. Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 133-148.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods (3rd. ed.)*. Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Pava, M. L., & Krausz, J. 1996. The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3): 321-357.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12): 78-92.
- Post, J. E. 1993. The greening of the Boston park plaza hotel. *Family Business Review*, 6(2): 131-148.

- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. 2002. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1): 6-28.
- Puohiniemi, M. 1995. Values, consumer attitudes and behaviour - an application of Schwartz's value theory to the analysis of consumer behaviour and attitudes in two national samples (Väitöstutkimus). Helsinki: University of Helsinki.
- Quinn, D. P., & Jones, T. M. 1995. An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1): 22-42.
- Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittausta ja aineiston jäsentämisen metodologia. In P. Räsänen, A. Anttila, & H. Melin (Ed.), *Tutkimus menetelmien pyörteisessä - sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*: 85-102. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York: .
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. 1999. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1): 49-71.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-559.
- Schein, E. H. 1995. The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3): 221-238.
- Schein, E. H., Liljamo, R., & Miettinen, A. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholz, A. K. 2001. Agency relationship in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2): 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2): 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2003. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-490.
- Schwandt, T. A. 2000. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Schwartz, S. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 1-65. San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. 1987. Toward A universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3): 550-562.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. 1990. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5): 878-891.

- Sethi, S. P. 1975. Dimensions of corporate social responsibility. *California management review*, 17(3): 58-64.
- Sethi, S. P. 1979. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4(1): 63-74.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4): 936-960.
- Simerly, R. L. 2003. An empirical examination of the relationship between management and corporate social performance. *International Journal of Management*, 20(3): 353-359.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4): 339-358.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. 1999. A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3): 197-208.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. London: Sage Publication, Inc.
- Steier, L. 2001. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4): 353-368.
- Stenholm, P. 2007. Yritystoiminnan tavoitteet suurissa ja pienissä yrityksissä. In J. Kansikas & T. Römer-Paakkanen (Ed.), *Perheyriityksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*, vol. 158/2007: 77-88 Jyväskylän yliopisto Taloustieteiden tiedekunta.
- Swanson, D. L. 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1): 43-64.
- Tagiuri, R., & Davis, J. 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. 1992. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1): 43-62.
- Takala, T. 2000. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 - suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*(4): 589-601.
- Trevino, L. K. 1992. Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6): 445-459.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. 1999. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. New York: John Wiley & Sons.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. 1995. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3): 658-672.

- Uhlener, L. M., van Goor-Balk H. J. M. (Annemieke), & Masurel, E. 2004. Family business and corporate social responsibility in a sample of dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186-194.
- Uimonen, M. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä (Työpoliittinen tutkimussarja nro 322 ed.). Helsinki: Työministeriö.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. 1997. Finding the link between stakeholder relations and quality. *Journal of Investing*, 6(4): 20-24.
- Ward, J. L. 1987. Keeping the family business healthy - how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. 1999. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance): 539-552.
- Weber, J. 1993. Exploring the relationship between personal values and moral reasoning. *Human Relations*, 46: 435-463.
- Westhead, P., & Howorth, C. 2006. Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4): 301-316.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. 2003. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3): 1-28.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. 1997. The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value. London: Pitman Publishing.
- Wiklund, J. 2006. Commentary: "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 803-808.
- Wood, D. J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. 1995. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.
- Yin, R. K. 2003. Case study research : Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks Calif.: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4): 363-381.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Arvot

Teema 1 Omistamisen arvot

Mikä perheyrityksen omistamisessa on teille tärkeää?

Minkälaiset arvot ohjaavat toimintaanne perheyrityksen omistajana?

Teema 2 Yrityksen missio

Mikä on perheyrityksenne toiminnan tarkoitus?

Miksi yritys on olemassa?

Mitkä ovat yrityksen arvot?

Miten näette yrityksenne roolin yhteiskunnassa?

Yhteiskuntavastuullinen toiminta

Teema 3 Sidosryhmäsuhteet

Mitkä ovat mielestänne yrityksenne tärkeimmät sidosryhmät? Miksi?

Miten huomioitte yritystoiminnassanne nämä sidosryhmät?

Miten nämä sidosryhmät vaikuttavat yrityksenne toimintaan?

Miten toimitte eri sidosryhmien kanssa? (proaktiivinen -reaktiivinen)

Miten kommunikoitte eri sidosryhmien kanssa?

Teema 4 Yhteiskuntavastuullinen toiminta

Millaista on yrityksenne yhteiskuntavastuullinen toiminta?

(esim. taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen, vapaaehtoinen...)

Mikä motivoi yritystänne yhteiskuntavastuulliseen toimintaan?

Millaisia vaikutuksia yrityksenne yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on? (taloudellisia, sosiaalisia...)

LIITE 2 ANALYSOINNISSA KÄYTETYT KOODIT, LUOKAT JA KATEGORIAT

LUOKKA-KOODIT	KATEGORIAT (muodostuvat luokista)	ESIMERKKI AINEISTOSTA	HAASTATTELUTEEMA
	Arvot		
PER	Perinteet	"Kyllä mä luulen, että omistajakunnassa on hyvin voimakasta tällainen kiinnipitäminen siihen, mitä edelliset sukupolvet ovat jättäneet jälkeensä."	1.1 Mikä on sinulle omistamisessa tärkeää
YHD	Yhdenmukaisuus	"Yhteisökuuluvuutta tässä on paljon."	1.2. Minkälaiset arvot ohjaavat toimintaanne perheyrityksen omistajana?
TURV	Turvallisuus	"Me pelataan mahdollisimman pienellä riskillä."	2.2. Mitkä ovat yrityksen arvot?
SUOR	Suoriutumisen	"Oma työ pitää hoitaa hyvin."	
VAL	Valta		
HED	Hedonismi		
VIR	Virikkeisyys	"Meillä on perinteisesti osallistuttu ja käyty ulkona hakemassa virikkeitä."	
ITS	Itseohjautuvuus	"Meillä on arvo sinänsä, et on pystytty pysymään itsenäisenä."	
UNI	Universalismi	"Yritys on hyvä lähtökohta myös yhteiskunnalliseen toimintaan."	
HYV	Hyväntahtoisuus	"On tärkeää, että ihmisistä ja meidän työntekijöistä pidetään huolta."	
	Sidosryhmästrategiat		2.1. Mikä on perheyrityksenne toiminnan tarkoitus? Miksi yritys on olemassa?
ER	erityinen: yhden tai vain muutaman sidosryhmän hyötyjen maksimointi	"Arvoissa asiakkaan menestys on numero 1."	2.3. Miten näette yrityksen roolin yhteiskunnassa?
OSAK	osakkeenomistajan omistajien hyötyjen maksimointi		
UTIL	utilitaristinen: mahdollisimman monien sidosryhmän mahdollisimman monien tarpeiden tyydyttäminen	"Unelmien tehtaista on iloa ja hyötyä monelle."	

RAW	rawlsilainen: kaikkein huomommassa asemassa olevan sidosryhmän aseman parantaminen		
SOSHARM	sosiaalisen harmonian: varmistaa yrityksen mahdollisimman laaja hyväksyntä, yrityksen ja yhteisön intressit ovat samat	"Käytännössähan yritys puolustaa olemassaoloaan olemalla osa verkostoa, tuottaa hyvinvointia, lisätä arvoa ja osaamista yhteiskunnassa."	
	Sidosryhmät		3.1. Mitkä ovat mielestänne yrityksen tärkeimmät sidosryhmät? Miksi?
1	ensisijainen: osakkeenomistajat ja sijoittajat, henkilöstö, asiakkaat, paikallisyhteisö, alihankkijat	"Kyllä me pyritään piirtämään kuva, jossa asiakas on nro 1." "Kyllä meillä henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön viihtyvyys ja pysyminen ja ammattitaito ovat meille kaikista tärkeimmät asiat" "Hänelle (isälle) tää on ollut tärkeä paikka ja hyvä se on meillekin." "Mun roolini on aina ollut ensisijaisesti toimitusjohtaja ja toissijaisesti vasta omistaja."	
2	toissijainen: julkinen valta, media, akateeminen maailma, elinkeinoelämän järjestöt, työntekijäjärjestö, tilintarkastaja, muut	"Mä oon itse siellä (työnantajajärjestöissä) voimakkaasti mukana." "Yhteistyö tulee lisääntymään eri oppilaitosten ja tutkimuslaitosten kanssa."	
	Tapa toimia		3.4. Miten toimitte eri sidosryhmien kanssa?
TT-HENK	henkilöstö	"Se on se turvallisuus, mistä meidän henkilökunta on vakuuttunein." "Meidän ei tarvii ottaa ihmisistä kaikkea irti just nyt." "Perheyritys aina miettii sitä, mitäs näille ihmisille tapahtuu, millä tavalla se (henkilöstön vähentäminen) tehdään. Se on äärimmäisen tärkeätä, et se tehdään kunnolla."	
TT-ASIK	asiakas	"Asiakkaille tehdään hyvää tavaraa."	
TT-MUUT	muut sidosryhmät	"Kun uimahalli meni remonttiin, niin palolaitos pyysi saisiko ne käyttää meidän uimahallia	

		omiin tarkoituksiin. Nehän kävi täällä sitten sukeltamassa ja treenaamassa.”	
	Viestiminen		3.5. Miten kommunikoitte eri sidosryhmien kanssa?
RAP	yhteiskuntavastuuraportti		
LOB	lobbaus	”Lobbaustoiminta tapahtuu hyvin paljon näiden yrittäjien, aktivistien halujen, kykyjen ja ambitioiden mukaan ylläpitää ja saada aikaiseksi tällaista keskustelua.”	
MARK	osana markkinointia		
TIL	tilaisuudet sidosryhmien kanssa	”Onhan sit olemassa tällaisia vuosijuhla tai joulusysteemit. Nehän on sellaisia aktiivisia toimintoja, joitakin ooppera- tai teatterijuttuja koko porukalle tai sen tapaisia kesäfestivaaleja. Kyllähän sellaista toimintaa on.”	
	Syvyys (miten CSP integroitu strategiseen toimintaan?)		4.1. Millaista on yrityksenne yhteiskuntavastuullinen toiminta?
KESK+-	keskeisyys (yhteys missioon ja visioon)	”Mitä enemmän tommosia (energia, raaka-aine, kemikaalit) saadaan säästettyä, sen helpompi sitten on asiakkaille myydä, koska siltä säästyy rahaa, mut samalla sitten tulee uus elementti vastuuntuntoon, niinku semmosii, mitkä sitten arvoissa ja ympäristöasioissa on otettu huomioon...”	
ERIT+-	erityisyys (kilpailuetu, jota vaikea hankkia)	”Näit on näitä elämäntilanteen huomioimisii, tällaisia yksilöllisiä ratkaisuja, jotka on auttanut ihmisen jonkun elämäntilanteen yli, ollaan joustettu työajassa tai työn kuormituksessa tai jossain muussa.”	
PRO+-	proaktiivisuus (etukäteissuunnittelu)	”Jos toimitaan vastuullisesti sääntöjen mukaan jossain viitekehikossa, niin on pötköä jäädä toimimaan pötköön viitekehikseen vastuullisesti. Pitää nousta ylös ja mennä koputtamaan sinne kunnantalon ovelle, et oletteko tajunneet, et täs on tällainen juttu ja vaikuttaa sitä kautta.”	
VAP+-	vapaaehtoisuus (ei ulkoisten	”Mä haluan, et asiat hoidetaan hyvin ja ollaan	

	vaatimusten pakottavaa)	mukana monessa, mut mua ei saa pakottaa."	
AVO+-	läpinäkyvyys, mahdollisuus saada tunnustusta sidosryhmiltä	"Ei me osata siit oikein kertoa, eikä me oikein osata kertoa talon sisälläkään."	
	Kategoriat (vastuun eri tasot)		4.1. Millaista on yrityksenne yhteiskuntavastuullinen toiminta?
TAL	taloudellinen: tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia tuotteita, palveluja ja myydä ne voitolla	"Yritys suorittaa yhteiskunnallisen tehtävänsä pelkäämällä ja olemassaolollaan: työllistää ja maksaa veronsa." "Kaiken bisneksen lähtökohta on, että me tehdään tulosta, koska eihän se muuten kauan ole pystyssä koko bisnes."	3.2. Miten huomioitte yritystoiminnassanne nämä sidosryhmät?
LAIL	lainsäädännöllinen: toimiminen lakien mukaan	"Yhteiskuntavastuu liittyy siihen, et velvoitteet ja säännöt. Niiden mukaan täytyy toimia."	3.3. Miten nämä sidosryhmät vaikuttavat yrityksenne toimintaan?
EET	Eettinen: vaatimus tehdä oikein	"... ei spekuloida tavaroilla, valuutoilla, kaupallisissa suhteissa, ei anneta lahjuksia edes Venäjällä jne. Koskaan ei ole käytetty kaksoistullausta."	
VAP	vapaaehtoinen: mm. hyväntekeväisyys	"Henkilökunnan urheilutoimintaan osallistutaan kustannuksiin." "Kaikki lahjoitukset menee erilaisten sosiaalisten toimien rahoittamiseen ja tukemiseen."	
	Motiivit		4.2. Mikä motivoi yritystänne yhteiskuntavastuulliseen toimintaan?
ALT	toimiminen oikein, ei tavoitella hyötyä	"Jos sä lahjoitat jotain jollekin, niin se antaa sulle itselles enemmän."	
V-EGO	valistunut itsekkyyys	"Kyllähän kuitenkin sitten totuus on, ettei ilmaisia lounaita ole olemassa." "Vastuullinen toiminta antaa kilpailukykyä."	
HIST	historia	"Meillä firmassa joskus 50- ja 60-luvulla oltiin hyvin edistyksellisiä: aloitettiin ensimmäisten joukossa se, että joka toinen lauantai on vapaapäivä ja sitten joka lauantai ennen kuin se oli sopimuksissa määrätty."	
YMP	toimintaympäristö (lainsäädäntö, globalisaatio, sidosryhmien vaatimukset)	"Asiakkaat on hyvinkin kansainvälisiä. Siellä vaaditaan laatusertifioinnit ulkopuolisilta."	
	Vaikutukset		4.3 Minkälaisia vaikutuksia yrityk-

			senne yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on?
INS	+ verojen maksu, työpaikkojen luominen, innovaatioiden luominen	"Sil on ihan oikeesti rooli työllistäjänä... Yrityshän niist asioist huolehtii ihan olemassa olemalla ja maksamalla veroja."	
	- korruptio, ympäristötuhot, vahingolliset tuotteet		
YRI	sosiaaliset ohjelmat, mm. tasa-arvo- ja hyväntekeväisyys-ohjelmat	"...liian vähän koulutusohjelmia ikäihmisille."	
	maine	"Hyvä maine perustuu luottamukseen, jota saadaan kaikilta tahoilta."	
YKS	luottamus, keskusteluyhteys, joustavuus	" Jos me tehdään palvelus jollekin työntekijälle...niin ihan pääsääntöisesti jossain vaiheessa myös se työntekijä joustaa." "Tänne tulee ihmisiä viimeisenä työpäivänä ja kyllä ne vahvasti puhuu yrityksen hengestä ja hyvästä työnantajasta."	