

**OSUUSKAUPPA KESKIMAAN  
ASIAKASOMISTAJIEN KÄSITYKSIÄ  
VASTUULLISESTA LIIKETOIMINNASTA**

**Leena Ruusuvirta**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Yritysten ympäristöjohtaminen  
2012**



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**



## ABSTRACT

### JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Author: Leena Ruusuvirta   |                               |
| Title: Osuuskauppa Keskimään asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta (Customer owners' views about corporate responsibility of co-op firm Keskimaa)   |                               |
| Subject: Corporate Environmental Management  | Type of work: Master's thesis |
| Time (Month/ Year): April 2012   | Number of pages: 76           |
| <b>Abstract</b><br>This Master's thesis considers corporate responsibility of co-op company Keskimaa and especially, how customer owners of Keskimaa understand two similar definitions: corporate responsibility and sustainable development. Literature part describes characteristics of corporate responsibility, ethical and moral basis and values. The value basis of co-op Keskimaa is briefly introduced and three bottom lines of corporate responsibility are discussed. The theoretical framework of the study is consisted of stakeholder theory and especial role of customer-owners is evaluated. Empirical part of the study contains 84 interviews of customer owners of Keskimaa done during the winter 2012 mainly in co-op Keskimaa's supermarkets. Interviews were based on structured questions. This study combines quantitative and qualitative research and as a result, it seems that corporate responsibility is more common term among customer owners than sustainable development. To improve corporate responsibility of co-op Keskimaa customer-owners emphasized that Keskimaa should pay attention to social responsibility of the business and increase collaboration with local producers and suppliers. |                               |
| <b>Keywords</b><br>corporate responsibility, sustainable development, stakeholder theory, cooperative firms, customer-owners   |                               |
| <b>Location</b><br>Jyväskylä University School of Business and Economics   |                               |

## KUVAT

|   |    |
|---|----|
| KUVA 1 S-ryhmän organisaatiokartta ja eri toimialat ..... | 10 |
| KUVA 2 Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminta-alue .....     | 34 |

## TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| TAULUKKO 1 Haastattelupaikkakunnat, maantieteellinen alue ja haastattelujen lukumäärä.....                              | 34 |
| TAULUKKO 2 Kysymys 5a. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet.....                                     | 37 |
| TAULUKKO 3 Kysymys 5b. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet.....                                     | 38 |
| TAULUKKO 4 Kysymyksen 6a. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet.....                                  | 39 |
| TAULUKKO 5 Kysymyksen 11 vastausten luokittelun perusteet.....  | 40 |
| TAULUKKO 6 Määrälliset muuttujat ja niiden numeeriset asteikot.....   | 41 |
| TAULUKKO 7 Haastateltavien taustatiedot: sukupuoli (kpl), ikäryhmittely syntymävuoden perusteella.....                  | 43 |
| TAULUKKO 8 Määrällisten kysymysten vastaukset.....  | 46 |
| TAULUKKO 9 Kysymyksen 5a. ja 5b. vastaajaryhmien jakaantuminen.....   | 47 |
| TAULUKKO 10 Kysymyksen 6a. vastausten määrällinen jakaantuminen ikäryhmittäin.....                                      | 49 |
| TAULUKKO 11 Vastuullisuutta kuvastavat tuotteet Osuuskauppa Keskimaalla.....  | 51 |
| TAULUKKO 12 Tuotteet, jotka ovat vastaajien mielestä vastuullisen liiketoiminnan vastaisia Osuuskauppa Keskimaalla..... | 52 |
| TAULUKKO 13 Kysymyksen 11 vastausten jakaantuminen eri käsitteiden alle.....  | 53 |

# SISÄLLYS

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 7  |
| 1.1   | Osuuskauppa Keskimaa .....                                    | 9  |
| 2     | TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....                          | 12 |
| 2.1   | Vastuullinen liiketoiminta .....                              | 12 |
| 2.1.1 | Eettis-moraalinen tausta.....                                 | 12 |
| 2.1.2 | S-ryhmän arvopohja .....                                      | 14 |
| 2.1.3 | Ympäristövastuu .....   | 15 |
| 2.1.4 | Ympäristövastuu S-ryhmässä.....                               | 16 |
| 2.1.5 | Taloudellinen vastuu .....                                    | 17 |
| 2.1.6 | Taloudellinen vastuu S-ryhmässä.....                          | 19 |
| 2.1.7 | Sosiaalinen vastuu.....                                       | 20 |
| 2.1.8 | Sosiaalinen vastuu S-ryhmässä .....                           | 21 |
| 2.2   | Osuusliiketoiminta Suomessa.....                              | 22 |
| 2.2.1 | Osuuskunnan ja osakeyhtiön eroavaisuudet .....                | 23 |
| 2.3   | Sidosryhmäteoria .....  | 25 |
| 2.3.1 | Sidosryhmien luokittelu .....                                 | 25 |
| 2.3.2 | Sidosryhmäteorian periaatteet .....                           | 26 |
| 2.3.3 | Asiakasomistajat sidosryhmänä.....                            | 28 |
| 3     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....                        | 31 |
| 3.1   | Metodologia.....  | 31 |
| 3.2   | Haastattelujen toteutus .....                                 | 33 |
| 3.3   | Tulosten kokoaminen ja analysointi .....                      | 35 |
| 3.3.1 | Sisällönerrittely laadullisille kysymyksille .....            | 36 |
| 3.3.2 | Laadullisten kysymysten vastausten sisällönanalyysi .....     | 40 |
| 3.3.3 | Määrällisten kysymysten luokittelu kvantifiointia varten..... | 41 |
| 4     | TULOSTEN TARKASTELU .....                                     | 42 |
| 4.1   | Määrälliset kysymykset .....                                  | 42 |
| 4.2   | Kvantifioidut laadulliset kysymykset.....                     | 46 |
| 4.2.1 | Kysymys 5 .....   | 46 |
| 4.2.2 | Kysymys 6 .....   | 48 |
| 4.2.3 | Kysymys 11 .....  | 53 |
| 4.3   | Laadullisten kysymysten vastausten sisällönanalyysi.....      | 55 |
| 4.3.1 | Tiedostavat .....   | 56 |
| 4.3.2 | Ympäristötietoiset .....                                      | 58 |
| 4.3.3 | Laatutietoiset.....   | 61 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 4.3.4 Taloustietoiset ..... | 62 |
| 4.3.5 Epätietoiset .....    | 64 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....      | 66 |
| LÄHTEET .....               | 71 |
| LIITTEET .....              | 76 |

# 1 JOHDANTO

YK:n Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio nimesi v. 1987 termin *kestävä kehitys* kuvaamaan niitä periaatteita, joilla pystytään vastaamaan aikamme yhteiskunnallisiin haasteisiin (YK, 1987). Vaikka raportin julkaisemisesta on kulu- nut jo 25 vuotta, ovat raportissa mainitut yhteiskunnalliset haasteet yhä ajan- kohtaisia ja osaltaan ratkaisematta. Kestävän kehityksen takaamiseksi tulee ta- loudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön kohdistuva toiminta olla sellaista, että tulevien sukupolvienkin on mahdollista vielä toteuttaa omia tarpeitaan (Schal- tegger, Burritt & Petersen, 2003). Kun kestävän kehityksen periaatteet omaksu- taan liiketoimintaan, voidaan puhua *vastuullisesta liiketoiminnasta* (Könnölä & Rinne, 2001).

Haasteelliseksi vastuullisen liiketoiminnan tekee yritysten yhä laajeneva, kansainvälinen yhteistyöverkosto, jossa on useita erilaisia toimijoita ja siten eri- laisia toimintatapoja, jotka perustuvat eri kulttuurien ominaispiirteisiin ja ar- voihin. Toisaalta erilaisten sidosryhmien odotukset luovat paineita yrityksille myös kotimaassa. Jos suomalaista osuusliiketoimintaa peilataan tätä taustaa vasten, voidaan ajatella, että osuusliiketoiminta on paikallista ja sillä on mah- dollisuus toteuttaa kestävän kehityksen periaatteita mitä parhaimmin omassa liiketoiminnassaan. Osuusliike on tunnistanut globaalit, kestävän kehityksen haasteet ja pyrkinyt vastaamaan niihin: päivittäistavarakaupassa pyritään tar- joamaan paikallisten tuottajien tuotteita ja luomu- tuotteiden tarjontaa on pyrit- ty lisäämään, asiakkaita opastetaan vastuulliseen kuluttamiseen ja energian säästöön (S-ryhmä, 2012).

Osuusliiketoiminnan tutkiminen on aiheena kiinnostava, koska siihen liit- tyä paljon paikallista vaikuttavuutta, yhteisöllisyyttä ja vastuuta. Aikaisemmin varsinkin Skurnik (2002, 2005) on tutkinut osuuskuntia näkökulmasta, jossa osuuskuntia tarkastellaan yhtenä yrittäjyyden muotona. Hän tarkastelee osuus- kuntien historiaa ja selviytymistä nykyaikaisessa talousympäristössä. Tuomi- nen (2005) puolestaan korostaa tutkimuksessaan osuustoiminnan paikallisuutta ja alueellisuutta. S-ryhmän osuusliiketoiminnan johtamista on tutkittu strategi- an laadinnan kannalta (Heino, 2007) ja toisaalta myös yrityksen hallinnoinnin suhdetta ja sen vaikutusta riskienhallintaan osuusliiketoiminnassa on selvittä- nyt Lehikoinen (2006). Osuustoimintaa voidaan myös tarkastella saavutettavan kilpailuedun näkökannalta. Tätä lähestymistapaa on käyttänyt Vornamo (2011) tutkimuksessaan. Tämän tutkimuksen innoittajana on ollut paikallisen Osuus- kauppa Keski-Suomen vahva asema Keski-Suomen talousalueella ja sen vaikutus talouteen, suunnitteluun ja kulttuuriin alueellisesti. Henkilökohtainen motivaati- on tutkimusaiheeseen on kehittynyt paikallishistorian kautta: asun itse kysei- sellä talousalueella ja vieläpä siinä osassa kaupunkia, jossa on aikaisemmin ol- lut runsaasti SOK:n tehtaita. Keski-Suomen rakennushankkeet ja liiketoiminta työl- listävät välillisesti ja suoraan suuren määrän ihmisiä.

Koska osuusliiketoiminnan tutkimus on keskittynyt pääasiassa sen organisaatorakenteeseen ja sillä saavutettavan kilpailuedun hyödyntämiseen, on osuusliiketoiminnan eri sidosryhmien tutkiminen jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajia yhtenä sidosryhmänä, jolla on mielenkiintoinen kaksoisrooli osuusliiketoiminnassa. Toisaalta asiakasomistajat ovat omistajia, jotka omistavat yhden osuuden Osuuskauppa Keskimaasta ja siten heillä voi olla odotuksia sijoittamansa pääoman suhteen. Omistajaryhmällä on yleensä vahva näkemys siitä, miten liiketoimintaa kehitetään, mitkä ovat investointien painopisteet ja minkä verran omistajien pitäisi saada tuottoa sijoitukselleen. Toinen rooli asiakasomistajilla on asiakkaan rooli. Tällöin voidaan ajatella, että kaikki yritykset ovat asiakkaita varten. Asiakkailla on valtaa, koska heidän päätösten perusteella joku yritys pärjää, kehittyy ja menestyy. Jos asiakasryhmä havaitsee yrityksen toiminnan tai tarjonnan sille epämieliseksi, asiakkaat saattavat vaihtaa asiointikohdetta ja sillä on suora vaikutus yrityksen menestykseen. Toisaalta, jos asiakkaat kokevat yrityksen liiketoiminnan erityisen mielekkääksi, voi se vahvistaa yrityksen asemaa entisestään ja heikentää kilpailijoiden tilannetta. Pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa kilpailun vääristymiseen.

Tässä tutkimuksessa asiakasomistajia tarkastellaan *sidosryhmäteorian* pohjalta. Tutkimuksen teoreettisen perustan muodostaa siis sidosryhmäteoria ja sen soveltaminen asiakasomistajien tutkimukseen. Toisena keskeisenä tarkastelu-kohteena on *vastuullinen liiketoiminta*. Tällöin keskeisimmän tutkimuskysymyksen muodostaa se, kuinka yhden suuren sidosryhmän (asiakasomistajat) näkemykset vastuullisesta liiketoiminnasta vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja arvioidaanko tätä vaikuttavuutta omistajuuden vai asiakkuuden näkökulmasta – kummalla on suurempi painoarvo yrityksen toiminnalle?

Jos tarkastellaan osuusliiketoimintaa ja sen suhdetta vastuullisuuskysymyksiin, voidaan havaita, että aiheesta on varsin vähän saatavilla olevaa tutkimustietoa. S-ryhmän vähittäiskaupan yhteiskuntavastuuta ja johtajien näkemyksiä siitä on kartoittanut Toivonen (2005). Kuluttajien mielikuvia vähittäiskaupan vastuullisuudesta on tutkinut Laitinen (2010). Hän on vertaillut kuluttajien näkemyksiä Keskon ja SOK:n liiketoimintavastuullisuudesta. Mielenkiintoista oli, että vaikka Kesko Oyj on useana vuonna palkittu vastuullisuusraportoinnistaan ja vastuullisuuspolitiikastaan, pitivät tutkimukseen osallistuneet kuluttajat silti SOK:aa vastuullisempuna yrityksenä. Tämä tutkimustulos innoitti minua tutkimaan osuuskaupan asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta tarkemmin ja selvittämään, miten tärkeäksi asiakasomistajat kokevat vastuullisen liiketoiminnan.

Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajille haastattelututkimuksena ja tutkimuksen tarkoitus on siis vastata kysymyksiin:

- Miten Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajat ymmärtävät käsitteet *vastuullinen liiketoiminta* ja *kestävä kehitys*?



- Mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa asiakasomistajien mielestä Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa?
- Miten vastuullista liiketoimintaa voitaisiin kehittää Osuuskauppa Keskimaalla?

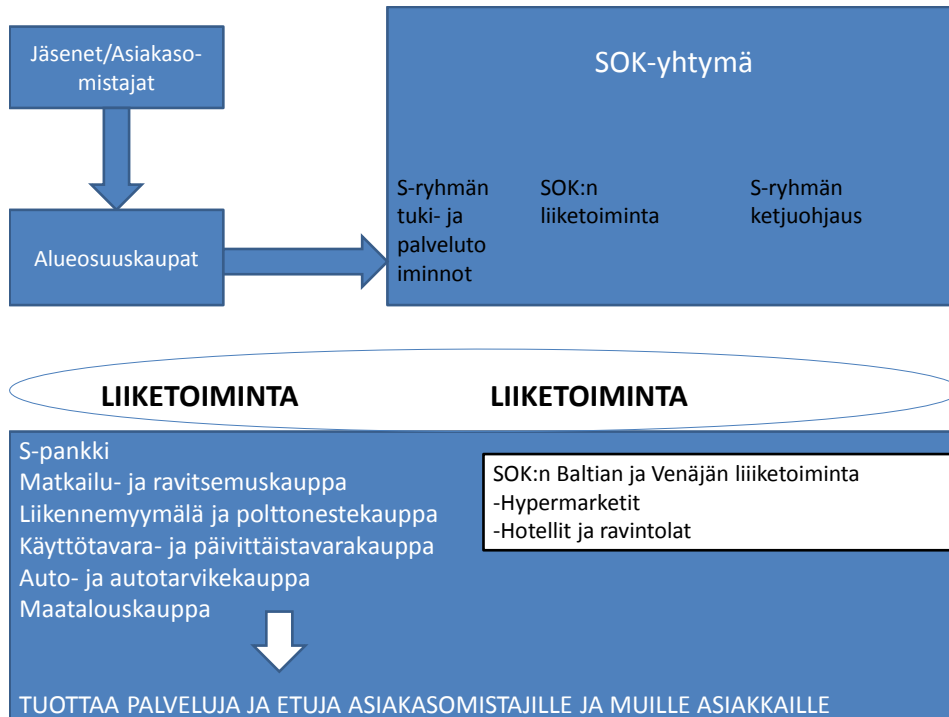
Lisäksi asiakasomistajat muodostavat erittäin merkittävän, joskin heterogeenisen, sidosryhmän jokaisen osuusliiketoimintaa harjoittavan yrityksen piirissä. Ei siis ole samantekevää, mitä asiakasomistajat ajattelevat vastuullisesta liiketoiminnasta ja toisaalta, jotkut liiketoimet tai palvelut saattavat olla asiakasomistajien mielikuvissa täysin vastuullisen liiketoiminnan vastaisia. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten Osuuskauppa Keskimaan pitäisi kehittää liiketoimintaansa konkreettisilla toimenpiteillä, jotta se olisi asiakasomistajien mielestä yhä vastuullisempaa. Tutkimukselle on siis olemassa tarvetta ja myös akateemisessa mielessä aihepiiri on kiinnostava ja uusi. Tutkimustuloksia ja niiden merkittävyyttä Osuuskauppa Keskimaalle voidaan tarkastella sidosryhmäteorian valossa.

Seuraavaksi tarkastellaan Osuuskauppa Keskimaata, sen historiaa ja kehittymistä nykypäivään ja merkittävyyttä alueellisena toimijana.

## 1.1 Osuuskauppa Keskimaa

Osuuskauppa Keskimaa kuuluu osuuskauppojen katto-organisaatioon eli S-ryhmään. S-ryhmä on muodostunut yhteensä 21 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisuuskaupasta sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). SOK on palvelu- ja tukitoimintoja tuottava organisaatio, joka myös vastaa S-ryhmän strategian kehittämisestä. S-ryhmän liiketoiminnan piiriin kuuluu päivittäistavara- ja käyttötavarakauppa, liikennemyymälä ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Vuonna 2011 S-ryhmän vähittäismyynnin arvo oli 10,5 mrd. euroa ja se jakoi omistajilleen ylijäämän palautusta 331,1 milj. euroa. (S-ryhmä, 2012.)

S-ryhmän liiketoiminnan monialaisuus on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1 S-ryhmän organisaatiokartta ja eri toimialat (mukaeltu <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/organisaatiokartta>).

1900-luvun alussa Keski-Suomessa toimi kaksi osuusliikettä, jotka molemmat menivät konkurssiin. Tämän jälkeenkin perustettiin osuusliikkeitä, mutta poliittiset erimielisyydet ajoivat osuuskauppa "Mäki-Matin" muuhun kuin keskisuomalaiseen omistukseen. Osuustoiminnalla oli kuitenkin kannattajia ja ajatus puolueettoman osuusliikkeen perustamisesta jäi jyvaskyläläisten mieliin. (Laatikainen, 1990.)

Uuden, puolueettoman osuuskaupan perustaminen Jyväskylän seudulle oli mahdollista, koska keskisuomalainen identiteetti oli vahvistunut: ennen osuuskaupan perustamista oli perustettu ensimmäinen keskisuomalainen sanomalehti (Keski-Suomi) ja maakuntaan oli perustettu sivistyslaitos (Keski-Suomen Opisto). Jyväskylän Osuuskauppa perustettiin v. 1915. Tämä vauhditti osuustoiminta-aatteen leviämistä. Osuuskaupan myymälöitä perustettiin lisää maakuntiin ja osuusliiketoiminta laajeni. Koska lähtökohdat alueelliselle osuusliiketoiminnalle olivat nyt paremmalla pohjalla, muutettiin Jyväskylän Osuuskaupan nimi v. 1928 Keskimaaksi, koska nimen arveltiin vastaavan paremmin kuluttajien mielikuvaa koko maakunnan alueella toimivasta osuusliikkeestä, joka toimi kaikkien keskisuomalaisten parhaaksi. (Laatikainen, 1990.)

Sotien jälkeen myymälöitä perustettiin edelleen lisää, mutta 1950-luvulla Keskimaan kannattavuus jäi heikoksi, vaikka maakuntaan ja Jyväskylän kaupunkiin oli muuttanut paljon uusia asukkaita. 1960-luvulla kaupankäynti piristyi ja Keskimaa laajensi markkinaosuuttaan uuden tavaratalon myötä. Kaupankäynnin luonne muuttui edelleen 1970-luvulla, jolloin Keski-Suomeen perustet-

tiin ensimmäinen automarket ”Prisma”. Ihmisten ostoskäyttäytyminen muuttui ja osuuskaupan kannattavuus parani kovaa vauhtia. 1980-luvulla oli vuorossa osuuskaupan hallinnon uudistaminen ja kaikkien paikallisten osuuskauppojen liittyminen maakunnallisen osuuskaupan eli Keskimään alaisuuteen. Keskimään asema valtakunnan kannattavimpien osuuskauppojen joukossa vahvistui edelleen ja toiminta laajeni vähittäiskaupasta hotelli- ja ravintolatoimintaan. (Laatikainen, 1990.) Kautta vuosikymmenten Keskimaa on vahvistanut asemaansa tärkeänä alueellisena toimijana ja nykyisin sen omistavat 107 000 asiakasomistajaa ja sen liikevaihto oli v. 2010 545,5 milj. euroa (S-ryhmä, 2012).

Jos asiakasomistajien määrä suhteutetaan kotitalouksien määrään Keski-Suomessa, niin noin 77 % kotitalouksista on Keskimään asiakasomistajia. On selvää, että asiakasomistajat muodostavat erittäin tärkeän sidosryhmän Keskimään liiketoiminnassa ja heidän mielipiteillään ja mielikuvillaan on merkitystä, kun Keskimaa kehittää liiketoimintaansa, joko palvelujen tai tuotteiden muodossa. Suuri asiakasomistajien joukko on myös melko heterogeeninen ryhmä, jonka kulutuskäyttäytymiset, asenteet ja arvostukset saattavat poiketa suuresti toisistaan ryhmän sisällä. Vaikka Keskimaa on vahva paikallinen toimija, ei se kukaan ole voinut välttyä globaaleilta, maailman kauppaa koskevilta kysymyksiltä toimiessaan useilla eri kaupan- ja palvelujen aloilla ja tällöin erityisesti liiketoiminnan vastuullisuus tulee tarkastelun alle. Tämän takia monilla eri sidosryhmillä ja heidän vaatimuksillaan ja odotuksillaan on merkitystä, kun liiketoimintaa kehitetään. Mitä suuremmasta ja vaikuttavammasta sidosryhmästä on liiketoiminnan kannalta kyse, sen enemmän sen vaatimukset ja näkemykset vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Aluksi tämän tutkielman teoriaosassa tarkastellaan tutkimuksen kannalta olennaista käsitteistöä eli vastuullista liiketoimintaa ja sen eri osa-alueita, sen ilmenemistä osuusliiketoiminnassa ja mahdollisia tunnuspiirteitä. Tämän jälkeen esitellään osuusliiketoiminnan syntyä ja kehittymistä Suomessa. Tutkimuksen keskeisen osan muodostaa sidosryhmäteoria ja sen soveltaminen osuusliiketoimintaan koskien asiakasomistajia yhtenä sidosryhmänä. Tietoa vastuullisesta liiketoiminnasta ja sidosryhmäteoriasta haettiin eri tietokannoista (Ebrary, EBSCO) hakusanoilla osuusliiketoiminta ja vastuullinen liiketoiminta, kestävä kehitys, osuuskauppa ja vastuullisuus, stakeholder theory and corporate responsibility, co-op’s and sustainability, co-op’s and corporate responsibility.

Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin Osuuskauppa Keskimään asiakasomistajille puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Tutkimus tehtiin Osuuskauppa Keskimään toiminta-alueella eli entisen Keski-Suomen läänin alueella mukaan luettuna Kangasniemen kunta talvella 2012 haastattelututkimuksena, joka perustui ennalta laadittuihin kysymyksiin. Tutkimuksen perusjoukkoon kuului 84 asiakasomistajaa, jotka luokiteltiin asuinpaikan ja ikäryhmän mukaan. Vastaukset analysoitiin ja niiden perusteella pystyttiin muodostamaan yleiskuva Keskimään asiakasomistajien vastuullisen liiketoiminnan käsityksistä ja sisällöstä. Tutkimuksen perusteella saatiin myös uutta tietoa siitä, mihin asioihin asiakasomistajat suhtautuvat kriittisesti Osuuskauppa Keskimään liiketoiminnassa.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkittaessa *vastuullista liiketoimintaa* (corporate responsibility) käsitteellisellä tasolla, on havaittavissa, että termille löytyy useita synonyymejä. Vastuullista liiketoimintaa voidaan kuvata myös käsitteillä *kestävä kehitys*, *sosiaalinen vastuu*, *liiketoimintavastuullisuus* ja laajemmassa mittakaavassa sillä voidaan tarkoittaa myös yrityksen *yhteiskuntavastuuta*. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *vastuullinen liiketoiminta* kuvaamaan yrityksen sitoutumista noudattamaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöön kohdistuvan toiminnan vastuita. Tämä ymmärretään olevan *kestävän kehityksen* periaatteiden toteuttamista yritystasolla. Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan myös ulkoisten *sidosryhmien* vaatimusten huomioonottamista ja sitä, miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan (Könnölä & Rinne, 2001). Yritykset kuvaavat omaa vastuullisuuttaan erityisessä vastuullisuusraportissaan, joka ilmestyy yleensä vuosikertomuksen yhteydessä. Vastuullisuuden raportointi pitää sisällään kuvauksen kestävän kehityksen periaatteiden toteuttamisesta yrityksessä (Juholin, 2006.)

Aluksi tarkastellaan vastuullisen liiketoiminnan kehittymistä sen eettis-moraalisesta taustasta. Tämän jälkeen tarkastellaan S-ryhmän arvopohjaa, jolle sen liiketoiminta perustuu, jotta ymmärretään osuuskaupan vastuullisuuden perusajatuksia S-ryhmässä. Vastuullisen liiketoiminnan kolmea eri osa-aluetta, taloudellista, ympäristö ja sosiaalista vastuuta tarkastellaan yksityiskohtaisemmin ja niiden toteutumista S-ryhmässä esitellään tämän jälkeen. Lisäksi arvioidaan eri vastuullisuusalueiden tunnuspiirteitä osuuskaupan näkökulmasta.

Seuraavaksi tarkastellaan osuusliiketoimintaa Suomessa ja osuusliiketoimintaa yritysmuotona, jotta käsitetään sen erityispiirteet ja eroavaisuus osakeyhtiömuotoisesta liiketoiminnasta. Oleellisen ja mielenkiintoisen osan tutkimuksen kannalta muodostaa asiakasomistajien kaksoisrooli osuusliiketoiminnassa: toisaalta he ovat omistajia, mutta toisaalta asiakkaita ja siten he muodostavat tärkeän sidosryhmän osuusliiketoiminnassa. Tätä asiakasomistajuuden kaksoisroolia tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen taustan viimeisessä osassa, jossa tutustutaan sidosryhmäteoriaan ja siihen, kuinka sitä voidaan soveltaa asiakasomistajien tarkasteluun tässä tutkimuksessa.

### 2.1 Vastuullinen liiketoiminta

#### 2.1.1 Eettis-moraalinen tausta

Kun puhutaan vastuullisesta liiketoiminnasta, ei voida välttyä etiikan, moraalin ja arvojen tarkastelulta. *Moraali* on ihmisen käsitys oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Tieteenala, joka tutkii moraalialia, on nimeltään *etiikka* (Aaltonen & Junkkari, 2003). Heidän mukaansa on täysin ymmärrettävää, että keskustelu

liiketoiminnan etiikasta on lisääntynyt. Varsinkin taloustilanteen ollessa heikko, yritysten päätöksiä tarkastellaan kriittisesti ja eettiset normit otetaan kritiikin pohjaksi. Koska etiikka on arvo sinänsä, sen tärkeyttä ei tarvitse perustella. Etiikka kuuluu osana ihmisyyteen ja on sivistyneen kulttuurin tunnuspiirre, joten Aaltosen & Junkkarin mielestä on luonnollista, että se kuuluu myös liike-elämään. Lisäksi elinkeinoelämä on kehittynyt yhdeksi maailman johtavimmista voimista, joka vaikuttaa vahvasti ihmisten elämään ja maailman kehitykseen. Kun vaikutusvalta kasvaa, tulee mukana myös vastuu, joten elinkeinoelämä ei voi toimia vain tuottaakseen taloudellista hyvinvointia omistajilleen. Ilman moraalista toimintaa ihmiskunta tuhoaisi tulevilta sukupolvilta mahdollisuuden toteuttaa omia toiveitaan ja siten myös mahdollisuus mielekkääseen elämään ei olisi mahdollista.

Toisen näkemyksen mukaan, vain ihmisellä voi olla vastuita, koska vain ihminen pystyy tunnistamaan hyvän ja pahan ja erottamaan moraalisisessa mielessä oikean ja väärän. Tämä tarkoittaisi, että yrityksellä olisi vain lain ja asetusten mukainen vastuu toiminnastaan, joten se olisi amoraalinen yksikkö (Friedman, 1962). Tämän näkemyksen mukaan, yrityksellä tulee olla vastuita vain omistajiaan kohtaan eikä muita sidosryhmiä tarvitsisi huomioida lainkaan. Tämä näkökulma on kuitenkin muuttunut vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi arvostettu liiketoimintajohtamisen tutkija Mintzberg (1994) esitti, että koska yritykset ovat osa yhteiskuntaa, tulee myös yritysten ainakin jossain määrin kantaa sosiaalista vastuuta.

Oman käsityksensä yritysten vastuullisuuteen on tuonut Freeman (1984), joka lähestyi vastuullista liiketoimintaa eri sidosryhmien hallinnan kautta. Tämän sidosryhmäteorian mukaan, yrityksellä pitää olla vastuita muitakin kuin pelkkiä omistajaryhmiä kohtaan eli yrityksen pitää pystyä vastaamaan myös muiden sidosryhmien vaatimuksiin. Liiketoimintaa ja moraalialia ei voida erottaa toisistaan ja eri sidosryhmät huomioimalla yritys voi saavuttaa korkeamman tason tavoitteet: maksimoida voittoa, saavuttaa menestystä ja kasvua. Freemanin (1984) näkemys muutti koko yritystoiminnan roolin yhteiskunnassa. Sidosryhmäteoriaa tarkastellaan lähemmin tämän luvun viimeisessä osassa.

Voidaan myös ajatella, että yrityksellä on etiikka, joka koostuu yrityksessä toimivien yksilöiden arvoista. Nämä arvot muodostavat *yritysetiikan* (Könnölä & Rinne, 2001). Yritysetiikka voidaan siis käsittää yrityksen sisäisten sidosryhmien vuoropuheluna, joka perustuu yrityksen arvopohjaan. Ulkoiset sidosryhmät havaitsevat yrityksen arvojen konkretisoitumisen yrityksen strategiassa ja tavoitteissa (Kujala & Kuvaja, 2002, Ketola, 2005).

Takala (1998) on jaotellut liiketoiminnan etiikan kolmeen eri osa-alueeseen: empiiriseen, normatiiviseen ja meta-eettiseen osa-alueeseen. Empiirisen etiikan on tarkoitus kuvata ja selittää liiketoiminnan ilmiöitä moraalisen näkökulmasta. Normatiivisen etiikan tarkoitus on antaa ohjeita ja kehitysehdotuksia siitä, kuinka liiketoimintaa voidaan parantaa moraalisisessa mielessä korkeammalle tasolle. Meta-eettisen etiikan on tarkoitus pohtia liike-elämän suhdetta hyvään ja pahaan ja oikeaan ja väärään. Liiketoiminnan eettiset kysymykset liittyvät

läheisesti sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristökysymyksiin ja taloudellisiin näkökohtiin, joten ne ovat olennainen osa vastuullista liiketoimintaa.

Kujala (2005) on tarkastellut suomalaisten yritysjohtajien moraalikäsitysten muuttumista suhteessa yrityksen eri sidosryhmiin 1990-luvulla ja havainnut, että varsinkin Suomessa johtajien arvoissa rehellisyys on tärkein arvo. Aina johtajat eivät kuitenkaan tunnistanee eri sidosryhmien merkitystä yritykselle. Taloudellisesti hyvinä aikoina sidosryhmien ja yrityksen välisiin suhteisiin käytettiin enemmän aikaa ja varoja kuin heikompina aikoina. Vastuullisuuspolitiikan kehittämisessä olivat ympäristönäkökohdat ensimmäisellä sijalla vertailtaessa eri vastuullisuuden osa-alueita keskenään.

Yhtenä keskeisenä ajatuksena vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseksi oli myös ajatus laatujohtamisesta, joka laajennettiin koskemaan yritysten ympäristöä ja sosiaalista vastuuta (Kok, van der Wiele, McKenna & Brown, 2001). Erilaiset laatujohtamiset ovat usein pohjana yrityksen vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseksi, jossa otetaan kestävä kehityksen kriteerit huomioon pelkkää laatujohtamista tarkemmin. Edellä käsitellyt eettis-moraaliset perusteet ovat siis lähtökohtana vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseksi, joka myöhemmin on jaettu kolmeen vastuullisuuden päähaaraan: taloudelliseen -, sosiaaliseen - ja ympäristö-vastuuseen.

Koska on ilmeistä, että yrityksen arvot toimivat sen toteuttaman vastuullisuuspolitiikan lähtökohtana, seuraavaksi tarkastellaan lähemmin S-ryhmän arvopohjaa ja sen vastuullisuuden periaatteita, joille sen liiketoiminta rakentuu. Tämän jälkeen tutustutaan lähemmin näiden kolmen eri vastuualueen kehittämiseen ja ominaispiirteisiin sekä siihen, miten ne ilmenevät osuusliiketoiminnassa.

### 2.1.2 S-ryhmän arvopohja

S-ryhmän vastuullisuusperiaatteet hyväksyttiin SOK:n hallituksessa elokuussa v.2009. S-ryhmän vastuullisuus rakentuu sen arvojen pohjalle. Keskeisinä arvoina vastuullisuuspolitiikkaa laadittaessa ovat korostuneet seuraavat asiat:

- S-ryhmä on yritysverkosto, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja alueosuuskauppojen jäsenille eli asiakasomistajille. Osuustoiminnallinen yritysmuoto ja asiakasomistajuus ovat luonteva perusta S-ryhmän vastuulliselle toiminnalle. Jokapäiväisen toiminnan on täytettävä ne odotukset, joita asiakasomistajat ja muut sidosryhmät S-ryhmän yrityksille asettavat.
- S-ryhmän päivittäisessä päätöksenteossa otetaan huomioon taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristönäkökulma. Vastuullisen toiminnan lähtökohtia ovat kansainvälinen ja kansallinen lainsäädäntö sekä erilaiset toimialakohtaiset sopimukset, julistukset ja ohjeet. Muuttuvassa toimintaympäristössä vastuullisuus perustuu kuitenkin ennen kaikkea oman toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

- Vastuullinen toiminta on toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointia, vuoropuhelua, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Toteutamme vastuullisuutta yhteistyössä asiakkaiden, henkilöstön, tavaran- ja palveluntoimittajien sekä muiden sidosryhmien kanssa.
- S-ryhmässä vastuullisuus on kaikkien yhteinen asia ja osa normaalia joka-päiväistä työtä. Vastuullisuuden näkökulmat ovat erilaisin painotuksin mukana kaikissa valinnoissa ja päätöksissä, joita ryhmässä tehdään.

S-ryhmän vastuullisuusraportti on saatavilla S-kanava web-sivustolta, jossa esitellään sen keskeisimmät piirteet ja saavutukset kestävän kehityksen politiikan noudattamisesta S-ryhmässä. Näihin periaatteisiin ovat sitoutuneet kaikki S-ryhmään kuuluvat osuuskaupat ja niiden piiriin kuuluvat, liiketoimintaa harjoittavat yksiköt. Lisäksi S-ryhmä korostaa olevansa asiakasta varten, kantavansa vastuun niin ympäristöstä kuin ihmisistäkin, toimivansa tuloksellisesti ja uudistamalla jatkuvasti toimintaansa. (S-ryhmä, 2012.) Näissä arvoissa ja vastuullisen liiketoiminnan perusteissa voidaan erottaa kaikki kolme vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita, joita tarkastellaan nyt lähemmin.

### 2.1.3 Ympäristövastuu

Vastuullisen liiketoiminnan on katsottu kehittyneen osaksi erilaisten kriisitilanteiden kautta, joihin yritykset ovat joutuneet. 1970-luvun energiakriisi nosti öljyn hintaa ja se oli alku ympäristöliikkeen synnylle. Samalla kyseenalaistettiin perinteiset tavat tuottaa energiaa ja alettiin kiinnittää huomiota ympäristön tilaan ja siihen, miten ihmisen toiminta vaikuttaa ympäristöön. Myös tietoisuus ydinenergiaan liittyvistä haitoista lisääntyi. Tämä tietoisuus vauhditti lainsäädännön kehittymistä. Yritykset omaksuivat, että niiden on kannettava vastuu ympäristöön kohdistuvista toiminnoistaan. (Juholin, 2003.)

Ympäristönäkökohtien huomioonottaminen liiketoiminnassa lisääntyi, kun ymmärrettiin, että nykyisellä kulutuskäyttäytymisellä maapallon luonnonvarat kuluvat loppuun. Resurssien rajallisuus pakottaa yhä edelleen yritykset tarkastelemaan toimintaansa, jotta se olisi ympäristön kannalta mahdollisimman haitatonta. Tämä näkökanta on kestävän kehityksen kannalta yksi peruslähtökohta ja on ymmärretty, että ympäristönäkökohtien huomioonottaminen liiketoiminnassa on paitsi velvoite jokaiselle yritykselle, niin se voi olla myös mahdollisuus luoda uutta liiketoimintaa joko tuotteiden tai palveluiden muodossa. (Schaltegger ym., 2003.)

Nykyisin ympäristövastuun kantaminen ilmenee yrityksen haluna raportoida liiketoimintansa ympäristövaikutuksista. Voidaankin sanoa, että viestinnällä on keskeinen merkitys vastuullisen yrityksen liiketoiminnan osana. Samalla tulee korostaa tiedottamisen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Yritykset ovat raportoineet ympäristövaikutuksistaan ja - vastuistaan 1990-luvun puolivälin

jälkeen. Koska raportointikäytännöt ja sisältö vaihtelivat eri maissa, perustettiin raporttien vertailtavuutta varten maailmanlaajuinen raportointirekisteri v.1997 YK:n ympäristöohjelman (United Nations Environmental Programme) ja CERESin (Certification of Environmental Standards) toimesta. Tämä tunnetaan paremmin nimellä Global Reporting Initiatives (GRI). GRI konseptin tavoitteena on nostaa kestävästä kehityksestä koskevien kysymysten raportointi vastaamaan tilinpäätösraportoinnin tasoa. Ensimmäinen GRI raportoinnin ohjeistoluonnos julkaistiin v. 2000 ja monet yritykset ottivat sen heti käyttöön. (Kujala & Kuvaja, 2002.)

Ympäristönäkökohtien tunnistaminen vauhditti myös erilaisten standardien ja ympäristöjärjestelmien kehittymistä. Kiristynyt lainsäädäntö ja sidosryhmien vaatimukseen vastaaminen ovat hyviä perusteluja ympäristöjärjestelmän rakentamiselle yritykseen. Sen avulla voidaan kehittää ja seurata yrityksen ympäristöön liittyviä tekijöitä ja siten voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Ympäristöjärjestelmän avulla voidaan myös erottua kilpailijoista. (Pesonen, Hämäläinen & Teittinen, 2005).

Ympäristövastuu pitäisi ulottaa koskemaan koko yrityksen liiketoimintaympäristöä ja sen kaikkia sidosryhmiä. Ei siis riitä, että yritys kantaa ympäristövastuun vain omasta toiminnastaan, vaan sen pitäisi vaatia ympäristönäkökohtien huomioonottamista alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden osalta sekä kotimaassa että ulkomailla.

#### 2.1.4 Ympäristövastuu S-ryhmässä

S-ryhmässä ympäristövastuu huomioidaan paikallisella liiketoiminnalla, jolloin ainakin päivittäistavaratuotteet pyritään tuottamaan lähialueilla. Tällöin kuljetuskustannukset jäävät pieniksi, työllistetään lähialueen yrittäjiä ja työntekijöitä (sosiaalinen vastuu) ja aiheutetaan mahdollisimman vähän ympäristövaikutuksia, esim. kuljetusten muodossa (ympäristövastuu). Mutta näin ei tietenkään ole kaikkien tuotteiden kohdalla, koska osuuskauppa on tänä päivänä osa globaalia taloutta ja hankintaketjut voivat siten ulottua hyvinkin pitkälle. Tällöin ympäristöön kohdistuvat vaikutukset kasvavat, mutta toisaalta voidaan vaatia, että hankintaketjun kaikki osapuolet noudattavat kestävästä kehityksestä periaatteita omassa liiketoiminnassaan. Tällä tavoin voidaan myös edesauttaa vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden leviämistä maailmanlaajuisesti. (S-ryhmä, 2012.)

Ympäristönäkökohdat otetaan huomioon S-ryhmän vastuullisuuspolitiikassa ensisijaisesti toimimalla kannustavassa, terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä. S-ryhmä pyrkii parantamaan energiatehokkuuttaan ja lisäämään uusiutuvan energian käyttöä sekä vähentämään syntyvän jätteen määrää. Hankinnoissa ja investoinneissa käytetään elinkaariajattelua ja tarkastellaan hankintojen ympäristövaikutuksia. (S-ryhmä, 2012.)

Yleisesti ympäristövastuulla tarkoitetaan S-ryhmässä niitä käytännön toimia, joilla liiketoiminnan ympäristövaikutukset minimoidaan, niitä seurataan aktiivisesti ja niitä pyritään kehittämään. Koska vastuullinen liiketoiminta perustuu jatkuvaan parantamiseen, myös S-ryhmä pyrkii jatkuvasti kehittämään



toimintaansa. Se on tällä hetkellä mukana useassa yhteistyöhankkeessa, jotka liittyvät vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen joko energiankulutuksen tai tavaravalikoiman puitteissa. S-ryhmän oma kunnianhimoinen tavoite on kehittää elintarvikkeille ympäristövaikutusten laskentamalli. (S-ryhmä, 2012.)

S-ryhmä on ymmärtänyt erilaisten ympäristömerkkien ja -sertifikaattien merkityksen omalle liiketoiminnalleen. Vastuullisuuspolitiikan toteuttaminen ei ole mahdollista ilman asianmukaista seurantajärjestelmää. S-ryhmän vastuullisuusraportissa on tiedot sähkön-, veden- ja energiankulutuksesta S-ryhmän toimipaikkojen kiinteistöistä. Lisäksi voidaan havaita, että S-ryhmä tarjoaa yhä enemmän kierrätyspisteitä asiakkaiden käyttöön ja tuotevalikoimassa sertifioitujen- ja luomutuotteiden osuus on lisääntynyt jatkuvasti, samoin sertifioitujen palveluiden osuus. (S-ryhmä, 2012.)

### 2.1.5 Taloudellinen vastuu

Perinteinen taloudellinen ajattelu on perustunut olettamukseen jatkuvasta taloudellisesta kasvusta. Pohjan tälle ajattelutavalle on luonut teknologian kehittyminen sekä energian ja raaka-aineiden hyvä saatavuus. Vasta viime vuosina on alettu pohtia kasvun rajoja ja mahdollisuutta, että jatkuva taloudellinen kasvu ei olisi mahdollista (von Wright, 1999). Voidaan myös ajatella, että taloudellinen kasvu on oltava sellaista, että se vaikuttaa mahdollisimman vähän ympäristöön ja että se tapahtuu ilman sosiaalisia ja taloudellisia väärinkäytöksiä. Tällä tavoin voidaan löytää yhteys kestävän kehityksen ja taloudellisen vastuun välille ja siten myös vastuullisen liiketoiminnan välille.

Taloudelliseksi vastuuksi voidaan katsoa, että yritys noudattaa velvollisuuksiaan yhteiskuntaa kohtaan maksamalla verot ja huolehtimalla muista lakisääteisistä velvoitteistaan ja tarjoamalla työtä (Könnölä & Rinne, 2001). Kun taloudellinen kasvu integroidaan kestävään kehitykseen, se tarkoittaa yrityksen toiminnan tehostamista usealla eri tavalla. Yleensä se tarkoittaa materiaalihokkuuden parantamista, prosessien tehostamista energiaa säästämällä ja vaihtoehtoisten teknologioiden suosimista. Perinteisten toimintamallien muuttaminen siten, että ympäristönäkökohdat otetaan huomioon ja saavutetaan kustannussäästöjä ja siten parempi taloudellinen tulos, on hyvä tapa sitouttaa yrityksen johtoa vastuulliseen liiketoimintaan (Schaltegger ym., 2003). Tämäntyyppisissä muutosprosesseissa korostuu yrityksen johdon sitoutumisen merkitys kestävän kehityksen periaatteisiin (Hind, Wilson & Lensen, 2009).

Zadek (2006) on mallintanut vastuullisen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn matemaattisesti kansakunnittain huomioimalla sekä kansakunnan sosiaalista pääomaa (koulutustaso), ympäristöjohtamisen tehokkuutta ja eettisyyttä liiketoiminnassa. Malli ei ole aivan yksiselitteinen, mutta sen avulla voidaan ymmärtää, miksi pohjoismaat sijoittuvat vastuullisen kilpailukyvyn asteikolla korkealle maailmanlaajuisesti: asenteet eettisesti oikeita toimintatapoja kohtaa liike-elämässä, korkea koulutustausta ja sen tuoma sosiaalinen pääoma sekä suotuisat asenteet vastuullisuuden pääperiaatteita kohtaan tarjoavat sellaista kilpailukykyä, joka mahdollistaa kestävän kehityksen haasteiden valjastamisen

uuteen liiketoimintaan ja siten suotuisaan taloudelliseen kehitykseen. Tästä hyvänä esimerkkinä on suomalaisen ympäristötekniikan menestys maailmalla (Cleantech Cluster Finland, 2012).

Taloudellisen vastuun osa-aluetta pidetään usein tärkeimpänä, koska sen avulla pystytään turvaamaan muiden vastuualueiden kehittäminen. Yrityksen taloudellinen kasvu ja kannattavuus mahdollistavat esimerkiksi henkilöstön elintason nostamisen, riittävät hinnat toimittajille, korkeammat verotulot yhteiskunnalle, työpaikkojen lisäämisen ja investoinnit tulevaisuuteen jatkuvuuden varmistamiseksi (Aaltonen & Tuominen, 2003). Yrityksen kannattavuus on vastuullisuuden perusta.

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös olennaisena osana rajojen asettaminen taloudellisen voiton tavoittelulle. Pelkkää taloudellista vastuuta ei voida pitää vastuullisena liiketoimintana, vaan se vaatii aina rinnalleen myös sosiaalisen ja ympäristövastuun kantamisen. Tätä voidaan toteuttaa yrityksessä sen hallinnoinnin eli omistajaohjauksen avulla (engl. corporate governance). Tällä tarkoitetaan omistajien ja erityisesti sen hallintoelimien tapaa toimia yrityksen omistajien parhaaksi. Omistajaohjausta voidaan pitää yhteiskuntavastuullisena kuitenkin vasta silloin, kun hyvän hallintotavan toteuttamisen lisäksi hallitus edellyttää yrityksen johdolta vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden noudattamista. Yleensä omistajaohjaus parantaa yritysten hallinnon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta se ei takaa automaattisesti vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden toteuttamista. Kun nämä periaatteet toteutuvat, voidaan puhua hyvän hallintotavan toteutumisesta ja vastuullisen liiketoiminnan mukaisesta omistajaohjauksesta. (Koivuporras, 2008.)

Kanniainen (2003) on tutkinut talouselämää ja sen etiikkaa. Hän on havainnut, että talouselämä on muutoksen kourissa; kuluttajien tietoisuus on lisääntynyt ja vaatimukset ovat kasvaneet. Tämä johtaa hänen mukaansa siihen, että epäeettinen taloudellinen toiminta tulee tiensä päähän. Toisaalta kiristyneet taloudelliset vaatimukset ohjaavat myös kehitystä siten, että yritysten toiminta tehostuu. Samalla pystytään vähentämään liiketoiminnan ympäristövaikutuksia ja parantamaan sosiaalisia oloja maailmanlaajuisesti - ainakin jollakin aikavälillä. Lisäksi hän kyseenalaistaa vastuullisen liiketoiminnan nimissä johdon ylisuuret palkkiot ja toisaalta henkilökunnan ”säästötalkoot”, joiden tarkoitukselliset perät voivat olla mitä moninaisimmat. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta vastuullisen liiketoiminnan vastaisesta toiminnasta on lähiaikoina esiin tullut tieto Finnairin johdon ylimääräisistä palkkioista muun henkilökunnan osallistuessa henkilökuntamenojen leikkauksiin (HS, 2012).

Taloudellinen vastuu on herättänyt kolmesta vastuullisen liiketoiminnan osa-alueesta vähiten huomiota kirjallisuudessa. Se on alue, jota on vaikea arvioida vastuullisuuden näkökulmasta, koska se on elinehto minkä tahansa yrityksen toiminnalle (Koivuporras, 2008). Lisäksi voidaan vielä kerran todeta, että yrityksen taloudellinen vastuu liittyy läheisesti myös ympäristökysymyksiin ja sosiaaliseen vastuuseen ja ilman taloudellista menestystä yrityksen on mahdollista huolehtia ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä velvoitteis-

taan. Seuraavaksi tarkastellaan taloudellisen vastuun toteutumista ja tunnuspiirteitä S-ryhmässä.

### 2.1.6 Taloudellinen vastuu S-ryhmässä

Taloudellinen vastuu S-ryhmässä voidaan rinnastaa koko osuusliiketoiminnan taloudellisen vastuun periaatteisiin. Osuusliiketoiminnan taloudellinen vastuu tarkoittaa taloudellisen hyvän jakamista osuuskunnan jäsenille. Yleensä osuuskunnan ylijäämä eli tuotto jaetaan osuuskunnan jäsenille palautuksena osuuden ja ostosten perusteella ja poiketen osakeyhtiöstä, osuusliike voi jakaa ylijäämäpalautuksia myös kesken tilikauden. (Tuominen, 2005.)

Vallitsevana piirteenä osuuskauppaliikkeen vastuullisuuspolitiikassa on kanta-asiakkuus- periaate. Kanta-asiakkaista pidetään huolta palkitsemalla asiakasomistajat parhailla bonuksilla eli ostoihin perustuvilla palautusmaksuilla. Lisäksi heille tarjotaan erikoisetuja. Mutta kauttaaltaan osuustoiminnan periaate on tarjota laadukkaita tuotteita ja palveluja niitä haluaville toimimalla rehellisesti ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. (S-ryhmä, 2012.)

Osuusliiketoiminnalla yritysmuotona näyttäisi olevan myös kilpailullista etua, sillä useat osuustoimintayritykset ovat pärjänneet hyvin myös kansainvälisillä markkinoilla (Skurnik & Vihriälä, 1999). Osuusliiketoiminnan menestymistä ja hyvää taloudellista tulosta on selitetty myös tiettyjen transaktiokustannusten jakamisella, jolloin yrityksen kustannustehokkuus paranee ratkaisevasti (Nilsson, 1996).

Osuusliiketoimintaa voidaan pitää taloudellisesti vastuullisena yrittämisen muotona, koska osuustoiminnan riskienhallintaa pyritään jatkuvasti kehittämään. Lehikoisen (2006) tutkimuksen mukaan osuustoimintayritykset ovat pyrkineet noudattamaan ns. corporate governance - periaatetta, jolloin yritys pyrkii tiedottamaan ja kehittämään vastuullisen liiketoiminnan mukaisia osaluueitaan. Tutkimuksen perusteella yrityksen hallinnoinnin vaikutus organisaatioiden riskienhallintaan on kuitenkin ollut rajallinen. Myös riskienhallintaan sidoksissa olevien toimi- ja hallintoelinten osalta suosituksilla on ollut vähäinen vaikutus. Tutkimuksessa myös ilmeni, että riskienhallintaprosessi ei ole ollut suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa osuusliiketoimintayrityksissä. Varsinkin tuottajaosuustoiminnallistenyritysten riskienhallinnassa nousee kynnyskysymykseksi erillisen riskienhallintatoiminnon osaaminen ja sen hyödyntäminen organisaatioiden riskienhallintatyössä. Monesti myös yrityksen koko vaikuttaa siihen, että vaadittavia resursseja ei ole riskienhallinnan kehittämiseen.

Tuominen, Jussila & Saksa (2006) ovat tutkineet osuusliiketoimintaa paikallisuuden ja alueellisuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa osuusliiketoiminnalla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, koska paikallisuus, alueellisuus ja toimialueen tunteminen liittyvät oleellisena osana yrityksen asiakaskunnan tuntemiseen. Kun asiakas- ja omistajakunta tunnetaan, niin heidän toiveensa osataan ottaa paremmin huomioon ja liiketoimintaa voidaan tätä kautta kehittää asiakaslähtöisesti. Paikallinen tai alueellinen organisaatorakenne mahdollistaa sen, että osuuskunnat koetaan omaksi ja läheisemmiksi kuin

alueen muut yritykset. Osuuskunnan johto voi omalta osaltaan edistää läheisten siteiden syntyä toimimalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa osuuskunnan toimialueen ja sen eri toimijoiden kanssa. Tällä on yleensä suotuisa vaikutus sekä taloudelliseen että sosiaaliseen menestykseen alueella.

### 2.1.7 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu on korostunut talouden globalisaation myötä ja sosiaaliset kysymykset voivat olla hyvinkin laajasti esillä tiedotusvälineissä (Kujala & Kuvaja, 2002, Juholin, 2006, Jussila, Kotonen & Tuominen, 2007). Yrityksen sosiaalista vastuuta on tutkinut mm. Rohweder (2004). Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu Rohwederin mukaan:

*”Työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita sekä työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen. Näitä ovat esimerkiksi työhönotto, työturvallisuus, työskentelyolosuhteet, työterveyshuolto, muu työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio, henkilöstön koulutus ja muu työssä kehittyminen, palkitseminen, syrjimyksen kieltäminen, kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen ja työsuhteen päättämiseen liittyvät kysymykset.”*

Kuten määritelmästä huomataan, sosiaalinen vastuu on erittäin monimutkainen ja laaja vastuualue. Se koskee kaikkea yrityksen toimintaympäristöä ja eri sidosryhmiä. Kun yrityksen toiminta-alue laajenee, myös sosiaalisen vastuun merkitys kasvaa. Uudet kulttuurit ja erilaiset toimintatavat aiheuttavat sosiaalista painetta, jolloin yrityksen täytyy erityisen tarkasti miettiä eri sidosryhmien merkitys ja vaikuttavuus yrityksen toiminnalle. Sosiaalisten kysymysten tiedottamisella on keskeinen merkitys yrityksen toiminnan raportoinnissa. Tällöin yrityksen avoin ja läpinäkyvä viestintä tulee keskeiseen asemaan ja samoin eri sidosryhmien kuuleminen. (Juholin, 2006.)

Sosiaalinen vastuu liittyy läheisesti yritysten kansainvälisten tytäryhtiöiden toimintaan, raaka-aineiden hankintaan ja tavaranhankintaketjujen laajuuteen sekä työoloihin. Sosiaalista vastuuta voidaan harjoittaa noudattamalla työehtosopimuksia ja YK:n työjärjestön ILO:n ohjeistusta (Finlex, 2000).

Takala (2000) on tutkinut yhteiskuntavastuuta pääasiassa sosiaalisen vastuun kannalta. Hän näkee yritysten laajan sosiaalisen vastuun sekä rasitteena että mahdollisuutena. Vastuu rajoittaa vaihtoehtoja eri ratkaisuihin valintatilanteissa, mutta se voi olla myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähtökohhta. Yhtenä yritysten tehtävänä Takala (2000) pitää sosiaalisen vastuun avulla saavutettavaa yhteiskunnan hyvinvointia sekä yhteiskunnallisten olojen kehittymistä. Tämä on mahdollista vain laajan sosiaalisen vastuun avulla.

Suopanki (2006) on kuvannut tutkimuksessaan sosiaalisen vastuun kehittymistä suomalais-yrityksissä 2000-luvulla. Hän havaitsi, että keskeisenä osana sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Lisäksi jatkuvat organisaatiomuutokset ja huono johtaminen heikentävät sosiaalisen vastuun kantoa työntekijöiden mielestä. Yritysten pitäisi panostaa työn-

tekijöiden hyvinvointiin, jotta välttyttäisiin sairauspoissaoloilta. Tämä liittyy myös läheisesti ajankohtaiseen aiheeseen työurien pidentämisestä (HS, 2012).

Sosiaalinen vastuu liittyy siis läheisesti eri sidosryhmien huomioonottamiseen yrityksen toiminnassa ja lisäksi myös esimerkiksi kulttuuriin liittyviä vastuullisia toimia voidaan yhdistää tähän vastuullisen liiketoiminnan osa-alueeseen. Sidosryhmien huomioonottaminen on nykypäivän kilpailussa usein yrityksen elinehto. Sosiaalista vastuuta voidaan siis lähestyä sidosryhmäteorian pohjalta, jota käsitellään tarkemmin tämän luvun viimeisessä osassa. Seuraavaksi tarkastellaan sosiaalisen vastuun toteutumista ja tunnuspiirteitä S-ryhmässä.

### 2.1.8 Sosiaalinen vastuu S-ryhmässä

Sosiaalinen vastuu on osuusliiketoiminnassa yksi sen perusarvoista ja se on ollut osuusliiketoiminnan lähtökohtana (Nilsson, 2001, Skurnik, 2002). Osuuskauppatoiminnassa sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan paikallisuutta ja osuusliiketoiminnan vaikutuksia lähialueen kehittymiseen (Tuominen ym., 2006). Tuominen (2005) on tutkinut paikallisuutta ja alueellisuutta osuusliiketoiminnassa ja havainnut, että paikallisuudella on tärkeä merkitys ihmisten identiteetille ja lisäksi näyttäisi siltä, että kiihtynyt globalisaatio on lisännyt myös paikallisuuden ja omien juurien arvostusta. Tämä tutkimustulos on vahvistava oletusta, että osuusliiketoimintamuotoinen yrittäjyys menestyy juuri paikallisuutensa ansiosta myös kansainvälisillä markkinoilla (Skurnik, 2005). Lisäksi Kovanen (2006) on tutkinut tarkemmin S-ryhmän kauppaketjuja ja niiden käsityksiä sosiaalisesta vastuusta. Tutkimuksen mukaan ketjut jakavat sosiaalisen vastuun neljään osa-alueeseen:

- 1) henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- 2) tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja
- 3) hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
- 4) suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen

Eli S-ryhmän sosiaalisessa vastuussa korostuu paikallisuus ja lähialueet, mutta koska S-ryhmä toimii kuitenkin globaalisti esimerkiksi tavaranhankinnan kautta, olisi sosiaalisen vastuun kehittämiseen kiinnitettävä enemmän huomiota muullakin kuin kansallisella tasolla.

Jussila ym. (2007) ovat tutkineet osuustoiminnallisten yritysten sosiaalista vastuuta. Yleisesti osuustoiminnallisia yrityksiä on pidetty erittäin vastuullisina myös sosiaalisessa mielessä. Sosiaalinen vastuu heijastuu haluna pitää huolta työntekijöistään ja tutkimuksessa mukana ollut osuusliiketoimintaa harjoittava yritys oli myös työntekijöiden keskuudessa arvostettu ja pidetty työnantaja. Sosiaalinen vastuu korostui myös osuusliiketoimintaa harjoittavien johtajien mielissä: he halusivat kokonaisvaltaisesti kehittää paikallista yhteiskuntaa. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että osuusliiketoimintaa harjoittavien yritys-

ten johtamisessa vaaditaan laajaa kiinnostusta lähialueiden kehittämiseen ja hyvät sosiaaliset taidot korostuvat. Tämä tulos vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia (Tuominen, 2005, Tuominen ym., 2006).

## 2.2 Osuusliiketoiminta Suomessa

Osuusliiketoiminnan juuret ovat 1800-luvun lopussa, jolloin Englannista peräisin oleva ajatus osuusliiketoiminnasta rantautui Suomeen. Euroopan teollisella vallankumouksella oli suuri vaikutus osuusliiketoiminnan syntyyn, sillä teollistumista seurannut eriarvoinen taloudellinen ja sosiaalinen kehitys haluttiin murtaa kansan keskuudessa. Tähän ongelmaan löytyi vastaus osuusliiketoiminnan muodossa. Osuusliiketoiminta mahdollisti tasa-arvoisen taloudellisen kehittymisen ja se tarjosi pienyrittäjille mahdollisuuden saada tuotteitaan esille. (Seppelin, 2000.)

Osuusliiketoiminnan isänä Suomessa oli Hannes Gebhard, joka loi suomalaisen osuusliiketoiminnan perustan. Hän teki perusteellisen pohjatyön osuusliiketoiminnalle vertailemalla eri maiden osuusliikkeiden toimintamalleja. Lisäksi hän yhdisteli osuusliiketoiminnan periaatteissa sekä sosialistisia näkemyksiä että liberalistisia näkemyksiä ottamalla kummastakin niiden hyvät puolet mukaan osuusliiketoimintaan. Sosialismista hän halusi korostaa yhteistyötä ja yhteisvastuuta ja liberalismista hän korosti yrittämisen tärkeyttä ja oman taloudellisen aseman parantamista. Osuusliiketoiminta ei ollut Suomessa ainoastaan taloudellista toimintaa, vaan siihen liittyi myös poliittinen aatetausta: kohoava sosialismi pyrittiin tukahduttamaan. Lopulta Gebhardin laatimiksi osuusliiketoiminnan tavoitteiksi asetettiin kansan taloudellisen aseman kohottaminen, yhteiskunnan kehityksen vauhdittaminen taloudellisilla toimilla ja yhteiskunnallisen uudistuksen aikaan saaminen. (Seppelin, 2000.)

Aluksi suomalaiseen osuusliiketoimintaan perustettiin kattojärjestö eli Pellervo-Seura, jonka tavoitteena oli saada aikaan osuustoimintalaki Suomeen. Seura koostui pääosin helsinkiläisistä sivistyneistön edustajista. Useiden ponnistelujen jälkeen Suomeen saatiin asetettua osuustoimintalaki v.1901. Kun virallinen valtuutus valtion taholta oli annettu, alkoi osuusliiketoiminnan ajatusten valtakunnallinen levittäminen ja osuuskuntien perustaminen. Samalla perustettiin myös keskusliikkeitä, joiden tehtävänä oli välittää tavaraa osuuskunnille, yhtiömeijereille ja maamiesseuroille. (Seppelin, 2000.)

Pian kehittyi tarve perustaa osuuskauppoja myös maaseudulle. Tämä ajatus ei kuitenkaan sopinut Pellervo-Seuran edustajistolle ja niinpä erimielisyyksiltä ei voitu vältyä. Tavaranhankintaa varten perustettiin v.1906 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). (Seppelin, 2000, Lahti, 2001.)

Ensimmäinen kaikille avoin osuusliike perustettiin v.1889 Helsinkiin ja sen säännöt kielsivät kaupankäynnin velaksi ja jäsenyys takasi äänioikeiden osuuskauppaa koskevissa asioissa. Lisäksi toiminnasta saatu voitto eli ylijäämä palautettiin suhteutettuna osuuksien sekä ostosten perusteella takaisin jäsenille.

Jo tuolloin jäsenet uskoivat osuusliiketoiminnan parantavan laatua ja alueellista tuottavuutta sekä tehostavan taloudellisen tasa-arvon toteutumista. (S-ryhmä, 2012.)

Osuusliiketoiminnalla oli suotuisa vaikutus elintarvikkeiden jakeluun ja niiden laatuun. Osuuskunta piti hyvää huolta työntekijöistään ja nostatti paikallista yhteishenkeä erilaisten sosiaalisten aktiviteettien muodossa. Toisen maailman sodan jälkeen osuusliiketoiminta oli haasteiden edessä, sillä pelot olivat menneet huonoon kuntoon sodan aikana, lannoitteita ei ollut ja työvoiman saanti oli hankalaa. Osuusliiketoiminta tarttui näihin haasteisiin ja varsinkin Pellervo-seuralla oli keskeinen merkitys neuvonantajana ja tukijana maaseudun uudelleenrakentamisessa. Samalla myös yhteiskunta tunnusti osuusliiketoiminnan yhteiskunnallisen merkityksen ja jälleenrakentamisen rahoitus ohjautui pääosin Osuuspankkien Keskuspankin kautta. Tämä vahvisti Osuuspankin asemaa. (Koivuporras, 2005.)

Yhteiskunnan vaurastuessa monet osuusliiketoimintaa harjoittavat tahot laajenivat voimakkaasti ja yhtiöittivät toimintaansa. Tämä on johtanut suurten osuustoiminnallisten yritysten muodostumiseen kaupan alalle, pankkitoimintaan, metsäteollisuuteen ja elintarviketeollisuuteen. Vaikka osuusliiketoiminta yhdistetään monesti maaseutuun ja suomalaisuuteen, ovat monet osuustoiminnalliset yritykset pärjänneet erinomaisesti myös kansainvälisesti. Spear (2000) on tutkinut osuustoiminnallisten yritysten menestystekijöitä ja havainnut, että osuustoiminnallisuus yhdistetään asiakkaiden mielissä luottamukseen ja rehellisyyteen. Osuustoiminnallisten yritysten imago on enemmän yhteistä hyvää korostava kuin suurta voitontavoittelua korostava. Samalla osuustoiminnalliset yritykset pystyvät mukautumaan herkästi muuttuviin markkinatilanteisiin.

Uusia osuustoiminnallisia yrityksiä eli osuuskuntia on noussut myös viime vuosina tiiviiseen tahtiin varsinkin samanhenkisten ihmisten pariin. Monet taiteilijat, tapahtuman järjestäjät, tuottajat ja media-alan ammattilaiset ovat päätyneet perustamaan osuuskunnan yritystoiminnan harjoittamiseksi. Osuuskunnilla on taloudellisen merkityksen lisäksi myös suuri sosiaalinen merkitys esimerkiksi maahanmuuttajien työllistämässä ja suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumisessa. (Seppelin, 2000, Laurinkari, 2004.)

Osuustoiminta yritystoiminnan mallina ja osuuskunta yritysmuotona ovat laajasti käytössä eri puolilla maailmaa. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton ICA:n mukaan osuuskunnissa on jäsenyyksiä kaikkiaan lähes 800 miljoonaa. Osuuskunnat vaikuttavat jopa miljardien ihmisten toimeentuloon. Suomessa on suhteellisesti laskien eniten maailmassa osuusliiketoimintaa: jäsenyyksiä osuuskunnissa ja niihin verrattavissa vakuutusalan keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä ja -yhtiöissä on yli seitsemän miljoonaa. (Jussila, Kalmi & Troberg, 2008.)

### **2.2.1 Osuuskunnan ja osakeyhtiön eroavaisuudet**

Suomessa osuusliiketoimintaa säätelee edelleen osuuskuntalaki. Laki sisältää määritelmän osuuskunnalle (Pellervo, 2012):

”Osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla.”

Laki antaa ohjeistuksen osuuskunnan perustamiseksi ja hallinnoimiseksi. Lain mukaan osuuskunnassa on oltava vähintään kolme jäsentä. Osuuskunnan jäsenten asioiden ajamiseksi muodostetaan hallintoneuvosto. Hallintoneuvosto (edustajisto) valitaan vaaleilla, joissa jokaisella osuuskunnan jäsenellä on yksi ääni. Osuuskunnan hallinnointia puolestaan hoitaa osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja. Hallintoneuvoston kuuluu seurata hallituksen ja toimitusjohtajan päätöksiä sekä antaa lausunto tilinpäätöksestä. (Pellervo, 2012.)

Osuuskunnan ja osakeyhtiön toimintaperiaatteissa on paljon eroja. Osakeyhtiön toiminta-ajatuksena on tuottaa omistajien osakepääomalle mahdollisimman paljon tuottoa ja toteuttaa yhtiön hallinnoinnissa sen omistajien näkemyksiä. Onnistunut yritystoiminta johtaa osakkeiden arvon nousuun ja se mahdollistaa osinkojen jakamisen omistajille. Osa voitoista voidaan sijoittaa investointeina yrityksen toimintaan. Osuuskuntayrittämisessä sen sijaan saavutettu liikevoitto sijoitetaan talousalueen kehittämiseen ja osuuskunnan jäsenten hyväksi sekä osuuskunnan kehittämiseen. (Tuominen ym., 2006.) Liiketoiminnan tulosta voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen (Laurinkari, 2004). Osuusliiketoiminnassa tärkeitä eivät siis ole pelkästään taloudelliset seikat ja omistajalle tulevan taloudellisen hyvän maksimointi, vaan myös muut, ennen kaikkea yhteiskunnalliset ja osuustoiminnalliset arvot korostuvat osuusliiketoiminnallisten yritysten toiminnassa (Davis, 2001). Voitonjaon erona on myös se, että osuuskunnissa yrityksen tuotot jaetaan siinä suhteessa, jossa omistajajäsenet käyttävät osuuskunnan palveluita, ei suhteessa sijoitettuun pääomaan (Hansmann, 1999).

Päätöksenteko on osuuskunnassa sen jäsenten hallussa. Osakeyhtiön päätöksenteko tapahtuu osakeomistusten mukaan, jolloin päätöksenteko suosii suurosakkeenomistajia. Osakkeenomistajat eivät välttämättä osallistu yrityksen toimintaan muuten kuin omistustensa kautta. Osuuskunnissa jäsenet käyttävät osuuskunnan palveluja ja yleensä osuuskunnan jäsenellä voi olla vain yksi omistusosuus ja siten vain yksi ääni, jolla hän voi vaikuttaa osuuskunnan toimintaan. (Katz & Boland, 2002.)

Myös yhteistyö eroaa osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä. Osuuskunnissa on tavoitteena yhteistyön avulla luoda jäsenistölle heidän tarvitsemia palveluja, kun taas osakeyhtiössä yhteistyön lähtökohtana on, että se hyödyttää mahdollisimman paljon osakkeenomistajia. Yhteistyön avulla voidaan saada suotuisa kehitys yhtiön osakekurssiin ja siten lisätä omistajien tyytyväisyyttä sijoitukseensa. (S-kanava, 2012.)

Keskeinen ero osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä on omistajuuden luonteessa ja siitä johtuen myös liiketoiminnan tavoitteessa (Troberg, 2000). Osuuskunnat eivät pyri maksimoimaan sijoitetun pääoman arvoa, vaan luo-



maan markkinoille useista pienistä toimijoista koostuvaa voimaa, joka toimii yhdessä yhteisten tavoitteiden hyväksi (Skurnik, 2002). Osuuskunnat ovatkin enemmän henkilöiden kuin pääoman yhteenliittymiseen perustuvia yrityksiä, jolloin voidaan olettaa, että osuuskunnissa etusijalla ovat ihmiset, ei pääoma (Stryjal, 1994, Birchall, 2000). Merkittävä ero osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välillä on myös omistajaidentiteetissä: osuuskunnassa sen luonteesta riippuen joko kuluttajat tai tuottajat ovat vallassa, osakeyhtiössä sijoittajat (Holmström 1999).

Seuraavaksi tarkastellaan sidosryhmäteoriaa, jotta ymmärretään asiakasomistajien rooli keskeisenä sidosryhmänä Osuuskauppa keskimaan liiketoiminnassa.

## 2.3 Sidoryhmäteoria

Empiirisen tutkimuksen teoreettisen taustan muodostaa sidoryhmäteoria. Keskimaan asiakasomistajia voidaan tarkastella yhtenä keskeisenä sidoryhmänä osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnassa. Asiakasomistajat muodostavat kuitenkin melko heterogeenisen tutkimusryhmän, joten yhden sidoryhmän sisällä saattaa olla paljon erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä siitä, mitä vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan. Tämä tekee tutkimusongelman käsittelystä haasteellisen.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin sidoryhmien luokittelua ja sidoryhmäteoriaa, jotta ymmärrettäisiin paremmin sidoryhmien merkitys yrityksen toiminnalla ja mitä paineita sidoryhmät voivat luoda yrityksille. Keskeisintä sidoryhmää eli asiakasomistajia tarkastellaan lopuksi lähemmin sen mielenkiintoisen kaksoisroolin (asiakas ja omistaja) takia. Tämä asiakasomistajien kaksoisrooli yhden sidoryhmän sisällä muodostaa tutkimusongelman kannalta mielenkiintoiseen ja haasteellisen tutkimuskohteen.

### 2.3.1 Sidoryhmien luokittelu

Sidoryhmäksi määritellään ryhmät tai yksilöt, jotka pystyvät vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa, kun yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Freeman, Harrison, Wicks, Bidhan & de Colle, 2010). Buchholtz & Carroll (2009) ovat määritelleet sidoryhmät yksilöksi tai ryhmäksi, joilla on tietty panos yrityksen toimintaan. Tällöin yrityksen teot ja päätökset vaikuttavat panoksenhaltijaan ja syntyy vuorovaikutussuhde yrityksen ja sidoryhmän välille.

Sidoryhmät voidaan luokitella yrityksen toiminnan kannalta ulkoisiin ja sisäisiin sidoryhmiin ja lisäksi niiden merkitys voi olla yrityksen toiminnalle ensisijainen tai toissijainen (Buchholtz & Carroll 2009). He luokittelevat sidoryhmät lisäksi niiden ja yrityksen välisen suhteen luonteen perusteella. Ensisij-

jaisilla sidosryhmillä suhde voi olla formaali, virallinen tai sopimuksellinen. Tällaisia suhteita voisi edustaa esimerkiksi yrityksen osakkeenomistajat.

Buchholtz & Carroll (2009) pitävät yrityksen ensisijaisina sidosryhminä omistajia, asiakkaita, henkilöstöä ja tavarantoimittajia. Kaikki muut sidosryhmät ovat toissijaisia sidosryhmiä. Toissijaisiin sidosryhmiin luetaan kuuluvaksi media, yhteiskunta, paikallisyhteisöt sekä ympäristö- ja kuluttajaryhmät. Sidosryhmän ja yrityksen välinen suhde voi muodostua erilaisista vaatimuksista tai vaikutuksista. Niinpä Buchholtz & Carroll (2009) ovat määritelleet yrityksen ja sen välisten sidosryhmien luonteen joko *vaatimussuhteeksi* tai *vaikutussuhteeksi*. Ensisijaisilla sidosryhmillä on yleensä vaatimuksia yrityksen toimia kohtaan esimerkiksi tietyn tuotto-odotuksen muodossa. Toissijaisten sidosryhmien ja yrityksen väliset suhteet sen sijaan ovat usein luonteeltaan vaikutussuhteita, jotka perustuvat moraaliseen oikeuteen tai sidosryhmän ja yrityksen väliseen kiinnostukseen.

Miksi sidosryhmiä pitäisi huomioida liiketoiminnassa ja päätöksenteossa? Tätä on tutkinut Matikainen (1994) ja hänen mukaan sidosryhmät otetaan huomioon pääasiassa kahden eri väittämän perusteella: sidosryhmät voivat olla joko päämääriä sinänsä eli niillä on moraalinen argumentti tai sitten sidosryhmät voivat toimia välineinä yrityksen päämäärien saavuttamiseen. Tällöin niillä on tehokkuusargumentti. Moraalisen argumentin perustana on ajatus siitä, että yrityksellä on taloudellista valtaa ja sen perusteella velvollisuuksia myös muita sidosryhmiä kuin osakkeenomistajia kohtaan. Kun sidosryhmien huomioiminen nähdään välineenä esimerkiksi voiton kasvattamiseen, on kyseessä tehokkuusargumentti. Tällöin sidosryhmät nähdään osana yritystä, niiden huomioiminen tehostaa yrityksen toimintaan ja auttaa yritystä menestymään. Näistä kahdesta näkökulmasta ensimmäinen edustaa vastuullisen liiketoiminnan näkökulmaa, jossa yritys nähdään osana ympäröivää yhteiskuntaa ja päätöksiä tehdään vastuullisesti ajatellen koko yhteiskuntaa ja sen parasta.

### 2.3.2 Sidoryhmäteorian periaatteet

Sidosryhmäteoria (Stakeholder theory) tai sidoryhmäajattelu on puolestaan keskittynyt tarkastelemaan organisaatioita ja siihen liittyvää ympäristöä. Sidoryhmäteoriaa tarkastellaan usein vastakkain osakkeenomistajia korostavan (Stockholder theory) ja heidän maksimaaliseen voitontavoitteluun pyrkivän ajattelun kanssa. Omistajalähtöisen ajattelun katsotaan nostavan omistajien tarpeet muiden sidosryhmien tarpeiden yläpuolelle. Omistajalähtöisen ajattelun kuuluisin puolustaja oli Milton Friedman, jonka mielestä vapaassa yhteiskunnassa liiketoiminnan yksi ja ainoa velvollisuus on kasvattaa voittoja, kunhan se tapahtuu lain sallimissa rajoissa. Friedmanin mukaan yrityksen johtaja on vastuullinen vain yrityksen omistajille ja velvollinen näin ollen toimimaan heidän etujensa mukaisesti (Freeman ym., 2010).

Sidosryhmäteoria perustuu lähtökohtaan, että eri sidosryhmät muodostavat toimintaympäristön, jossa yrityksen pitää selviytyä. Kaikki sidosryhmät ansaitsevat yhtäläisen huomion yrityksen johdolta ja niitä kaikkia tulisi kohdel-

la yhdenvertaisesti (Kujala & Kuvaja, 2002). Tämä ympäristö sisältää kaikki sidosryhmät, jotka osallistuvat organisaation toimintaan – toiset tiiviimmin ja toiset löyhemmin. Teorian avulla voidaan analysoida sidosryhmien painoarvoa yrityksen toiminnalle (Asafu-Adjaye, 2007). Teorian tarkastelee myös eri sidosryhmien oikeuksia ja tarpeita (Toivonen, 2005). Kun sidosryhmäteoriaa käytetään yrityksen johtamisen perusteena, puhutaan sidosryhmäjohtamisesta (Freeman ym., 2010). Sidoryhmäteoria pyrkii vastaamaan erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka luoda arvoketjuja ja käydä kauppaa globaalissa ympäristössä?
- Kuinka yhdistää eettisyys globaaliin yritystoimintaan?
- Kuinka vaikuttaa johtajien mielipiteisiin siten, että eettisyys voidaan yhdistää liiketoimintaan?

Sidosryhmäteorian avulla voidaan vastata strategisen johtamisen teorioihin ja luoda vaihtoehtoinen malli toteuttaa menestyksestä johtamista huomioiden eri sidosryhmien tarpeet. (Freeman ym., 2010.)

Sidosryhmäteoria on jakaantunut kahteen haaraan: eettis-normatiiviseen ja positivistis-liikkeenjohdolliseen. Erona näillä lähestymistavoilla on se, että eettis-normatiivisen haaran käsityksen mukaan kaikkia eri sidosryhmiä on johdettava tasa-arvoisesti riippumatta siitä, johtaako se taloudelliseen tulokseen vai ei. Lisäksi eettis-normatiivinen käsitys korostaa sidosryhmien tiedonsaannin tarvetta ja organisaation vaikutusten tunnistamista sidosryhmään. (Toivonen, 2005.)

Sidosryhmäteorian liikkeenjohdollisen käsityksen mukaan tunnistetaan se sidosryhmä, joka omaa suurimman vallan organisaation kannalta. Tämän sidosryhmän tarpeisiin ja vaateisiin reagoidaan nopeimmin ja voimakkaimmin ja tämän sidosryhmän suhteiden hoitoon käytetään myös eniten aikaa ja vaivaa eli sidosryhmien hallinnointi ei ole tasapuolista. Myös tässä teorian haarassa korostuu informaation merkitys. (Toivonen, 2005.)

Sidosryhmät tunnistetaan nykyisin myös akateemisessa maailmassa ja yritysmaailmassa olennaisena osana yritystä ja sen ympäristöä. Sidoryhmien merkitys yrityksille on kasvanut ja sen rooli tarkentunut. Tämän seurauksena sidosryhmiin suunnataan yhä enemmän johtamistoimenpiteitä (Saastamoinen, 2006). Sidoryhmäajattelu on keskeisessä roolissa, kun yritys toimii globaalissa ympäristössä. Tällöin sidoryhmäajattelu kytkeytyy läheisesti kestäväällä pohjalta olevien liiketoimintamallien kehittämiseen, jotta yritys pystyisi huomioimaan mahdollisimman laajasti eri sidosryhmien vaatimukset sekä kotimaassa että ulkomailla (Zadek, 2006).

Yksi sidoryhmäteorian kriitikoista on John Hasnas (1998, 2012). Hänen mukaan tärkein ja keskeisin liiketoiminnan etiikan alaan kuuluva teoria on osakkeenomistaja-teoria. Tämän mukaan yrityksen johdon tulee toimia aina ensisijaisesti omistajien edun mukaisesti ja johtaa yritystä omistajien toiveisiin perustuen. Hasnas (1998) korostaa kuitenkin, että omistajien toiveet voivat olla muutakin kuin voittojen maksimointia. Jos johto on toiminut omistajien tahdon

toteuttajina ja käyttävät sen jälkeen yhtiön varoja kohteisiin, joita omistajat eivät ole hyväksyneet, he toimisivat epäeettisesti. Hasnaksen (1998) mukaan sidosryhmäteoria perustelee itsensä väittämällä, jotka kääntyvät sitä itseään vastaan. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tulisi ottaa kaikki sidosryhmät huomioon päätöksenteossa ja kaikilla sidosryhmillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, millainen on yrityksen tulevaisuus. Hasnaksen (1998) mielestä yrityksen lupaukset ja sitoumukset omistajiin päin eivät toteudu, jos yritys ryhtyy huomioimaan kaikkien sidosryhmien mielipiteet. Sidosryhmäteorian normatiiviset perusteet eivät ole Hasnaksen mukaan kestäväällä pohjalla ja sen takia voidaan ajatella, että sidosryhmäteoria aliarvioi johtajien perimmäisiä velvollisuuksia.

Myöhemmin Hasnas (2012) on täsmentänyt kritiikkiään. Hän arvio sidosryhmäteoriaa varsinkin Freemanin ym. (2010) viimeisimmän kirjan pohjalta. Hän edelleenkin perää sidosryhmäteorian normatiivisia perusteita ja arvioi sitä, mihin kaikkiin tutkimusympäristöihin sidosryhmäteoriaa voidaan käyttää. Hänen mielestä sidosryhmäteoriaa on tulkittu useilla eri tavoilla, jotka aiheuttavat hämmennystä ja ei voida varsinaisesti puhua teoriasta, koska teoria vaatisi aina olosuhteet, joissa sen pitävyyttä voidaan yksiselitteisesti mitata.

Kun tarkastellaan sidosryhmäteorian sopivuutta tähän tutkimukseen, havaitaan, että asiakasomistajat muodostavat kooltaan suuren ja merkityksellisen sidosryhmän Osuuskauppa Keskimaan toimintakentässä. Koska asiakasomistajat toimivat sekä omistajina että palveluiden käyttäjinä, on heillä tärkeä kaksijakoinen rooli osuuskaupan toiminnassa, joten on perusteltua lähestyä tutkimusongelmaa sidosryhmäteorian kannalta. Seuraavaksi tarkastellaan asiakasomistajia sidosryhmänä.

### 2.3.3 Asiakasomistajat sidosryhmänä

Asiakasomistajat ovat sidosryhmä, joka omistaa osuuskunnasta osuuden ja käyttää osuuskunnan tarjoamia palveluita. Tällöin sidosryhmä toteuttaa kahta roolia samanaikaisesti: omistajan ominaisuudessa se saa palautusta tehtyjen ostojen perusteella ja toisaalta osuuskunnan asiakkaana sillä on oikeus vaatia tuotteita ja palveluita, joita se kokee tarvitsevansa.

Käytettäessä Sidosryhmäteorian mukaista luokittelua määritettäessä asiakasomistajien ja osuuskunnan välisiä suhteita, voidaan havaita, että asiakasomistajat kuuluvat ensisijaisesti sidosryhmiin sekä asiakkaiden että omistajien muodossa. Tällöin asiakasomistajien ja osuuskunnan välinen suhde voi olla luonteeltaan vaatimussuhde Buchholtzin & Carrollin (2009) luokituksen mukaan. Tällöin ongelmaksi voi muodostua, miten sidosryhmän vaatimukset huomioidaan ja ovatko vaatimukset esitetty omistajan äänellä vai asiakkaan äänellä ja millä perusteilla vaatimukset priorisoidaan.

Mitchell (1997) on kehittänyt vaatimusten priorisoimisen helpottamiseksi luokittelun, jonka avulla voidaan myös tunnistaa eri sidosryhmiä. Luokittelun pohjana on kolme ominaisuutta: valta, legitimitetti ja kiireellisyys. Nämä ominaisuudet eivät ole stabiileja vaan alati muuttuvia. Prioriteetin ratkaisee se, kuinka monta eri ominaisuutta sidosryhmään voidaan liittää. Jos sidosryhmä

esimerkiksi tekee yhteistyötä jonkin toisen sidosryhmän kanssa, on muodostuvalla yhteistyöryhmittymällä todennäköisesti useampi ominaisuus käytössä kuin yksittäisellä sidosryhmällä. Jos tätä ajattelutapaa sovelletaan asiakasomistajien tapauksessa, havaitaan, että omistajan ominaisuudessa asiakasomistajiin voidaan liittää ominaisuudet legitimizeetti, valta ja kiireellisyys. Asiakkaiden tapauksessa asiakasomistajiin voidaan liittää myös samat ominaisuudet. Tämän takia asiakasomistajuussuhde on painoarvoltaan huomattavan korkea ja heidän vaatimukseen reagoidaan mahdollisimman nopeasti.

Ensinnäkin asiakasomistajat voivat käyttää valtaa valitessaan asiointipaikkojaan. Toiseksi heillä on laillinen oikeutus asemaansa, koska ovat osuudellaan omistamassa yritystä. Kolmanneksi asiakasomistajien vaatimussuhdetta on pidettävä kiireellisenä, koska heidän valtansa on suuri ja jos vaatimuksia ei kuulla, heillä on mahdollisuus vaihtaa asiointipaikkaa ja luopua omistuksestaan. Tämän teorian valossa on helppo ymmärtää, miksi asiakasomistajuuteen panostetaan.

Teoriaan liittyviä huomioita on tehnyt myös Tervonen (2010) tutkimuksessaan. Hän on tutkinut osuusliiketoiminnan eri sidosryhmiä pankki- ja vakuutussektorilla. Tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi sidosryhmiä tässä tapauksessa miellettiin asiakkaat, omistajat, viranomaiset ja päättäjät, media, henkilökunta ja eri kansalaisjärjestöt. Asiakkaiden tärkeys liiketoiminnalle tunnustettiin, koska heillä on mahdollisuus osoittaa valta pysymällä asiakkaina tai siirtymällä toiseen pankki- tai vakuutusyhtiöön. Tärkeänä tekijänä tuli myös esille median rooli asiakkaiden vallan kasvattajana, vaikka media ei kuulukaan ensisijaisiin sidosryhmiin pankkisektorin toiminnassa. Varsinkin sosiaalisen median lisääntynyt käyttö ja sitä kautta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vallan kasvaminen koettiin haasteelliseksi, mutta myös suureksi mahdollisuudeksi. Asiakkaiden asemaa korostettiin myös sillä, että ilman asiakkaita ei olisi liiketoimintaa. Asiakas maksaa palveluistaan ja on näin oikeutettu saamaan yrityksestä luvattua palvelua.

Jos tutkimuksen tuloksia verrataan kaupan alan osuusliiketoimintaan, niin voidaan havaita, että nämä samat sidosryhmät esiintyvät myös kaupan alalla, mutta lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat ja kuljetukseen ja varastointiin liittyvät sidosryhmät. Kaupan alalla asiakkaiden asema on samanlainen kuin kuvatussa tutkimuksessa ja samat haasteet ovat myös osuuskaupalla, kun se kilpailee asiakkaista muiden kaupparyhmittymien kanssa.

Toinen rooli asiakasomistajilla on osuuskunnan omistajina. Tällöin on syytä erottaa omistajuus varsinaisesta osuuskunnan hallinnoinnista ja johtamisesta. Vaikka asiakasomistajat voivat osallistua osuuskunnan hallintoon asettumalla ehdokkaaksi edustajistoon ja sitä kautta päästä osuuskunnan hallitukseen, on Davis (2001) esittänyt, että osuuskuntien hallintoa voitaisiin tehostaa ammattimaisen johtamisen avulla. Näin onkin tapahtunut ainakin Suomessa osuuskauppasektorilla. Davisin (2001) mukaan hyvä osuuskuntien johtaminen pitää sisällään osuustoiminta-arvojen toteuttamisen ja perustuu ehdoitta arvojohtajuuteen. Samalla menestyksekkäs osuustoimintajohtaminen vastaa asiakasomis-

tajien tarpeisiin ja on keskittynyt eri prosesseihin osuustoiminnassa ja on myös paikalliseen kulttuuriin sidonnainen.

Kun sidosryhmäteoriaa sovelletaan tämän tutkimuksen tutkimusongelman teoreettiseen tarkasteluun, havaitaan, että asiakasomistajien rooli on kaksijakoinen ja samalla voidaan pohtia sitä, kumpi rooli asiakasomistajuudessa on hallitsevämpi ja merkityksellisempi teorian kannalta – itse asiakkuus vai omistajuus? Tällöin tutkimusongelmaa voidaan tarkastella osuustoiminnan näkökulmasta. Tiedetään, että osuuskunnan tarkoitus on tarjota laadukkaita tavaroita ja palveluja jäsenille eli osuuskunta on olemassa ensisijaisesti sen jäseniä varten. Ilman jäseniä eli asiakkaita ei olisi osuuskuntaakaan. Koska nämä asiakkaat myös samalla omistavat osuuskunnan, on heille tärkeää, että osuuskunta menestyy ja voi taloudellisesti hyvin. Tämä on mahdollista vain, jos osuuskunnan tarjoamat tavarat ja palvelut ovat sellaisia, että niitä käytetään. Koska voitontavoittelu ei ole osuuskunnan tärkein tavoite vaan tavaroiden ja palveluiden tarjoaminen jäsenille, niin voidaan päätellä, että *asiakkuus* roolina on tärkeämpää asiakasomistajille sidosryhmänä. Asiakkuuden vaikutus osuuskunnan toimintaan on merkityksellisempi kuin omistajan roolin.

Tutkimuksen empiirinen osa tutkii Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta ja samalla kartoitetaan niitä käsityksiä, joita asiakasomistajat pitävät vastuullisen liiketoiminnan mukaisina Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnassa. Lisäksi tarkastellaan, miten Osuuskauppa Keskimaan pitäisi toimia, jotta se olisi vieläkin vastuullisempi yritys asiakasomistajien mielestä. Muistaen asiakasomistajien kaksoisroolin ja sidosryhmään kuuluvien vaatimusten prioriteetin, voidaan olettaa, että näillä näkemyksillä olisi painoarvoa, kun Osuuskauppa Keskimaa kehittää liiketoimintaansa. Lisäksi on mielenkiintoista tarkastella asiakasomistajien mielipidettä ja arvioida, kumpi kaksoisroolin puoli – asiakkuus vai omistajuus – on vallitsevana asiakasomistajien mielipiteissä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta ja lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät asiakasomistajien mielestä ilmentävät liiketoiminnan vastuullisuutta Osuuskauppa Keskimaalla ja kuinka sitä olisi mahdollista parantaa. Koska asiakasomistajat muodostavat laajan ja merkityksellisen sidosryhmän Osuuskauppa Keskimaan toiminnalle, on tärkeää tietää mitä asiakasomistajat ajattelevat vastuullisesta liiketoiminnasta ja miten merkityksellisenä he sitä pitävät asioidessaan Osuuskauppa Keskimaan toimipisteissä. Lisäksi asiakasomistajien kaksoisrooli sekä Osuuskauppa Keskimaan asiakkaina että omistajina asettavat heidän mielipiteensä, käsityksensä ja vaatimuksensa erityisen mielenkiintoiseen valoon, koska asiakasomistajuus sisältää mahdollisuuden käyttäytyä kuten omistaja tai asiakas. Tutkittavat käsitteet voidaan siis nähdä joko asiakkuuden tai omistajuuden kannalta katsottuna ja tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, kumpi näistä kahdesta roolista on merkityksellisempi asiakasomistajalle.

Tutkimuksen kokeellinen osa tehtiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, joka perustui ennalta laadittuihin kysymyksiin. Haastateltavat jaettiin syntymävuoden mukaan eri ikäryhmiin ja kysymysten vastaukset jaettiin eri luokkiin. Eri luokkien vastausten perusteella pystyttiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakasomistajien vastuullisen liiketoiminnan käsityksistä.

#### 3.1 Metodologia

Tutkimuksen kokeellisen osan metodologia yhdistää sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Tähän päädyttiin siksi, että tutkittava perusjoukko (Keskimaan asiakasomistajat) on laaja kokonaisuus yli 100 000 jäsenellään, joten haluttiin tehdä riittävän kattava tutkimusotos, jotta se vastaisi määrällisen tutkimuksen minimivaatimusta (otoskoko  $n = 50$ ), joten otoskooksi valittiin 84.

Yleensä määrällinen tutkimus liitetään tieteseen ja objektiivisen tutkimustiedon hankintaan, kun taas laadullisen tutkimuksen arvioidaan saatavan enemmän subjektiivista tietoa (Eskola & Suoranta, 2008). Perinteisesti tutkimustavat on jaoteltu joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta viime vuosina on tullut esille monia tutkimuksen aloja, joilla on tarkoituksenmukaista tutkia yhtäaikaaisesti sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen on nimetty *monistrategiseksi tutkimukseksi* ja yleensä tällä tähdätään tutkimuksen validiuden lisäämiseen. Tutkimuksen aikana kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen osuus voivat olla peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin. Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkaista tapaa, jolloin tutkimushaastatteluun si-

sältyy strukturoituja osia kvantitatiivisten tietojen ohella. Lisäksi tutkimusongelmaa voidaan lähestyä myös siltä kannalta, että yhdistämällä kahta eri tutkimustapaa, voidaan kvantitatiivisia tuloksia käyttää kuvaamaan jotain kvalitatiivista ilmiötä (tässä tapauksessa käsityksiä). Haittapuolena kahden tutkimusmenetelmän yhdistämisessä on tutkimuksen suuritoisuus ja siihen käytettävä aika verrattuna, esim. pelkkään kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Jotta tutkimustulos olisi riittävän kattava, voidaan sopiva otoskoko laskea. Tällöin saaduista tuloksista voidaan tehdä *yleistys*. Metsämuuronen (2006) on esittänyt ostoskoon laskemiseksi kaavaa:

$$n = n_0 / (1 + n_0/N),$$

missä  $n_0$  on esitutkimuksen valitun virheen ja sen todennäköisyyden antama tulos kaksisuuntaisella t-testillä ja arvioidulla esitutkimuksen varianssilla.  $N$  taas kuvastaa koko populaation lukumäärää. Jos tätä kaavaa sovellettaisiin Keskimaan asiakasomistajiin, tulisi sopivaksi otoskooksi noin 1000. Koska aikataulu tutkimuksen suhteen oli rajattu, ei tarvittavaa esitutkimusta ollut mahdollista tehdä ja myös haastattelujen teossa olisi mennyt kohtuuttomasti aikaa. Tieteellisessä mielessä siis tämän tutkimuksen perusteella saaduista vastauksista ei voida tehdä yleistyksiä.

Tässä tutkimuksessa suoria määrällisiä kysymyksiä olivat vastaajan syntymävuosi, ammatti ja asuinpaikka. Nämä tiedot koottiin luokiteltujen numerokoodien alle. Suurin osa haastattelun kysymyksistä oli laadullisia, mutta vastaukset oli mahdollista kategorisoida numerokoodien alle ja siten saada määrällistä tietoa.

Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään käsityksiä ja mielipiteitä eri asioista ilman ennalta laadittua hypoteesia (Eskola & Suoranta, 2008). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu toteutetaan usein haastatteluna, kyselynä, havainnointina tai eri dokumentteihin tutustumisena (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Laadullisessa tutkimuksessa otoskoko on yleensä pieni, sillä suurta määrää tärkeämmäksi laadullisessa tutkimuksessa nousee aineiston analysointi ja siitä tehtävät johtopäätökset.

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Haastattelu voi olla muodoltaan strukturoitu ja standardoitu lomakehaastattelu. Se voidaan toteuttaa puhelinhaastatteluna ja se on suhteellisen nopea tapa kerätä kvantitatiivista tietoa tutkimuskysymyksestä. Kun tutkimuskysymyksestä halutaan syvempää tietoa, on strukturoimaton haastattelu hyvä tapa saada aikaan syvällistä keskustelua haastateltavan kanssa. Voidaan myös yhdistää strukturoituja ja vapaampia kysymyksiä. Tällöin puhutaan teemahaastattelusta. Se ei sido tutkimusta kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen suuntaan, vaan sen avulla haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja kysymykset eivät ole niin strukturoituja kuin lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun periaatteella ja haastattelun pääaiheena olivat haastateltavien käsitykset vastuullisesta liiketoiminnasta ja kestävästä kehityksestä. Haastattelukysymykset ovat Liitteessä 1.



## 3.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminta-alueella. Asiakasomistajien lukumäärät eri kunnissa saatiin Keskimaan asiakasrekisteristä. Haastattelupaikkakunnat valittiin siten, että tutkimusotos olisi mahdollisimman kattava ja edustaisi mahdollisimman laajaa joukkoa asiakasomistajia niin iän, asuinpaikan kuin ammatinkin suhteen. Haastattelupaikkakunniksi valittiin Jyväskylän kaupunginosat Vaajakoski, Palokka ja Korpilahti. Lisäksi haastatteluja tehtiin Muuramessa, Jämsässä, Laukaassa, Äänekoskella, Viitasaarella, Saarijärvellä, Keuruulla ja Kangasniemellä. Haastattelupaikkakunnat valittiin asiakasomistajien lukumäärien perusteella tietyltä maantieteelliseltä alueelta. Haastattelujen lukumäärä ja sitä vastaava prosenttiosuus laskettiin etukäteen. Tiedot on koottu Taulukkoon 1.

Haastatteluihin pyydettiin lupa kyseisten paikkakuntien S-ryhmän toimipisteiden hoitajilta ja haastattelut tehtiin joko S-marketeissa tai ABC-liikennemyymälöissä. Kohteessa haastateltavat valittiin satunnaisotoksena asiakasomistajista. Myymälöissä asioivilta asiakkailta kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua asiakasomistajakyselyyn, jonka vastauksia käytetään opinäytetyötä varten. Mikäli asiakkaalla oli Keskimaan bonuskortti ja riittävästi aikaa (10 -15 min.) osallistua haastatteluun, sanottiin asiakkaalle, että haastattelu koskee Keskimaan liiketoimintaa ja halutaan selvittää heidän käsityksiään ja mielipiteitään siitä. Mikäli asiakasomistaja oli edelleen halukas osallistumaan haastatteluun, niin haastattelu aloitettiin korostamalla, että ei ole olemassa oikeita vastauksia, vaan pääasia on selvittää asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta ja siitä, mitä se voisi tarkoittaa Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa. Tämän tarkoituksena oli motivoida asiakasomistajia osallistumaan haastatteluun. Varsinkin maininta opinäytetyöstä herätti asiakasomistajissa mielenkiintoa ja se oli usean haastateltavan kohdalla ratkaiseva tekijä, jotta osallistui tutkimukseen. Moni haastattelusta kieltäytynyt vetosi haastattelun liian pitkään keston, mutta täytyy todeta, että useimmilla haastateltavilla se kesti enemmän kuin 15 minuuttia. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut haastateltavien taholta moitteita, vaan he kokivat haastattelun pelkästään myönteisenä asiana. Samalla korostettiin myös sitä, että aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavan henkilötiedoista tarvitaan vain haastateltavan syntymävuosi, ammatti ja asuinpaikka. Näiden tietojen perusteella aineistoa voidaan tarvittaessa ryhmitellä. Haastattelu toteutettiin valmiin kysymysrunгон mukaisesta (Liite 1) ja vastaukset kirjattiin tietokoneelle noudattaen haastateltavan ilmauksia. Haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa talvella 2012. Osuuskauppa Keskimaan maantieteellinen alue on esitetty kuvassa 2. Taulukossa 1 on esitetty eri haastattelupaikkakunnat, haastattelujen lukumäärät ja niiden suhteellinen prosenttiosuus.



KUVA 2 Osuuskauppa Keski-Suomen liiketoiminta-alue.

TAULUKKO 1 Haastattelupaikkakunnat, maantieteellinen alue ja haastattelujen lukumäärät

| Maantieteellinen alue                              | Haastattelupaikka                | Lukumäärä | %-osuus    |
|--|----------------------------------|-----------|------------|
| Jyväskylä  | Vaajakoski, Palokka, Korpi-lahti | 32        | 38,10      |
| Jämsä  | Jämsä                            | 7         | 8,33       |
| Kangasniemi, Hankasalmi, Toivakka, Luhanka, Joutsa | Kangasniemi                      | 6         | 7,14       |
| Keuruu, Petäjävesi                                 | Keuruu                           | 7         | 8,33       |
| Laukaa, Konnevesi                                  | Laukaa                           | 7         | 8,33       |
| Muurame  | Muurame                          | 4         | 4,80       |
| Saarijärvi, Karstula, Kyy-järvi                    | Saarijärvi                       | 7         | 8,33       |
| Viitasaari, Pihtipudas                             | Viitasaari                       | 6         | 7,14       |
| Äänekoski  | Äänekoski                        | 8         | 9,50       |
| <b>Yhteensä</b>                                    | <b>11</b>                        | <b>84</b> | <b>100</b> |

Haastattelu aloitettiin kysymällä henkilötietoja: vastaajan syntymävuosi, ammatti ja asuinpaikka. Seuraavaksi edettiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kysymyksen 5 kohdalla pyydettiin haastateltavaa kertomaan omin sanoin, mitä hän ymmärtää käsitteellä *vastuullinen liiketoiminta*. Tämän jälkeen kysyttiin, onko käsite *kestävä kehitys* tuttu haastateltavalle. Kysymystä jatkettiin vielä tiedustelemalla haastateltavalta, tarkoittavatko käsitteet täysin samaa, osittain samaa vai täysin eri asioita. Myös mahdollinen ”en osaa sanoa” vaihtoehto oli käytössä jokaisessa kohdassa.

Seuraavaksi haluttiin kartoittaa haastateltavien käsityksiä Osuuskauppa Keski-Suomesta. Tämä aloitettiin kysymällä, mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa Osuuskauppa Keski-Suomen tapauksessa ja sisältääkö se mahdollisesti jokin erityispiirteitä verrattuna yleiseen vastuullisen liiketoiminnan määrittelyyn. Haastateltavaa pyydettiin myös mainitsemaan tuotteita tai palveluita

Keskimaalla, jotka erityisesti korostavat vastuullisuutta Keskimaan liiketoiminnassa. Lisäksi haluttiin tietää mahdollisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat täysin vastuullisen liiketoiminnan vastaisia Keskimaalla.

Seuraavaksi haastateltavalle kerrottiin, että vastuullinen liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: taloudelliseen -, sosiaaliseen - ja ympäristövastuuseen. Hänelle myös kerrottiin, että taloudellisella vastuulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että yritys menestyy, pystyy hoitamaan lakisääteiset velvoitteensa – maksamaan verot yms. – ja toimimaan omistajien näkemysten mukaan. Sosiaalisella vastuulla taas tarkoitetaan sitä, että yritys huolehtii työntekijöistään, heidän työoloistaan ja työehdoistaan sekä eri sidosryhmien vaatimuksista. Ympäristövastuulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että yritys toimii siten, että sen toiminnasta on mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle. Näiden perustelujen jälkeen haastateltavaa pyydettiin laittamaan nämä kolme eri vastuualuetta tärkeysjärjestykseen asteikolla 1 -5, siten, että 1 on vähiten tärkein ja 5 erittäin tärkeä. Samalla kysyttiin myös, että onko eri vastuualueita mahdollista erottaa toisistaan ja laittaa tärkeysjärjestykseen. Tässä kohdassa haastateltavan oli mahdollista siis valita kaikki kohdat yhtä tärkeiksi tai kaksi kohtaa yhtä tärkeiksi tai kaikki kohdat eriarvoisiksi.

Tämän jälkeen haluttiin tietää, ovatko asiakasomistajat valmiita maksamaan enemmän tuotteista tai palveluista, jos tällä hintojen nousulla voidaan turvata ja kehittää vastuullista liiketoimintaa. Tähän oli mahdollista vastata kyllä, ei, kyllä – hieman ja en osaa sanoa.

Seuraavaksi haluttiin tietää, miten hyvin haastateltavat ovat perehtyneet vastuullisuusraportointiin. Tätä selvitettiin kysymällä, onko haastateltava havainnut, että Keskimaa olisi tiedottanut omasta vastuullisuudestaan jossakin mediassa. Tähän oli mahdollista vastata kyllä tai ei.

Lopuksi haluttiin vielä selvittää, millaisen arvosanan haastateltavat antaisivat oman mielikuvansa perusteella Keskimaalle sen vastuullisesta liiketoiminnasta asteikolla 1 -5, siten, että 1 on heikko ja 5 erinomainen. Lisäksi haastateltavaa pyydettiin mainitsemaan esimerkkejä tavoista, jolla Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan. Tähän haluttiin asiakasomistajilta konkreettisia esimerkkejä arkipäivän teoista, joilla vastuullisuutta on mahdollista parantaa. Tämän jälkeen asiakasomistajaa kiitettiin vastauksista ja ajankäytöstä tutkimukseen ja toivottiin hyvää päivän jatkoa.

### **3.3 Tulosten kokoaminen ja analysointi**

Tulosten kokoaminen aloitettiin välittömästi jokaisen haastattelukierroksen jälkeen. Aluksi jokaisesta haastattelupaikkakunnasta tehtiin koontiversio, johon eriteltiin kyseisen paikkakunnan haastateltavien ikäjakauma. Kysymykset, joihin pystyi vastaamaan suoraan määrällisellä asteikolla, merkattiin sellaisenaan koontiversioon. Otoksen koko ja vastausten luokittelu numeerisen asteikon perusteella edustavat siten määrällisen tutkimuksen metodologiaa, kuten myös haastateltavien luokittelu syntymävuoden, asuinpaikan ja ammattin mukaan.

Ne kysymykset, jotka olivat luonteeltaan enemmän laadullisia, käsiteltiin *sisällönanalyysin* avulla.

Sisällönanalyysi on keskeinen analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sen avulla kerätty aineisto pystytään järjestelemään johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysissä voidaan erottaa aineiston *kvantifiointi* ja *laadullinen sisällönanalyysi*. Erona näiden käsitteiden välillä on se, että kvantifioinnissa aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan kvantitatiivisesti ja laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa kuvataan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tässä tutkimuksessa laadullisten kysymysten vastaukset eriteltiin ja kvantifioitiin samankaltaiset vastaukset omaksi ryhmäkseen. Kvantifioinnin avulla pystyttiin kuvaamaan, kuinka monta kertaa samat käsitykset tai sen lähikäsitteet toistuivat eri vastauksissa. Vastaukset skaalattiin asteikolle 1-6 ja jokainen numero edusti tiettyä ryhmää, joka nimettiin siihen kuuluvien vastausten pääsisällön mukaisesti. Myöhemmin tarkasteltiin vastausten sisältöä laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Seuraavaksi esitellään laadullisten kysymysten sisällönerittely, joka toimi kvantifioinnin perusteena. Tämän kvantifioinnin perusteella muodostettiin ryhmänimikkeet.

### 3.3.1 Sisällönerittely laadullisille kysymyksille

Sisällönerittely tehtiin kysymyksittäin kaikille niille kysymyksille, joita pystyttiin arvioimaan laadullisesti vastausten sisällön ja sen erittelyn avulla. Tämän tyyppisiä kysymyksiä olivat:

- Kysymys 5 a. Mitä käsite vastuullinen liiketoiminta mielestänne tarkoittaa?
- Kysymys 5 b. Mitä käsite kestävä kehitys mielestänne tarkoittaa?
- Kysymys 6 a. Mitä ajattelette vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Osuuskauppa Keskimaan kohdalla?
- Kysymys 6 b. Oletteko törmänneet Osuuskauppa Keskimaalla tavaroihin tai palveluihin, jotka erityisesti korostavat Keskimaan vastuullisuutta?
- Kysymys 6 c. Oletteko törmänneet Osuuskauppa Keskimaalla tavaroihin tai palveluihin, jotka ovat täysin vastuullisen liiketoiminnan vastaisia?
- Kysymys 11. Miten Osuuskauppa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan?

Seuraavaksi esitellään vastausten sisällönerittely kysymyksittäin ja tarkastellaan vastausten luokittelun perusteita ryhmänimikkeen muodostamista varten. Taulukkoon 2. on koottu laadullisten kysymysten vastausten kvantifioinnin

perusteet ja niitä vastaava numerokoodi kysymyksen 5a. osalta. Tässä tutkimuksessa kvantifioinnin perusteena käytettiin vastausten sisältämien käsitteiden esiintyvyyttä, joilla haastateltavat kuvasivat vastuullista liiketoimintaa. Yhden vastauksen sisältö saattoi liittyä useaan eri ryhmään. Poikkeuksena tästä oli ryhmä ”Tiedostavat”, joiden vastaus kuului vain tähän ryhmään. Ryhmät nimettiin vastauksen kuvaaman ominaisuuden mukaan ja ryhmälle annettiin numerokoodi. Ryhmän nimen perään on laitettu sulkuihin ryhmään kuuluvien vastausten lukumäärä. Kysymyksen 5 kohdalla on huomioitava, että kohdat a ja b pystytään käsittelemään laadullisten kysymysten sisällönerittelyn avulla, mutta kohta c käsitellään ainoastaan määrällisten menetelmien avulla ja sen osalta vastausten luokittelu esitellään myöhemmin kappaleessa 3.3.3.

TAULUKKO 2 Kysymys 5a. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet

| Kysymys 5a. Mitä käsite vastuullinen liiketoiminta mielestänne tarkoittaa?   | Ryhmän nimi (vastaajien lukumäärä) | Numero |
|--|------------------------------------|--------|
| Vastauksesta ilmenee vastaajan perehtyneisyys vastuullisen liiketoiminnan määritelmään ja vastauksessa on maininta <i>taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta</i> .   | Tiedostavat (10)                   | 1      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi ympäristövastuuta. Käsitettä kuvataan sanoilla <i>ekologisuus, ympäristöystävällisyys, luontoystävällisyys, vihreys, energiansäästö, ympäristön huomioiminen ja säästäväisyys</i> .   | Ympäristötietoiset (19)            | 2      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi tavaranhankintaa ja sen laatua ja tuotantotapoja koskevia kysymyksiä. Vastauksessa tätä kuvataan sanoilla <i>hankintaketju, työvoima, halpatyövoima, lapsityövoima, kotimaisuus, tuoreus, eettisyys, tyytyväisyys, puhtaus, kestävyys</i> . | Laatutietoiset (20)                | 3      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi eettisiä ja moraalisia toimintatapoja yleisellä tasolla. Tätä kuvataan vastauksissa sanoilla <i>rehellisyys, luottamus, vastuullisuus, turvallisuus, valvonta, arvot, kohtuullisuus ja lainmukaisuus</i> .                                  | Rehellisyyden arvostajat (48)      | 4      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen liittyvän olennaisesti taloudelliseen vastuuseen. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>talousvastuu, suunnitelmallinen, pitkäjänteinen, tulevaisuus, tulo-meno-tasapaino, voitto ja hintalaatu-suhde</i> .                                       | Taloustietoiset (20)               | 5      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja ei pysty erittelemään käsitettä millään tavalla. Tätä kuvataan vastauksessa lauseilla <i>en osaa sanoa tai en tiedä</i> .  | Epätietoiset (2)                   | 6      |

Aineiston järjestelyn ja luokittelun jälkeen pystyttiin tutkimaan eri vastaajien kuulumista eri vastaajaryhmiin ja vertailemaan niihin kuuluvien vastaajien lukumääriä.

Kysymys 5b. käsiteltiin samalla tavalla. Tämän kysymyksen kvantifioinnin perusteet on koottu taulukkoon 3. Vastausten perusteella luokittelua jouduttiin muuttamaan kysymyksen 5a. luokittelusta, mutta osittain löytyy myös samoja ryhmiä. Ryhmän nimen perässä on sulkeissa ryhmään kuuluvien vastausten määrä. Tämän kysymyksen sisältö skaalattiin myös asteikolla 1 -6.

TAULUKKO 3 Kysymys 5b. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet

| Kysymys 5b. Mitä käsite kestävä kehitys mielestänne tarkoittaa?  | Ryhmän nimi (vastaajien lukumäärä) | Numero |
|--|------------------------------------|--------|
| Vastauksesta ilmenee vastaajan perehtyneisyys kestävä kehityksen määritelmään ja vastauksessa on maininta <i>taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta</i> .  | Tiedostavat (3)                    | 1      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi ympäristövastuuta. Käsitettä kuvataan sanoilla <i>ekologisuus, ympäristöystävällisyys, luontoystävällisyys, kierrätys, luonnonvarojen riittävyys ja säästäminen, energiansäästö, ympäristön huomioiminen, omavaraisuus ja säästäväisyys</i> .   | Ympäristötietoiset (38)            | 2      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi tavaranhankintaa ja sen laatua ja kestävyyttä. Käsitettä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>elinkaari, lähituotteet, luomutuotteet, kotimaisuus, suomalainen työ, kumppanuus, tavaroiden alkuperä, sesonkituotteet, kestävyys, hiilijalanjälki ja palvelu</i> .  | Laatutietoiset (32)                | 3      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteen osaksi taloudellista toimintaa ja vastuuta. Käsitettä kuvataan sanoilla <i>kohtuullisuus, rehellisyys, hintatason vakaus, pitkäjänteisyys, tulevaisuus, kulutuksen hillintä, kehittäminen, edistys, vastakohta kvartaalitaloudelle, vastakohta talouskasvulle, säilyttäminen, rationalisointi ja ajanmukaisuus</i> . | Taloustietoiset (27)               | 4      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja ei pysty erittelemään käsitettä millään tavalla.   | Epätietoiset (15)                  | 5      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja on ymmärtänyt käsitteen täysin päinvastoin, mitä sillä yleisesti tarkoitetaan. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>elintason nousu, ostovoiman lisääntyminen ja palkkatason nousu</i> .   | Määritelmän vastainen (1)          | 6      |

Tämän ryhmittelyn avulla pystyttiin vertaamaan asiakasomistajien käsitteitä sekä vastuullisesta liiketoiminnasta että kestävästä kehityksestä. Samalla pystyttiin myös vertaamaan, tapahtuiko vastaajien välillä vaihtelua eri kysymysten välillä. Koska tutkimusaineisto oli järjestetty myös ikäryhmittäin, olisi vastauksia voinut tarkastella myös ikäryhmittäin, mutta koska joissakin ikäryhmissä oli vain pari jäsentä, ei tämäntyyppinen tarkastelu olisi ollut relevanttia.

Seuraavaksi käsiteltiin kysymyksen 6 kaikki kohdat samalla tekniikalla. Vastaukset on koottu taulukoihin 4, 5 ja 6. Ryhmän nimen jälkeen on sulkeissa tähän ryhmään kuuluvien vastausten lukumäärä.

TAULUKKO 4 Kysymyksen 6a. vastausten sisällönerittely ja kvantifioinnin perusteet

| Kysymys 6a. Mitä vastuullinen liiketoiminta voisi tarkoittaa Osuuskauppa Keskimaan kohdalla?  | Luokan nimi                             | Numero |
|---|---|--------|
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteeseen kuuluvan asiakasomistajuuden. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>asiakasomistajien kuuleminen, bonukset, asiakaslähtöisyys, asiakasomistajatarjoukset ja voittojen kotiutus.</i>   | Asiakasomistajuuden arvostajat (24)     | 1      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää käsitteeseen kuuluvan paikallisuuden. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>lahiruoka, paikalliset tuotteet tai tuottajat, työllistävä vaikutus ja lähialueiden kumppanuus.</i>  | Paikallisuuden arvostajat (19)          | 2      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja ei katso vastuullisuuden eroavan tai omaavan mitään erityispiirteitä Osuuskauppa Keskimaalla verrattuna yleiseen määritelmään. Tätä on kuvattu vastauksessa sanoilla <i>tarkoittaa samaa kuin yleisesti tai vastaa yleistä määritelmää ilman erityispiirteitä.</i>      | Yleisten periaatteiden tunnustajat (16) | 3      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää vastuullisen liiketoiminnan liittyvän Keskimaan kohdalla tavaroiden hankintaketjuihin ja tuotevalikoimaan ja laatuun. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>tilausjärjestelmä, tuotteen alkuperä, tuotanto, laadukkaat tuotteet ja kilpailukykyinen hinta.</i> | Tuotteiden arvostajat (19)              | 4      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaaja mieltää vastuullisen liiketoiminnan erityispiirteeksi Osuuskauppa Keskimaalla kattavan liikeverkoston. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>kattava liikeverkosto, palvelujen saatavuus, helppo asioida ja muiden palvelujen läheisyys liikekeskuksissa.</i>          | Palveluiden arvostajat (11)             | 5      |
| Vastauksesta ilmenee, että vastaajalla on ennakkoasenteita Osuuskauppa Keskimaan liiketoimintaa kohtaan tai hän ei osaa sanoa mitään. Tätä kuvataan vastauksessa sanoilla <i>ei ilmennä vastuullisuutta mitenkään omassa toiminnassaan tai en osaa sanoa.</i>   | Asenteelliset (12)                      | 6      |

Tämän luokittelun avulla pystyttiin löytämään keskeisimmät tekijät, joita asiakasomistajat pitävät vastuullisen liiketoiminnan ilmentymänä Osuuskauppa Keskimaalla. Näitä tuloksia tarkasteltiin eri vastaajaryhmien kannalta eli katsottiin, miten eri vastaajaryhmät sijoittuivat eri luokkiin, kun Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnan vastuullisuuden tunnuspiirteitä kartoitetaan.

Kysymyksessä 6b. pyydettiin asiakasta mainitsemaan sellaisia tuotteita tai palveluja, jotka erityisesti kuvastavat vastuullista liiketoimintaa Osuuskauppa Keskimaan kohdalla. Asiakkaiden vastaukset eriteltiin niiden sisällön mukaan ja näin pystyttiin tunnistamaan neljä pääryhmää, joiden mukaan vastaukset luokiteltiin. Vastauksia vertailtiin sen perusteella, mihin kysymyksen 6a. perusteella laadittuun luokkaan vastaajat kuuluivat. Aineistoa tarkasteltiin määrällisesti. Vastaukset koottiin tulosten tarkastelua varten taulukkoon 9. Samalla tavoin käsiteltiin kysymys 6c. vastaukset, jossa asiakasomistajat mainitsivat niitä tuotteita, jotka ovat Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa ja eivät vastaa vastuullisen liiketoiminnan periaatteita. Vastausten luokittelu on koottu taulukkoon 10. Näitä luokitteluja tarkastellaan lähemmin luvussa 4 "Tulosten tarkastelu".

Viimeisenä laadullisten kysymysten kvantifiointia käytettiin kysymykseen 11 aineiston järjestelyyn. Tässä kysymyksessä Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajia pyydettiin mainitsemaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla Keski-maa pystyisi parantamaan omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan. Vastaukset pyrittiin kokoamaan tietyn pääkäsitteen alle vastausten sisällön perusteella. Taulukkoon 5 on koottu vastausten perusteella pääkäsitteet, alakäsitteet ja vastausten lukumäärä.

TAULUKKO 5 Kysymyksen 11 vastausten luokittelun perusteet

| PÄÄKÄSITE                  | ALAKÄSITTEET  | LUKUMÄÄRÄ |
|----------------------------|---|-----------|
| <b>Ympäristö</b>           | kierrätys, pakkausmateriaalien vähentäminen, täytöpakkaukset, luomu- ja lähiruoka, kotimaisuus                                      | 19        |
| <b>Työvoima</b>            | työsuhteen vakinaisuus, kotimainen työvoima, henkilöstön koulutus ja palkitseminen, työolot ja -ajat, yhteistyö                     | 16        |
| <b>Tiedotus ja palvelu</b> | tiedotuksen lisääminen, hinnanmuodostuksen kuvailu, asiakkaiden huomioiminen, palvelutiski  | 24        |
| <b>Suunnittelu</b>         | uusien rakennusprojektien suunnittelu, investointien tarpeellisuus, kotimaan investoinnit, ulkomaan investoinnit, kulutuksen ohjaus | 7         |
| <b>Ei osaa sanoa</b>       | vastaaja ei halua tai ei osaa antaa ehdotuksia parannuksia koskien  | 18        |

Tämän kysymyksen vastaukset tarkasteltiin sen perusteella, mihin asiakasomistajaluokkaan vastaaja kuului kysymyksen 6a. vastauksen perusteella. Tulokset esitetään yksityiskohtaisesti kappaleessa 4 "Tulosten tarkastelu".

### 3.3.2 Laadullisten kysymysten vastausten sisällönanalyysi

Laadullisten kysymysten vastausten sisällönanalyysi tehtiin kaikille samoille kysymyksille, joita käsiteltiin aikaisemmin sisällönerittelyn ja kvantifioinnin avulla. Sisällönanalyysin avulla vastauksia pystyttiin kuvaamaan sanallisesti ja poimimaan suuresta joukosta vastauksia ne, jotka parhaiten kuvastavat tietyn ryhmän käsityksiä kyseessä olevasta kysymyksestä. Toisaalta sanallisen kuva-



uksen perusteella on myös mahdollista poimia vastausten joukosta ne vastaukset, jotka edustavat mielenkiintoisia näkökohtia vastausten joukossa ja saattavat muuten hukkoa kvantifioinnin sekaan.

### 3.3.3 Määrällisten kysymysten luokittelu kvantifiointia varten

Puhtaasti määrälliset kysymykset luokiteltiin numeerisella asteikolla. Muuttujat ja niitä kuvaavat numerosymbolit on koottu taulukkoon 6. Puhtaasti määrällisiä kysymyksiä olivat:

- Kysymys 1. Sukupuoli
- Kysymys 2. Syntymävuosi
- Kysymys 3. Ammatti
- Kysymys 5c. Ovatko vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys mielestänne sama asia?
- Kysymys 7. Jos vastuullinen liiketoiminta jaetaan taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen, niin mikä niistä on teille tärkein? Mihin järjestykseen laittaisitte ne asteikolla 1-5?
- Kysymys 8. Jos vastuullisen liiketoiminnan turvaaminen ja kehittäminen aiheuttaisi kustannusten nousua ja siten hintojen korotuspaineita, olisitteko valmis maksamaan enemmän a) tavaroista b) palveluista?
- Kysymys 9. Oletteko huomannut, että Osuuskauppa Keskimaa olisi jossain kertonut omasta vastuullisesta liiketoiminnastaan?
- Kysymys 10. Minkä arvosanan antaisitte Osuuskauppa Keskimaille sen vastuullisuudesta liiketoiminnassa asteikolla 1 -5?

TAULUKKO 6 Määrälliset muuttujat ja niiden numeeriset asteikot

| Kysymys | Vastaus 1          | Vastaus 2     | Vastaus 3    | Vastaus 4     | Vastaus 5       | Vastaus 6     |
|---------|--------------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| 1       | mies               | nainen        |              |               |                 |               |
| 2       | 18-24 vuotta       | 25-34 vuotta  | 35-44 vuotta | 45-54 vuotta  | 55-64 vuotta    | yli 65 vuotta |
| 3       | Palvelu            | Tekniikka     | Hoitola      | Asiantunt.    | Opiskelija      | Eläkel.       |
| 5c      | täysin sama        | osittain sama | täysin eri   | en osaa sanoa |                 |               |
| 7       | ei lainkaan tärkeä | vähän tärkeä  | tärkeä       | melko tärkeä  | erittäin tärkeä |               |
| 8       | kyllä              | en            | hieman       | en osaa sanoa |                 |               |
| 9       | kyllä              | en            |              |               |                 |               |
| 10      | välttävä           | tyydyttävä    | hyvä         | kiitettävä    | erinomainen     |               |

## 4 TULOSTEN TARKASTELU

Seuraavaksi tarkastellaan haastattelun perusteella saatuja vastauksia, jotka on analysoitu edellisessä kappaleessa kuvatuilla tavoilla. Vastausten tarkastelu aloitettiin määrällisten kysymysten vastausten tarkastelulla. Tässä tarkastelussa mukana olevia kysymyksiä tarkasteltiin yksityiskohtaisesti kysymys kerrallaan. Näiden vastausten perusteella saatiin kvantitatiivista tietoa vastaajista koskien vastaajien ikää, ammattia ja asuinpaikkaa. Lisäksi osa varsinaisista haastattelukysymyksistä oli luonteeltaan kvantitatiivisia, joihin pystyi vastaamaan pelkääntään lyhyesti (kyllä /ei /en osaa sanoa).

Sen jälkeen on vuorossa laadullisten kysymysten sisällönerittely. Tämä erittely perustuu aiemmin tehtyyn sisällönerittelyyn, jonka luokitteluperusteet on selitetty aikaisemmin kohdassa 3.3.1. Tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri vastaajaryhmien välillä ja lisäksi verrata vastauksia eri kysymysten välillä, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva asiakasomistajien käsityksistä vastuullisesta liiketoiminnasta. Samalla pystyttiin tutkimaan sitä, kuinka yksittäisen vastaajan käsitykset saattoivat vaihdella kysymysten välillä tai miten hyvin käsitykset ja mielipiteet tukivat toisiaan eri vastauksissa. Keskeisen osan tässä sisällönerittelyssä muodosti vastausten kvantifiointi niiden sisällön perusteella. Tämä tarkastelu suoritettiin kysymyskohtaisesti.

Viimeisenä tarkastellaan laadullisten kysymysten sisällönanalyysiä, joka perustuu edellä tehtyihin kvantifiointeihin ja sisällönerittelyihin. Tässä osassa käytiin läpi vastauksia, jotka erityisen osuvasti kuvasivat kyseessä olevaa tutkimusongelmaa tai kuvastivat asiakasomistajien käsityksiä erityisellä tavalla. Tätä aineistoa kuvailtiin sanallisesti.

Tämän monipuolisen tulosten tarkastelun tavoitteena on löytää heterogeenisesta otoksesta (asiakasomistajat) säännönmukaisuuksia tai poikkeuksia, jotka kuvastavat asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta. Tätä tietoutta voidaan soveltaa myöhemmin esimerkiksi tietyille asiakasomistajaryhmälle kohdennetussa markkinoinnissa ja toisaalta sen avulla voidaan saada selville konkreettisia arkipäivän tekoja, joilla Osuuskauppa Keskimään vastuullisuus paranee asiakasomistajien silmissä. Vastuullisen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen ymmärtäminen täsmällisesti voi olla vaikeaa eri sidosryhmien keskuudessa ja tämän takia yrityksen pitää olla selvillä ymmärtämisen tasosta, jotta yrityksen viestinnän ja mainonnan sanoma saavuttaa kohderyhmän. Lisäksi voidaan tarkastella sitä, vastaavatko eri käsitykset ja ehdotukset enemmän asiakasomistajan rooliin omistajana vai asiakkaana.

### 4.1 Määrälliset kysymykset

Aluksi tarkasteltiin haastateltavien henkilötietoja. Henkilötiedot muodostavat tärkeän taustatiedon haastateltavien sosiaalisesta asemasta sidosryhmän jäseni-

nä. Muuttujalle ”sukupuoli” laskettiin keskiarvo ja tämän mukaan 64,3 % vastaajista oli naisia ja 35,7 % vastaajista oli miehiä. Muuttujalle ”syntymävuosi” laskettiin moodi ja mediaani. Syntymävuoden moodin perusteella laskettiin ikäryhmän moodi. Laskettujen tulosten perusteella haastateltavien mediaani syntymävuosi oli vuosi 1958. Haastateltavien ammatit jaettiin eri ryhmiin aloittain ja vastaajien asioiminen eri Keskimaan toimipisteissä laskettiin haastattelu-paikkakunnittain. Nämä suoraan määrälliset muuttujat on koottu taulukkoon 7.

TAULUKKO 7 Haastateltavien taustatiedot: sukupuoli (kpl), ikäryhmittely syntymävuoden perusteella

| Muuttuja               | 1        | 2       | 3         | 4           | 5           | 6             |
|------------------------|----------|---------|-----------|-------------|-------------|---------------|
| Sukupuoli              | 30       | 54      |           |             |             |               |
| Ikäryhmä               | 3        | 6       | 15        | 19          | 14          | 27            |
| Synt.vuosi mediaani    |          |         |           | vuosi 1958  |             |               |
| Ammattiala             | 9        | 13      | 17        | 9           | 5           | 31            |
| Asiointitiheys         | 1-2x vko | 3-4xvko | yli 4xvko | 1-2 X vuosi | 3-4 X vuosi | satunnaisesti |
| S-market               | 38       | 24      | 9         |             |             |               |
| Prismat                | 14       | 3       | 0         | 2           | 8           | 4             |
| ABC                    | 36       | 1       | 0         | 0           | 0           | 3             |
| Hotellit ja ravintolat |          | 0       | 0         | 8           | 8           | 7             |

Näille puhtaasti määrällisille vastauksille ei tehty tässä tutkimuksessa mitään lähempää tarkastelua, vaan ne antoivat enemmänkin tutkimuksen tilaajalle Osuuskauppa Keskimaalalle tieto asiakasomistajien ostoskäyttäytymisestä ja ikäjakaumasta ja ammattitaustasta. Tietojen perusteella tutkimusaineistosta olisi voinut tehdä ikäryhmiin perustuvan tarkastelun, mutta joissakin ikäryhmissä vastaajien lukumäärä oli liian alhainen, jotta sen perusteella tehtävä tarkastelu olisi ollut tarkoituksenmukaista. Näiden vastaajien taustatietoihin liittyvien kysymysten jälkeen siirryttiin varsinaisten määrällisten kysymysten vastausten tarkasteluun.

Ensimmäisen määrällisen kysymyksen muodosti kysymys 5c (Ovatko käsitteet vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys mielestänne sama asia?). Yhteensä 37 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys tarkoittavat täysin samaa asiaa, 61 % vastaajista ajatteli, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat osittain samoja asioita. Lisäksi yksi vastaaja oli sitä mieltä, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat täysin eri asioita ja yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaukset on koottu taulukkoon 8.

Vastaukset kuvastavat sitä, että suurin osa vastaajista ei miellä vastuullista liiketoimintaa ja kestävä kehitystä samaksi asiaksi, vaikka ne määritelmien mukaan sitä ovatkin. Muutama vastaaja myös totesi, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat teoriassa samoja asioita, mutta ne eivät valitettavasti käytännössä ole samoja asioita. Tämä on mielenkiintoinen näkökanta ja se kuvastaa sitä, että osa vastaajista ymmärtää vastuullisen kehityksen ja kestävä

kehityksen välisen yhteyden. Tämän kysymyksen vastauksia ja niiden suhdetta laadullisiin kysymyksiin eri vastaajien kesken tarkastellaan lähemmin sisällön-analyysissä kappaleessa 4.3.

Seuraavaksi tarkasteltiin määrällisistä kysymyksistä kysymystä 7 (Jos vastuullinen liiketoiminta jaetaan taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen, niin mikä niistä on teille tärkein? Mihin järjestykseen laittaisitte ne asteikolla 1-5 vai onko näitä vastuualueita mahdollista erottaa toisistaan?). Kysymyksen luonteen takia tähän kysymykseen oli mahdollista saada useita eri kombinaatioita tärkeysjärjestyksistä ja tämän takia vastausten prosentuaalisia osuuksia ei muodostettu. Kun vastauksia tarkasteltiin pelkästään määrällisesti, havaittiin, että suurin osa vastaajista piti tärkeimpänä sosiaalista vastuuta. Tätä mieltä oli yhteensä 41 vastaajaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu ovat yhtä tärkeitä. 21 vastaajaa mielsi, että kaikki kolme vastuullisuuden osa-alueita olivat yhtä tärkeitä ja tämä näkökanta oli toiseksi yleisin sosiaalisen vastuun jälkeen. Taloudellista vastuuta piti tärkeimpänä 15 vastaajaa ja ympäristövastuuta 18 vastaajaa. Vastaukset on koottu taulukkoon 8. Näitä tuloksia ja vastausten jakaantumista eri vastaajaryhmien kesken tarkastellaan myös lähemmin kappaleessa 4.3. Näistä vastauksista voisi päätellä, että ainakin ne asiakasomistajat, jotka pitävät taloudellista vastuuta tärkeimpänä, ajattelevat ainakin jollakin tasolla myös omistajuuden merkitystä osuusliiketoiminnassa.

Tämän jälkeen haluttiin selvittää, mitä mahdollinen hintojen nousu vaikuttaisi asiakasomistajien mielipiteeseen, jos sen avulla voitaisiin turvata vastuullisempi liiketoiminta. Tätä käsitystä selvitti kysymys 8 (Jos vastuullisen liiketoiminnan turvaaminen ja kehittäminen aiheuttaisi kustannusten nousua ja siten hintojen korotuspaineita, olisitko valmis maksamaan enemmän a) tavaroista b) palveluista?). Vastausten perusteella palveluista oltaisiin valmiita maksamaan enemmän, mikäli ne takaisivat kestävän kehityksen periaatteiden toteuttamisen paremmin. Yhteensä 43 % vastaajista oli tätä mieltä. Ehdottomasti tätä vastaan oli 30 % vastaajista. Lisäksi 26 % vastaajista oli valmiita maksamaan palveluista ”hieman enemmän”.

Tuotteista sen sijaan oltiin valmiita maksamaan ”hieman enemmän” (37 % vastaajista) ja lisäksi monessa vastauksessa ”kyllä” oli ehdollisessa merkityksessä eli jos asiakas saisi takuun sille, että hintojen nousu ohjataan kestävän kehityksen turvaamiseen ja siten vastuullisuuden paranemiseen, niin vastaaja olisi valmis maksamaan enemmän. Kaikkiaan 35 % vastaajista oli valmiita maksamaan tuotteista enemmän ja 26 % vastaajista oli hintojen nostamista vastaan. Lisäksi sekä kysymyksen a-kohdassa oli 2 vastaajaa, jotka eivät osanneet ottaa kantaa kysymykseen ja myös b-kohdassa oli yksi tällainen vastaajaa. Vastaukset on koottu taulukkoon 8.

Vastauksista voi nähdä, että palvelua arvostetaan tänä päivänä. Palvelun avulla voidaan säädellä omaa kulutusta, vähentää pakkausjätteiden määrää ja suosia lähituottajien tuotteita, mikäli niitä on tarjolla. Samalla tällä on suotuisa vaikutus alueen talouteen ja kuljetusten ympäristövaikutukset vähenevät. Nämä riippuvuudet tunnistettiin monessa vastauksessa.

Seuraavaksi selvitettiin, miten hyvin asiakasomistajat ovat perillä vastuullisen liiketoiminnan raportoinnista. Kysymyksen 9 (Oletteko huomanneet, että Osuuskauppa Keskimaa olisi jossain kertonut omasta vastuullisesta liiketoiminnastaan?) avulla tutkittiin, olivatko asiakasomistajat jostain mediasta huomanneet, että Keskimaa tai S-ryhmä olisi kertonut omasta vastuullisesta liiketoiminnastaan. Vastaajista 39 % oli huomannut, että Keskimaa tai S-ryhmä oli kertonut vastuullisuuteen liittyvistä asioista. Yleisin maininta oli, että S-ryhmän Yhteishyvä-lehdessä on ollut artikkeleita vastuullisuuteen liittyvistä aiheista. Lisäksi 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka he eivät olleet huomanneet vastuullisuuteen liittyviä raportteja, he uskoivat, että Keskimaa/S-ryhmä on jossakin mediassa kertonut vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistään. Vastaajista 45 % ei ollut huomannut, että Keskimaa olisi missään kertonut vastuulliseen liiketoimintaan liittyvistä asioista. Tämä on melko huomattava määrä, jos ajatellaan, että tiedottamisella pyritään vaikuttamaan ihmisten ostoskäyttäytymiseen. Tällöin tiedotuksen määrää pitäisi lisätä huomattavasti ja sen ulottuvuutta ja selkeyttä parantaa. Tämän kysymyksen vastaukset on koottu taulukkoon 8.

Viimeisenä määrällisenä kysymyksenä vastaajaa pyydettiin antamaan arvosana Osuuskauppa Keskimaaalle sen vastuullisuudesta vastaajan mielikuvan perusteella asteikolla 1 -5. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista (55 %) antoi Keskimaaalle arvosanan 4 sen vastuullisuudesta. Tämä kuvastaa sitä, että Keskimaan julkisuuskuva on myönteinen ja tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat pitivät Keskimaaata vastuullisena yrityksenä. Tätä johtopäätöstä tuki myös se, että toiseksi yleisin arvosana, joka Keskimaaalle annettiin sen vastuullisuudesta, oli 3 jonka antoi yhteensä 32 % vastaajista. Lisäksi 7 % vastaajista oli sitä mieltä, että Keskimaan vastuullisuus on erinomaisella tasolla ja he antoivat arvosanaksi 5. Vain murto-osa vastaajista oli sitä mieltä, että Keskimaan vastuullisuus on tyydyttävällä (4 % vastaajista) tai heikolla tasolla (2 % vastaajista). Vaikka suuri osa vastaajista pitää Keskimaaata vastuullisena yrityksenä, ei se silti tarkoita sitä, ettei Keskimaaalla olisi parannettavaa omassa vastuullisuudessaan. Vastuullisuusviestintää tehostamalla Keskimaaalla on mahdollisuus kertoa asiakasomistajille sen saavutuksista vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueilla, koska nämä asiat eivät pelkässä vuosikertomuksessa kerrottuna tavoita läheskään kaikkia asiakasomistajia. Vastaukset on koottu taulukkoon 8. Lisäksi näitä vastauksia tutkittiin eri vastaajaryhmien kesken yksityiskohtaisemmin kappalessa 4.3.

TAULUKKO 8 Määrällisten kysymysten vastaukset

| Kysymys 5c | kyllä         | osittain     | täysin eri | en osaa sanoa |     |
|------------|---------------|--------------|------------|---------------|-----|
|            | 37 %          | 61 %         | 1 %        | 1 %           |     |
| Kysymys 7  | Yhtä tärkeitä | Sosiaalinen  | Ympäristö  | Talous        |     |
|            | 21            | 41           | 18         | 15            |     |
| Kysymys 8  | kyllä         | kyllä hieman | en         | en osaa sanoa |     |
| a          | 35 %          | 37 %         | 26 %       | 2 %           |     |
| b          | 43 %          | 26 %         | 30 %       | 1 %           |     |
| Kysymys 9  | kyllä         | luulisin     | en         |               |     |
|            | 39 %          | 16 %         | 45 %       |               |     |
| Kysymys 10 | 1             | 2            | 3          | 4             | 5   |
|            | 2 %           | 4 %          | 32 %       | 55 %          | 7 % |

## 4.2 Kvantifioidut laadulliset kysymykset

Seuraavaksi tarkastellaan kvantifioitujen laadullisten kysymysten vastauksia kysymyksittäin. Vastauksia vertaillaan vastaajaryhmittäin 5 a- ja b-kohdan välillä.

### 4.2.1 Kysymys 5

Ensimmäisenä laadullisista, kvantifioiduista kysymyksistä tarkasteltiin kysymyksiä 5a. ja 5b. Näiden kysymysten vastausten luokittelun perusteet on esitetty aikaisemmin taulukoissa 3 ja 4. Seuraavaksi tulokset esitellään ryhmänimikkeiden alla ja tutkitaan sitä, miten vastaajien käsitykset vaihtelevat määrällisesti eri ryhmien välillä. Aluksi tarkasteltiin kysymystä 5a. (Mitä käsite vastuullinen liiketoiminta mielestänne tarkoittaa?) ja tämän jälkeen kysymystä 5b. (Mitä käsite kestävä kehitys mielestänne tarkoittaa?).

Aluksi tarkasteltiin vastausten yleistä jakaantumista eri vastaajaryhmien kesken kysymyksen a- ja b-kohdassa. Tämän jälkeen verrattiin vastausten jakaantumista a- ja b-kohdan välillä ja tarkasteltiin niiden välisiä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Vastaukset on koottu taulukkoon 9.

TAULUKKO 9 Kysymyksen 5a. ja 5b. vastaajaryhmien jakaantuminen

| Kysymys 5a.              |           | Kysymys 5b.           |           |
|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Ryhmä                    | Lukumäärä | Ryhmä                 | Lukumäärä |
| Tiedostavat              | 10        | Tiedostavat           | 3         |
| Ympäristötietoiset       | 19        | Ympäristötietoiset    | 38        |
| Laatutietoiset           | 20        | Laatutietoiset        | 32        |
| Rehellisyyden arvostajat | 48        | Määritelmän vastainen | 1         |
| Taloustietoiset          | 20        | Taloustietoiset       | 27        |
| Epätietoiset             | 2         | Epätietoiset          | 15        |

Tutkittaessa vastausten jakaantumista kysymyksen 5a. kohdalla, havaittiin, että suurin osa vastauksista sijoittui ryhmään "Rehellisyyden arvostajat". Tämä tulos kuvastaa sitä, että vastuullinen liiketoiminta ymmärretään tässä tutkimuksessa yrityksen arvomaailmana, sen eettisenä ja moraalisen pohjana, jonka varaan yrityksen toiminta perustuu. Tämä voi myös kuvastaa sitä, että vastuullinen liiketoiminta koetaan abstraktiksi asiaksi ja sitä halutaan selittää *vastuullisuuden* mielikuvan perusteella, vaikka vastaajalla ei olisi täysin selvää, mitä käsitteellä tarkoitetaan.

Seuraavaksi eniten vastauksista kuului vastaajaryhmiin "Ympäristötietoiset", "Laatutietoiset" ja "Taloustietoiset". Näissä kaikissa oli lähes yhtä suuri vastausten määrä (19 -20). Mielenkiintoista tuloksissa oli se, että vain hyvin pieni määrä (2) tämän kysymyksen vastauksista kuului ryhmään "Epätietoiset".

Tarkasteltaessa kysymyksen 5b. kysymysten vastauksia, havaittiin, että suurin osa vastaajista mielsi käsitteen kestävä kehitys liittyvän ympäristöasioihin ja ekologisuuteen. Tähän vastaajaryhmään kuuluvia vastauksia oli kaikkiaan 38. Seuraavaksi eniten vastauksia kuului vastaajaryhmiin "Laatutietoiset" ja "Taloustietoiset". Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehty varsinaista ikäryhmä tarkastelua, huomioitiin kuitenkin, että suuri osa varsinkin ikäryhmästä 6, ei osannut eritellä mitä käsite kestävä kehitys tarkoittaa. Jos tämä osuus muutetaan prosenteiksi, niin 33 % ikäryhmään 6 kuuluvista ei tiedä, mitä käsitteellä kestävä kehitys tarkoitetaan. Lisäksi yksi vastaus oli täysin kestävä kehityksen määritelmän vastainen sisällöltään. Tämä kuvastaa kestävä kehityksen käsitteen abstraktia luonnetta: sitä on huomattavasti vaikeampi johtaa sen nimestä verrattuna esimerkiksi vastuullisen liiketoiminnan käsitteeseen.

Seuraavaksi tarkasteltiin vastausten vaihtelua kysymysten 5a. ja 5b. välillä. Tarkastelu aloitettiin ryhmästä "Tiedostavat". Havaittiin, että vain kaksi samaa vastaajaa tästä ryhmästä tunnisti sekä vastuullisen liiketoiminnan että kestävä kehityksen käsitteet määritelmän mukaisesti. Kestävä kehityksen käsite oli selkeästi vaikeampi ymmärtää vastaajien keskuudessa. Verrattaessa luokittelu-ryhmää "Epätietoiset" kysymysten 5a. ja 5b. osalta, havaittiin, että kestävä kehityksen käsite oli vieraampi vastaajille. Käsite on ehkä kuultu, mutta sitä ei osattu eritellä, mitä se tarkoittaa. Tämä tulos tukee aikaisempaa tulosta, jossa "Tiedostavat" ryhmään kuuluvien lukumäärä laski kysymyksen 5b. kohdalla. Ryhmään "Epätietoiset" kuului ainoastaan yksi sama vastaaja kysymysten 5a. ja 5b. kohdalla.

Vastausten vaihtelua tutkittiin myös ryhmän ”Ympäristötietoiset” kohdalla. Vastauksista havaittiin, että yhteensä 14 vastaaja tunnisti ympäristönäkökohdat sekä osaksi vastuullista liiketoimintaa että kestävää kehitystä.

Myös ryhmän ”Laatutietoiset” vastauksia tutkittiin tarkemmin. Vastauksista ilmeni, että samoja vastaajia kysymyksen 5a. ja 5b. kohdalla oli yhteensä 10. Tähän ryhmään kuuluvat vastaajat ajattelivat tuotteen laadun, alkuperän ja hankintaketjun liittyvän oleellisesti vastuulliseen liiketoimintaan, mutta toinen osa vastaajista ajatteli näiden ominaisuuksien koskevan erityisesti kestävää kehitystä.

Ryhmän ”Taloustietoiset” vastauksia tarkasteltiin myös näiden kahden kysymyksen välillä. Tässä tarkastelussa on huomioitava se, että sisällönerittelyssä korostuivat hieman eri asiat: vastuullisen liiketoiminnan kohdalla ”Taloustietoiset” korostivat menestystä ja voittoa, kun taas kestävä kehityksen kohdalla painotettiin enemmän pitkäjänteistä ja suunnitelmallista talouden hoitoa ja kulutuksen hillitsemistä. Kaiken kaikkiaan kuitenkin talousnäkökohdat miellettiin suureksi osaksi kestävä kehitystä, koska vastaajien määrä tässä ryhmässä kasvoi kysymyksen a-kohdan 20 vastaajasta b-kohdan 27 vastaajaan. Vaihtelua kuvastaa lukumäärän muutoksen lisäksi myös se, että vastaajista vain 4 oli samaa.

Yhteenvedona kysymyksen 5 vastauksista voidaan todeta:

- Vastuullinen liiketoiminta mielletään tarkoittavan yrityksen arvoja ja eettisiä näkökohtia.
- Kestävä kehitys mielletään osaksi ympäristönäkökohtia, tavaranhankintaketjuja ja tuotteen laatua ja elinkaarta.
- Vanhimman ikäryhmän on vaikea mieltää, mitä kestävä kehitys oikeastaan tarkoittaa. Tämä ilmeni ryhmän ”Epätietoiset” vastaajien määrän suurenemisena kestävä kehityksen kohdalla.
- Myöskään vastuullisen liiketoiminnan ja kestävä kehityksen tunnuspiirteiden tunnistajille eivät käsitteiden samanlaisuus ole itsestään selvää, vaan käsitteet mielletään vain osittain samoiksi.

Seuraavaksi tarkastellaan kysymystä 6 ja käydään läpi sen vastausten tunnuspiirteitä eri ikäryhmien ja vastaajaryhmien kohdalla.

#### 4.2.2 Kysymys 6

Seuraavaksi haluttiin selvittää, mitä Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajat ymmärsivät käsitteen vastuullinen liiketoiminta tarkoittavan Keskimaan kohdalla. Haluttiin selvittää, kuinka asiakasomistajat tunnistavat osuusliiketoimintaan liittyvät erityispiirteet ja pitivätkö he niitä osana vastuullista liiketoimintaa. Kuten jo aikaisemmin todettiin, tämä kysymys jakaantui neljään alakohtaan, joista kohtia a, b ja c voitiin käsitellä laadullisen sisällönerittelyn keinoin ja kohtaa d ainoastaan määrällisen analysoinnin avulla.



Vastausten luokittelun perusteena on siis edellisen kysymyksen (5a.) vastausten perusteella muodostettujen ryhmien analysointi. Aluksi kysymyksen 6 vastaukset jaettiin luokkiin vastausten perusteella, jonka periaatteet on selitetty jo aiemmin taulukossa 4. Vastaaja saattoi kuulua vastauksensa perusteella useampaan kuin yhteen luokkaan. Taulukkoon 11 on koottu eri luokan nimen alle kuuluvat vastaukset kysymyksestä 6a. (Mitä asioita uskotte vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Osuuskauppa Keskimaan kohdalla?).

TAULUKKO 10 Kysymyksen 6a. vastausten määrällinen jakaantuminen ikäryhmittäin

| Luokka                                | Lukumäärä |
|---------------------------------------|-----------|
| 1 =Asiakasomistajuuden arvostajat     | 24        |
| 2 =Paikallisuuden arvostajat          | 19        |
| 3 =Yleisten periaatteiden tunnustajat | 16        |
| 4 =Tuotevalikoiman arvostajat         | 19        |
| 5 =Palveluiden arvostajat             | 11        |
| 6 =Asenteelliset                      | 12        |

Ensin vastauksia tarkasteltiin lukumäärittäin vastausten sijoittumisella eri luokkiin. Keskimaan asiakasomistajat arvostivat siis eniten itse asiakasomistajuutta ja siihen liittyviä arvoja ja etuuksia Keskimaan vastuullisen liiketoiminnan ilmentymänä.

Seuraavaksi eniten vastuullista liiketoimintaa miellettiin Osuuskauppa Keskimaalla ilmentävän se, että tuotevalikoimassa on paljon paikallisten tuottajien ja lähialueiden tuottajien elintarvikkeita, kuten vihanneksia, juureksia ja leipomotuotteita. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että Keskimaan tavaranhankintaketju on tarkoin tutkittu ja tuotteiden alkuperä on useimmissa tapauksissa selvitetty samoin kuin tuotantotavat.

Seuraavaksi tarkasteltiin, mitä eri vastaajaryhmät olivat vastanneet kysymyksiin 5a. ja 5b. ja miten vastaus erosi kysymyksen 6a. vastauksesta. Haluttiin selvittää, löytyykö vastausten välillä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia eri vastaajien välillä.

Vastausten tarkastelu aloitettiin kysymysten 5 osalta ryhmästä "Tiedostavat". Kuten aikaisemmin todettiin, tähän luokkaan kuului vain 2 samaa vastaajaa kysymyksissä 5a. ja 5b. Näillä kahdella vastaajalla oli eroa käsityksissä kysymyksen 6a. kohdalla. Toinen vastaajista yhdisti vastuullisen liiketoiminnan Keskimaan tapauksessa suoraan asiakasomistajuuteen. Toinen vastaajista taas yhdisti Keskimaan vastuullisuuden paikallisuuteen ja tuotevalikoimaan. Kysymyksen 5a. kohdalla "Tiedostavien" määrä oli huomattavasti suurempi (10) kuin kysymyksen b-kohdassa. Nämä 10 vastausta jakaantuivat siten, että "Tiedostavien" ryhmästä 4 vastaajaa ajatteli vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Keskimaan tapauksessa tuotteiden alkuperän ja tuotantotapojen sekä tuotteiden laatuun liittyvien kysymysten käsittelyä (luokka 4). Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että vastuullisuus tarkoittaa Keskimaan kohdalla paikallisten tuotteiden suosimista (luokka 2).

Seuraavana tarkasteltiin ryhmää "Epätietoiset". Tähän ryhmään kuului vain yksi sama vastaaja kysymysten 5a. ja 5b. kohdalla, kuten jo aikaisemmin

todettiin. Mielenkiintoista on, että vaikka vastaajaa ei ole osannut eritellä kumman kysymyksen kohdalla käsitteiden sisältöä, hän on kuitenkin pystynyt konkretisoimaan, mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa Osuuskauppa Keskimään tapauksessa. Vastaajan mielestä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa Keskimään tapauksessa asiakasomistajuutta ja osuuskunta-aatteen levittämistä. Tämän jälkeen "Epätietoisten" ryhmään kuuluvia vastauksia vertailtiin kysymysten 5b. ja 6a. kesken. Suurin osa vastauksista kuului luokkaan "Asenteelliset". Vastauksista huomattiin, että ne sisälsivät joko negatiivista tai välinpitämättömyyttä asennetta vastuullisen liiketoiminnan/kestävän kehityksen kysymyksiä kohtaan tai ne miellettiin siten, että Keskimää ei toteuta niitä omassa liiketaloudessaan kaikilta osin. Vaikka vastaajat eivät olleet pystyneet erittelemään, mitä käsite *kestävä kehitys* tarkoittaa, he olivat sitä mieltä, että Keskimään kohdalla vastuullinen liiketoiminta tai kestävä kehitys ei toteudu millään tavalla tai se toteutuu huonosti. Tätä mieltä oli yhteensä 6 vastaajaa.

Tämän jälkeen tutkittiin ryhmää "Ympäristötietoiset" kysymysten 5a., 5b. ja 6a. kesken. Aikaisemmin havaittiin, että 14 samaa vastaajaa kuuluivat näihin ryhmiin. Heidän vastauksensa jakaantuivat kysymyksen 6a. suhteen luokkiin 1 (6), 4 (4), 3 (2). Palveluiden saatavuutta ja asenteellisuutta edusti kumpaakin 1 vastaaja. Ympäristötietoisien keskuudessa ei ollut siis lainkaan vastaajia, jotka olisivat pitäneet asiakasomistajuutta vastuullisen liiketoiminnan ilmentymänä Osuuskauppa Keskimään liiketoiminnassa.

Ryhmään "Taloustietoiset" kuului yhteensä 10 samaa vastaajaa kysymysten 5a. ja 5b. suhteen. Kysymyksen 6a. suhteen heidän vastauksensa jakaantuivat luokkiin 1 (4), 2 (3), 3 (2) ja 5 (1). Enemmistö vastauksista kuului siis luokkaan "Asiakasomistajuuden arvostajat" ja tämä on luonnollinen selitys, jos ajatellaan, että asiakasomistajuus antaa mahdollisuuden omistamiseen, osuuden perusteella jaettavan ylijäämän palautukseen ja asiakasomistajatarjousten hyödyntämiseen. Nämä asiat ovat "Taloustietoisien" mielissä etusijalla ja jos tätä tulosta tarkastellaan sidosryhmäteorian kannalta, voidaan ajatella, että tämän vastaajaryhmän vastauksissa kuuluu myös omistajan ääni.

Ryhmään "Laatutietoiset" kuului yhteensä 10 samaa vastaajaa kysymyksissä 5a. ja 5b. Näissä kysymyksissä samoin vastanneista 4 vastasi kysymyksessä 6a. siten, että he kuuluivat luokkaan "Paikallisuuden arvostajat". Kaikkiaan ryhmän "Laatutietoiset" vastaukset sijoituivat luokkiin "Paikallisuuden arvostajat" (4), "Asiakasomistajuuden arvostajat" (3), "Yleisten periaatteiden tunnustajat" (2) ja "Tuotevalikoiman arvostajat" (1). Tämäkin vastausten jakaantuminen tuntuu luonnolliselta, koska tämä ryhmä arvostaa lähellä tuotettua ja paikallisten tuotteiden laajaa valikoimaa. Lisäksi näyttää siltä, että ne vastaajat, jotka kokivat laadun tärkeimmäksi tekijäksi määriteltäessä vastuullista liiketoimintaa ja kestävästä kehityksestä, arvostivat paikallisuutta ja lähituotteiden suosimista eniten Keskimään kohdalla. Laatu siis rinnastetaan siihen, että kyseessä on lähellä tai vähintäänkin kotimaassa tuotettu tuote.

Seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan kysymysten 6b. ja 6c. vastauksia. Näiden kysymysten vastauksia tarkasteltiin kysymyksen a-kohdassa muodostettujen luokkien perusteella. Tällä haluttiin tutkia sitä, miten eri ominaisuuksia

Osuuskauppa Keskimaan kohdalla arvostavat asiakasomistajat pitävät joko vastuullisen liiketoiminnan mukaisina tai sen vastaisina. Vastauksista hahmotui selkeästi 4 eri näkökohtaa kysymykseen 6b. Vastaukset jaoteltiin luokkiin "Luomutuotteet", "Lähituotteet", "Reilun Kaupan tuotteet" ja "Ei osaa sanoa". Näitä vastauksia verrattiin kunkin luokan suhteen. Taulukossa 12 on esitetty vastausten jakaantuminen eri luokkien ja eri tuotteiden kesken.

TAULUKKO 11 Vastuullisuutta kuvastavat tuotteet Osuuskauppa Keskimaalla

| Luokka                               | Luomutuotteet | Lähituotteet | Reilun Kaupan tuotteet | Ei osaa sanoa |
|--------------------------------------|---------------|--------------|------------------------|---------------|
| 1=Asiakasomistajuuden arvostajat     | 6             | 6            | 4                      | 5             |
| 2=Paikallisuuden arvostajat          | 4             | 15           | 2                      | 0             |
| 3=Yleisten periaatteiden tunnistajat | 3             | 6            | 3                      | 1             |
| 4=Tuotevalikoiman arvostajat         | 1             | 2            | 3                      | 1             |
| 5=Palveluiden arvostajat             | 4             | 6            | 3                      | 5             |
| 6 = Asenteelliset                    | 2             | 2            | 0                      | 5             |
| Yht.                                 | 20            | 37           | 16                     | 17            |

Kuten taulukosta voidaan havaita, asiakasomistajista kaikkiaan 37 oli huomannut, että Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa on paikallisia tuotteita, jotka edustavat ainakin osittain vastuullista liiketoimintaa Osuuskauppa Keskimaan kohdalla. Kolme muuta luokkaa olivat keskenään lähes yhtä suuret. Vastaajien sijoittumista eri luokkiin tarkasteltiin lähemmin. Luokkaan "Lähituotteet" kuuluvat vastaukset koostuivat luokan "Paikallisuuden arvostajat" (15) vastauksista enemmistönä. Kaikkiaan 6 vastausta tuli jokaisesta luokasta "Asiakasomistajuuden arvostajat", "Tuotteiden arvostajat" ja "Yleisten periaatteiden tunnistajat". Nämä vastaukset sopivat luontevasti siihen, että asiakasomistajat, jotka kokevat paikallisten- ja lähituotteiden olevan tärkeä osa vastuullista liiketoimintaa Keskimaalla, ovat myös huomanneet niiden olemassaolon myymälöissä ja ovat osanneet mainita tämän vastauksissaan. He ovat myös melko todennäköisesti se osa asiakasomistajista, jotka todella ostavat näitä tuotteita.

Luomutuotteita piti vastuullisen liiketoiminnan mukaisena yhteensä 20 asiakasomistajaa. Vastaukset koostuivat suurimmaksi osaksi luokkien 1 (6), 2 (4) ja 5 (4) vastaajista. Reilun Kaupan tuotteiden kohdalla jokaisesta luokasta tuli vastauksia lähes sama määrä (2-4 vastausta/luokka).

Suurin osa vastaajista, jotka eivät olleet osanneet eritellä tuotteita, jotka erityisesti korostavat vastuullista liiketoimintaa Osuuskauppa Keskimaalla, kuuluivat luokkaan 1, 5 ja 6. Toinen huomionarvoinen seikka vastauksissa on se, että luokkaan 2 kuuluvia vastauksia ei ollut lainkaan eli ne, jotka arvostavat paikallisuutta, osasivat mainita joitakin vastuullista liiketoimintaa kuvastavia tuotteita Osuuskauppa Keskimaalla. Tämän perusteella voisi päätellä, kuten jo

aikaisemmin tehtiin, että tämän luokan vastaajat ovat tietoisia paikallisuuden merkityksestä ja todennäköisesti myös käyttävät näitä tuotteita.

Viimeisenä tarkasteltiin kysymyksen 6 c-kohtaa. Tässä asiakasomistajaa pyydettiin mainitsemaan tuotteita, jotka ovat täysin vastuullisen liiketoiminnan vastaisia heidän mielestään ja jotka kuuluvat Osuuskauppa Keskimaan valikoimaan. Tämä kysymys jakoi enemmän mielipiteitä kuin b-kohdan kysymys, joten oli vaikeaa muodostaa yksiselitteisiä luokkia. Neljä suurinta pääluokkaa kuitenkin muodostui ja taulukossa 13 on esitelty luokittelun perusteet ja vastausten jakaantuminen vastaajaluokkien perusteella kuten kysymyksen 6 b-kohdassakin.

TAULUKKO 12 Tuotteet, jotka ovat vastaajien mielestä vastuullisen liiketoiminnan vastaisia Osuuskauppa Keskimaalla

| Luokka      | Tuontiartikkelit | Liikepolitiikka | Muut      | Ei osaa sanoa |
|-------------|------------------|-----------------|-----------|---------------|
| 1           | 0                | 3               | 1         | 10            |
| 2           | 1                | 1               | 0         | 10            |
| 3           | 3                | 1               | 2         | 10            |
| 4           | 5                | 1               | 3         | 4             |
| 5           | 2                | 0               | 3         | 2             |
| 6           | 5                | 3               | 2         | 5             |
| <b>Yht.</b> | <b>16</b>        | <b>9</b>        | <b>11</b> | <b>41</b>     |

Suurimman luokan tämän kysymyksen vastausten osalta muodostivat vastaukset "En osaa sanoa". Vastaukset kuvastavat joko sitä, että asiakasomistajat eivät ole havainneet vastuullisen liiketoiminnan vastaisia tuotteita Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa tai että he eivät ole ajatelleet tällaisia asioita asioidessaan Keskimaan toimipisteissä. Tämän mielipiteen omaavat olivat kysymyksen 6a. vastauksien perusteella peräisin suurimmaksi osaksi luokista 1, 2 ja 3 (10 kaikissa). Tämä voisi kuvastaa sitä, että asiakasomistajilla, jotka arvostavat Keskimaan jäsenyyttä ja paikallisuuden korostamista liiketoiminnassa, on positiivinen kuva Keskimaan vastuullisuudesta ja he eivät ole mielestään kohdanneet tällaisia tuotteita Keskimaan valikoimissa ja toisaalta he eivät koe tarpeelliseksi kritisoida tuotevalikoimaa.

Mielenkiintoisen vastausluokan muodostivat Keskimaan liikepolitiikan arvostelijat. Vaikka kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan tuote tai palvelu, joka on vastuullisen liiketoiminnan vastainen, moni vastaaja totesi, että liikepolitiikan avulla voidaan toimia joko kestävästä kehitystä vastaan tai sen puolesta. Näiden vastausten sisältöä tarkastellaan lähemmin kappaleessa 5.2. Liikepolitiikan arvostelijat kuuluivat pääosin luokkaan 1 ("Asiakasomistajuuden arvostajat") kysymyksen 6 a-kohdan osalta. Toista pääluokkaa edustivat vastaajat, jotka kuuluivat luokkaan 6 ("Asenteelliset"). Kummastakin luokasta 3 oli liikepolitiikan arvostelijoita.

Vastauksiin "Muut" on koottu sekalaisia mielipiteitä ja näkemyksiä yksittäisistä tuotteista, jotka eivät vastaajien mielestä ole vastuullisen liiketoiminnan mukaisia ja ovat silti Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa. Näitä vastauksia tarkastellaan lähemmin kappaleessa 4.3 (Laadullisten kysymysten sisällönanalyysi).

Yhteenvedon voidaan kysymyksen 6 vastauksista todeta:

- Asiakasomistajien mielestä vastuullista liiketoimintaa/kestävää kehitystä Osuuskauppa Keskimaalla edustaa asiakasomistajuus ja sen arvot ja sen tuomat edut itsessään, paikalliset ja lähituottajien tuotteet, laadukas tuotevalikoima, palvelujen hyvä saatavuus ja monipuolisuus ja yleiset eettiset normit, joita Keskimaa toteuttaa liiketoiminnassaan.
- Vastuullisen liiketoiminnan mukaisia tuotteita Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa asiakasomistajien mielestä ovat lähituotteet, luomutuotteet ja Reilun Kaupan tuotteet.
- Vastuullisen liiketoiminnan vastaisia tuotteita Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa asiakasomistajien mielestä ovat kaukaa tuodut tuotteet. Suurin osa haastateltavista ei osannut mainita vastuullisen liiketoiminnan vastaisia tuotteita Osuuskauppa Keskimaan valikoimissa.

Seuraavaksi tarkastellaan kysymystä 11 ja sen vastausten jakaantumista kysymyksessä 5a. muodostettujen vastaajaryhmien perusteella.

#### 4.2.3 Kysymys 11

Viimeisenä tässä kappaleessa tarkastellaan eri vastaajaryhmien vastausten jakaantumista kysymyksen 11 suhteen (Miten Osuuskauppa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan ja mitä konkreettisia asioita Keskimaa voisi tehdä, jotta se toimisi yhä vastuullisemmin?). Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa asiakasomistajien mielipiteitä siitä, miten Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan. Asiakasomistajia pyydettiin mainitsemaan konkreettisia esimerkkejä arkipäivän asioista, joita muuttamalla tai kehittämällä Osuuskauppa Keskimaa toimisi asiakasomistajien mielestä yhä vastuullisemmin. Seuraavaksi tarkasteltiin vastausten sijoittumista eri pääkäsitteiden alle. Vastauksia tarkastellaan sen mukaan, mihin vastaajaryhmään asiakasomistaja kuului kysymyksen 5a. perusteella. Vastausten jaottelu on koottu taulukon 13.

TAULUKKO 13 Kysymyksen 11 vastausten jakaantuminen eri käsitteiden alle

| Vastaa-jaryhmä | Ympäristö | Työvoima  | Tiedotus ja palvelu | Suunnittelu | Ei osaa sanoa |
|----------------|-----------|-----------|---------------------|-------------|---------------|
| 1              | 1         | 1         | 4                   | 3           | 0             |
| 2              | 10        | 4         | 4                   | 1           | 1             |
| 3              | 9         | 3         | 2                   | 3           | 3             |
| 4              | 11        | 8         | 7                   | 1           | 4             |
| 5              | 2         | 4         | 5                   | 1           | 5             |
| 6              | 1         | 2         | 1                   | 1           | 5             |
| <b>Yht.</b>    | <b>34</b> | <b>22</b> | <b>23</b>           | <b>10</b>   | <b>18</b>     |

”Ympäristö” käsitteen alle kuuluivat ympäristöön ja sen tilaan suoraan vaikuttavat asiat kuten jätteiden vähentäminen, kierrätys, pakkausmateriaalien vähentäminen, luomu- ja lähituotteiden suosiminen. Suurin osa vastanneista,

jotka pitivät näitä edellä mainittuja asioita parantamisen arvoisina Osuuskauppa Keskimään liiketoiminnassa, kuuluivat kysymyksen 5a. osalta ryhmään 2 eli "Ympäristötietoiset" ja heitä oli yhteensä 10. Muut vastaajat tulivat ryhmistä 3 eli "Laatutietoiset" (9) ja 4 eli "Rehellisyyden arvostajat" (11). Lisäksi muutama vastaaja sijoittui ryhmiin "Epätietoiset" ja "Taloustietoiset". Vastausten jakaantuminen näiden ryhmien kesken mainituissa suhteissa tuntui luonnolliselta, koska ryhmän 2 arvoissa korostui ympäristötietoisuus, kun taas ryhmän 3 jäsenet arvostivat enemmän tuotteiden kotimaisuutta, laatua ja hankintaketjujen sujuvuutta ja lyhyyttä. Koska ryhmän 4 koko oli suuri (37), niin on selvää, että osa heidän vastauksistaan liittyy tämän käsitteen alle.

Käsitteen "Työvoima" alle kuuluu yrityksen sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvia asioita kuten työsuhteiden vakinaisuus, työajat ja -olot, henkilöstön koulutus ja palkitseminen, vuokratyövoiman käyttö ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Näiden asioiden huomioimista piti tärkeänä erityisesti ryhmään "Rehellisyyden arvostajat" kuuluvat vastaajat. Sosiaalisen vastuun parantaminen koettiin merkittäväksi tekijäksi Osuuskauppa Keskimään kohdalla.

"Tiedotus ja palvelu" käsitteen alle koottiin asiakasomistajien ehdotuksia, jotka koskivat tiedottamisen lisäämistä koskien vastuullista liiketoimintaa sekä Osuuskauppa Keskimään toimipisteissä että yleensä mediassa. Lisäksi asiakasomistajat toivoivat, että saisivat enemmän tietoutta paikallisista tuottajista ja hinnanmuodostuksesta. Palvelutiskiä toivottiin useassa vastauksessa liha- ja kalatuotteille. "Tiedotus ja palvelu" käsitteen alle sijoittuvat vastaukset tulivat asiakasomistajilta, jotka kuuluivat pääasiassa ryhmään "Rehellisyyden arvostajat" tai "Talouden arvostajat". Myös vastaajaryhmän "Tiedostavat" mielestä vastuullista liiketoimintaa voidaan parhaiten parantaa tiedotusta ja sen läpinäkyvyyttä parantamalla.

Osa Keskimään asiakasomistajista koki, että Keskimään tulisi parantaa uusien liikelaitosten suunnittelua ja välttää isojen hypermarkettien rakentamista. Lisäksi toivottiin, että S-ryhmä välttäisi liian suuria investointeja ulkomaille. Asiakasomistajat myös kokivat, että Keskimaa pystyy markkinajohtajan asemassa ohjaamaan kulutusta haluttuun suuntaan: jos Keskimaa haluaa, se voi ohjata kuluttajia suosimaan paikallisia ja vastuullisesti tuotettuja tuotteita. Nämä vastaukset on koottu pääkäsitteen "Suunnittelu" alle. Tähän kohtaan tuli vastauksia varsinkin ryhmiin "Tiedostavat" ja "Laatutietoiset" kuuluvilta.

Suuri joukko asiakasomistajia ei osannut tai halunnut kommentoida, miten Osuuskauppa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan. Lisäksi oli pienempi määrä asiakasomistajia, jotka kertoivat olevansa tyytyväisiä nykytilanteeseen Keskimaaalla. Yhteenvetona kysymyksen 11 vastauksista voidaan todeta seuraavaa:

- Asiakasomistajien mielestä Osuuskauppa Keskimaa voi parantaa vastuullisuutta liiketoiminnassaan parhaiten huomioimalla ympäristöasiat. Käytännössä tämä tarkoittaa jätteiden määrän vähentämistä ja korkeampaa kierrätysastetta. Tätä voidaan toteuttaa suosimalla lähituottajia ja tarjoamalla palvelutiskiä tuoretuotteille. Varsinkin vastaajaryhmä "Ympäristö-

tietoiset” ehdottivat paikallisuuden suurempaa huomioimista Osuuskauppa Keskimään toiminnassa.

- Vastuullista liiketoimintaa voidaan parantaa myös huomioimalla sosiaalinen vastuu Osuuskauppa Keskimään liiketoiminnassa. Tällä asiakasomistajat tarkoittavat työsuhteisiin liittyviä asioita, kuten työsuhteiden vakinaistamista ja työolojen valvontaa sekä eri sidosryhmien huomioimista liiketoiminnassa. Tätä ehdottivat varsinkin vastaajaryhmään ”Rehellisyyden arvostajat” kuuluvat vastaajat.
- Osuuskauppa Keskimaa voi parantaa vastuullisuuttaan myös tiedotusta lisäämällä ja parantamalla sen läpinäkyvyyttä. Tämän parannusehdotuksen kannalla olivat etenkin vastaajaryhmään ”Tiedostavat”, ”Ympäristötietoiset” ja ”Taloustietoiset” kuuluvat asiakasomistajat.

Seuraavaksi ryhdytään tarkastelemaan laadullisten kysymysten vastausten sisältöä yksityiskohtaisemmin, jotta voidaan muodostaa mielikuva, mikä on tähän tutkimukseen osallistuneiden asiakasomistajien käsitys vastuullisesta liiketoiminnasta Osuuskauppa Keskimäällä.

### 4.3 Laadullisten kysymysten vastausten sisällönanalyysi

Laadullisten kysymysten sisällönanalyysi tehtiin kysymyksille 5a ja 5b sekä 11. Lisäksi näiden vastausten sisältöä verrattiin kysymyksen 5c vastuksiin vastaajaryhmittäin. Vastausten analysoinnissa käytettiin ryhmittelyä, joka perustui kysymyksen 5a ja 5b vastausten perusteella muodostettuihin ryhmiin. Tämä ryhmittely on esitetty aikaisemmin kappaleessa 3.3.1.

Ensimmäisenä laadullisista kysymyksistä käsiteltiin kysymystä numero 5a. Vastuullista liiketoimintaa luonnehdittiin monin eri tavoin. Sisällönanalyysin mukaan haastateltavat kuvasivat käsitettä seuraavilla substantiiveilla: luottamus, rehellisyys, kotimaisuus, hinta-laatu- suhde. Käsitteeseen liitettiin seuraavia adjektiiveja: tuore, hyvälaatuinen, rehellinen, suunnitelmallinen, pitkäjänteinen, paikallinen. Vastausten sisältö vaihteli sen mukaan, mihin ryhmään vastaaja kuului.

Monet vastaajat kokivat kaukaa tuotujen tuotteiden olevan vastuullisen liiketoiminnan vastaisia. Vastaajien mielestä laatu heikkenee joissakin tuotteissa kuljetuksen aikana ja lisäksi ei voida tarkkaan selvittää tuotanto-olosuhteita ja hankintaketjun vastuullisuutta. Lisäksi monen vastaajan mielestä tuotevalikoima on liian laaja ja päällekkäinen, mutta monet vastaajat totesivat, että kuluttajat ohjaavat ostopäätöksillään tuotevalikoiman laajuutta. Jos kysyntä vastaa tarjontaa, niin se näkyy myymälöissä useina erimerkkisinä, mutta samantyyppisinä tuotteina.

Seuraavaksi haluttiin selvittää vastaajien mielikuvaa käsitteestä kestävä kehitys kysymyksen 5b perusteella. Yleisesti oli vallalla sellainen käsitys, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat vain osittain samoja asioita.

Vastaajat mielsivät kestävän kehityksen koskevan enemmän eri tuotteita ja niiden tuotantotapoja ja alkuperää ja vastuullinen liiketoiminta koettiin abstraktimmaksi asiaksi ja sen ajateltiin tarkoittavan yrityksen arvomaailmaa ja etiikkaa, mutta ei käytännön liiketoimia. Kestävää kehitystä kuvattiin sanoilla kierätys, hiilijalanjälki, luomutuotteet, lähituotteet ja Reilun Kaupan tuotteet. Tämän jälkeen selvitettiin, tarkoittivatko vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys vastaajien mielestä samaa asiaa.

Sisällönanalyysiä jatkettiin edelleen kysymykseen 6a. (Mitä vastuullinen liiketoiminta mielestänne tarkoittaa Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa?) ja viimeisenä tarkasteltiin kysymystä 11 (Millä tavoin Osuuskauppa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan ja mitä konkreettisia asioita Keskimaa voisi tehdä, jotta se olisi yhä vastuullisempi yritys?). Tarkastelu eri kysymyksistä on koottu vastaajaryhmittäin, jotta voidaan erottaa eri ryhmien tunnuspiirteet ja eroavaisuudet ryhmien välillä. Tarkastelu aloitettiin ryhmästä 1 ("Tiedostavat").

#### 4.3.1 Tiedostavat

Tämän ryhmän vastaajat tunnistivat vastuullisen liiketoiminnan peruseriaatteen ja pystyivät kuvailemaan niitä ymmärrettävästi. Vastauksista voitiin erottaa kaikki kolme vastuullisen liiketoiminnan osa-aluetta. Vastaajat kuvasivat vastuullista liike-toimintaa seuraavasti:

"Vastuullinen liiketoiminta? Meinaako se nyt jotakin tai voiko sen ymmärtää niin, että se kattaa liiketoimintaa koskevat ympäristöasiat ja eettiset asiat? Se liittyy myös henkilöstön hyvinvointiin ja siihen, että taloudellisesti menestyvä yritys pystyy pitämään huolta henkilöstöstään, ympäristöstään ja on kiinnostunut kehittämään ja seuraamaan näitä asioita...joo ja tarkemmin ajatellenhan vastuullisuus liittyy kaikkien yrityksen toimintaan.

"Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa, että tulot ja menot pysyvät kontrollissa. Ei sorreta ketään eikä hyödytä toisten kustannuksella ja otetaan myös ympäristö huomioon näiden taloudellisten ja sosiaalisten seikkojen lisäksi. On aika laaja käsite, mutta nämä nyt tulee äkkiseltään mieleen..."

"Tarkoittaa tuotteiden alkuperää ja niiden tuottotapaa, työntekijöistä huolehtimista ja taloudellista panosta yhteiskuntaan, mutta kuitenkin niin, että se toteutuu sanotaanko nyt vaikka kestäväällä tavalla. En osaa tarkemmin selittää."

"Vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään paljon eri asioita: ympäristöasiat, sosiaaliset asiat, talousasiat ja nämä taas liittyvät suoraan tai välillisesti tuotantoketjuihin ja tuotantotapoihin."

Vastauksista huomaa, että vastaajat olivat hyvin selvillä vastuullisen liiketoiminnan kolmesta peruseriaatteesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Tämä vastaajaryhmä pystyi hyvin pukemaan käsityksensä sanoiksi



ja vaikka he yleisesti mielsivät kyseessä olevan laajan käsitteen, he pystyivät erottamaan siitä nämä kolme keskeistä näkökohtaa.

Vastaajien ammattitausta vaihteli liike-elämän palveluksessa olleesta eläkeläisestä, tutkijaan, prosessinhoitajaan ja toimistoapulaiseen eli vastaajien koulustausta oli hyvin kirjava. Näin ollen voidaan päätellä, että tässä tutkimuksessa ei vastaajan ammattitaustalla ollut merkitystä siihen, miten he ymmärtävät käsitteen vastuullinen liiketoiminta. Verrattaessa vastaajien asuinpaikkoja, havaittiin, että kaikista muista haastattelupaikkakunnista paitsi Viitasaarelta ja Jämsästä ei tähän luokkaan kuulunut yhtään vastaajaa.

Tuloksien tarkastelussa pitää kuitenkin muistaa se, että tähän ryhmään kuuluivat ne vastaajat, jotka käsittivät vastuullisen liiketoiminnan koskevan kestävän kehityksen kolmea perusajatusta, mutta lisäksi on suuri joukko vastaajia, jotka osasivat mieltää vastuullisen liiketoiminnan osaksi yhtä tai kahta määritelmän mukaista osa-aluetta.

Seuraavaksi tarkasteltiin tämän ryhmän käsityksiä kestävästä kehityksestä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, kestävä kehitys käsitteenä oli vieraampi vastaajille. Tämän takia ryhmään "Tiedostavat" kuului vain 3 vastaajaa kysymyksen 5b jälkeen. Nämä "Tiedostavat" ryhmää kuuluvat kommentoivat kestävästä kehityksestä käsitettä seuraavasti:

"Kestävä kehitys tarkoittaa, että pysytään kohtuudessa myös liiketoiminnassa. Tällöin aikaisemmin mainitut vastuullisen liiketoiminnan periaatteet toteutuvat nyt ja tulevaisuudessa. En minä sitä sen paremmin osaa selittää."

"Kestävä kehitys tarkoittaa, että suunnitelmat tehdään pitkäjänteisesti ja otetaan huomioon eri näkökulmat: ympäristö, tuotantoketju, henkilöstö ja talous."

"Se tarkoittaa, että koko yrityksessä kaikki alusta loppuun voivat hyvin, joka lenkistä pidetään huoli, tasapuolisesti kaikista. Ajatellaan sitten ympäristöä, henkilöstöä tai liiketoimintaa."

Nämä käsitykset vastasivat hyvin kestävästä kehityksestä määritelmää. Muista vastauksista ilmeni, että vaikka vastuullisen liiketoiminnan käsite oli tuttu, ajateltiin kestävästä kehityksestä liittyvän enemmän johonkin tiettyyn osa-alueeseen, esim. ympäristöön tai sosiaalisiin seikkoihin. Tämä näkökanta varmistui entisestään kysymyksen 5d myötä, kun vastaajaa pyydettiin määrittelemään, tarkoittaako vastuullinen liiketoiminta samaa asiaa kuin kestävä kehitys. Vain yksi vastaaja "Tiedostavien" ryhmästä oli sitä mieltä, että käsitteet tarkoittavat täysin samaa asiaa. Muut kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että käsitteet ovat vain osittain samoja.

Seuraavaksi selvitettiin, mitä tähän ryhmään kuuluvat ajattelivat vastuullisesta liiketoiminnasta Osuuskauppa Keskimaan kohdalla. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, tunnustivatko vastaajat Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnassa sellaisia tekijöitä, jotka ovat tunnusomaisia vastuulliselle liiketoiminnalle. Tämä ryhmä mielsi vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Keskimaan tapauksessa erityisesti liiketoimintatapoja ja tuotteiden laatua sekä kilpailukykyisiä hintoja. Tätä kuvattiin seuraavilla vastauksilla:

”Keskimaan tapauksessa sillä tarkoitetaan, että on tarjolla laadukkaita tuotteita kilpailukykyisillä hinnoilla.”

”Liiketoiminta on sellaista, että toimitaan yhdessä luotettavien liikekumppaneiden kanssa ja kaikkiaan liiketoiminta on sellaista, että ketään ei riistetä.”

”Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa Keskimaan tapauksessa ihan samoja asioita kuin yleisesti, mutta tietysti asiakasomistajuus ja sen vaaliminen ovat tunnuspiirteitä osuuskaupalle.”

”Tarkistavat varmaan tuotteiden tuotanto-olosuhteet ja toimivat kaikissa asioissa lain mukaan.”

Vastauksista kuvastui, että Keskimaan liiketoiminta ajateltiin olevan vastuullista erityisesti siksi, että se huomioi asiakasomistajat ja toimii valvotusti ja suunnitelmallisesti eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi vastauksista voitiin havaita, että yleiset vastuullisuuden tunnuspiirteet ovat automaattisesti osa Osuuskauppa Keskimaan vastuullista liiketoimintaa asiakasomistajien mielestä.

Kysymyksessä 11 haluttiin vastaajilta kommentteja ja kehitysehdotuksia joiden avulla Keskimaa pystyisi parantamaan omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassa. Tämän ryhmän vastaukset sisälsivät lähes poikkeuksetta kriittisen kannanoton Osuuskauppa Keskimaan liiketoimintaan. ”Tiedostavat” kuvasivat parannusehdotuksia seuraavasti:

”Tärkeää olisi saada ainakin suurimpiin myymälöihin palvelutiskit, jotta voitaisiin vähentää pakkausmateriaaleja ja saisi itse valita, minkä verran ostaa lihaa tai kalaa.”

”Jos Keskimaa haluaisi olla edelläkävijä, niin silloin voisi kokeilla uudelleen käytettäviä täyttöpakkauksia ja yleensäkin pitäisi pyrkiä vähentämään pakkausten osuutta, mutta tämä ei ole yksistään Keskimaan ongelma, vaan kaupan alan yleisesti.”

”Pitäisi hinnoitella kaikki tuotteet ja esim. ruoka sen todellisin arvon mukaan ja ottaa kaikki kustannukset huomioon, ottaa vaikka ”kummitila” kumppanikseen, ohjata kulutusta eettiseen ja terveelliseen suuntaan. Tämä voi tapahtua sekä hintaohjauksella, tuotesijoittelulla ja tiedottamisella. Tämä on kokonaisvaltainen poliittinen savotta. Tiedotusta saisi olla lisää lähiruusta.”

Vastauksissa tiedostettiin se, että vastuullisen liiketoiminnan parantamiseksi pitää tehdä yhteistyötä eri alojen ja yrittäjien välillä ja että se vaatii toteutuakseen tuekseen poliittisen päätöksenteon. Seuraavaksi tarkasteltiin ryhmän ”Ympäristötietoiset” vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin liittyen.

#### 4.3.2 Ympäristötietoiset

Tämän ryhmän vastaajat pitivät vastauksissaan ympäristöön liittyviä asioita keskeisinä ajateltaessa vastuullisen liiketoiminnan käsitettä. He kuvailivat vastuullista liiketoimintaa seuraavilla tavoilla:

”Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa mun mielestä sellaista ekologisuutta, vihreyttä ja luontoystävällisyyttä. Ne tulevat ensimmäisinä mieleen.”

”Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa sitä, että ei tuoda toiselta puolelta maapalloa tuotteita. Jos ajatellaan ympäristön kannalta, niin ei ole hyvä asia tuoda tavaroita kaukaa. Tarkoittaa myös, että ei käytetä lapsityövoimaa. Pitäisi tarkastaa tuotteiden alkuperä ja tekotapa.”

”No se on varmaan ympäristöön liittyvää vastuullisuutta.”

Vastauksista kuvastuu se, että vastaajat osasivat liittää vastuullisen liiketoiminnan käsitteen osaksi ympäristövastuuta ja sosiaalista vastuuta. Tällöin vastaus kuului sekä ryhmään 2 (”Ympäristötietoiset”) että 3 (”Laatutietoiset”).

Seuraavana tarkasteltiin ryhmän käsityksiä kestävästä kehityksestä. Osa vastaajista mielsivät ympäristönäkökohdat sekä osaksi vastuullista liiketoimintaa että kestävästä kehityksestä. Kestävästä kehityksestä kuvailtiin tässä ryhmässä seuraavin lausein:

”Kestävä kehitys tarkoittaa sitä, että ei rasiteta tulevia sukupolvia, vaan eletään kohtuudella tulevaisuutta ajatellen ja ympäristöä säästäen.”

”Kestävä kehitys on sitä, että ajatellaan luontoa ja luonnonvaroja, jotta niitä riittäisi tuleville sukupolville. Pystyttäisiin demokraattisesti päättämään asioista.”

”Myös tähän liittyy ympäristöasiat, ettei kuormiteta sitä liikaa ja tuotetut tuotteet eivät olisi haitallisia tuotantomaan ympäristölle.”

Kuvaavaa lähes kaikille vastauksille oli se, että niissä esiintyi sana kierrätys. Myös tulevaisuuden turvaaminen tuleville sukupolville oli esillä useissa tämän ryhmän vastauksissa. Lisäksi vastauksissa tiedostettiin hankintaketjujen aiheuttamat ympäristövaikutukset. Seuraavaksi tarkasteltiin vastuullisen liiketoiminnan tunnuspiirteitä Osuuskauppa Keskimaan toiminnassa. Keskimaan tapauksessa vastuullista liiketoimintaa luonnehdittiin seuraavasti:

”Tavaroiden tilaaminen (reilu kauppa), alkuperän selvittäminen, elintarviketuotanto, hankintaketju, kaikki osat siitä, ei kosketa erityisesti Keskimaata, vaan kaikkien pitäisi huomioida ko. asiat toiminnassaan ja asiat tuntuvat itsestään selvyydeltä.”

”Tarkoittaa Keskimaan tapauksessa laatua, on saatavilla paikallisia tuotteita ja paikalliset tuottajat liikekumppaneina.”

”Vastuullisuus tarkoittaa Keskimaalla kotimaisia tuotteita ja varsinkin elintarvikkeissa paikallisia tuotteita ja se on hyvin merkitty tuotteisiin.”

”Tuoreet tuoretuotteet, ei vanhentuneita tuotteita tarjolla, tutkitut ja turvalliset tuotteet. Pidetään asiakkaista huolta ja jokainen asiakas on tärkeä. Toimii yhteiskunnan lakien mukaan.”

Vastauksista huomaa, että vaikka vastaajat kuuluivat ryhmään ”Ympäristötietoiset”, ei heidän vastauksistaan silti kuvastunut erityisesti ympäristönäkökohdat ajateltaessa Osuuskauppa Keskimaata. Vastaajat ajattelivat, että vastuullinen liiketoiminta ei liity Keskimaan tapauksessa kovin suuresti eri ympäristötekijöiden huomioonottamiseen, vaan että sillä tarkoitetaan enemmänkin paikallisten tuotteiden ja tuottajien suosimista sekä laadukkaitten tuotteiden tarjoamista asiakkaille. Tällä on suotuisat vaikutukset myös ympäristöön. Toisaalta lähempi tarkastelu osoitti myös sen, että eri ympäristötekijöiden huomioonottaminen on lakisääteistä ja siten asiakasomistajat, jotka kuuluvat tähän vastaajaryhmään, ajattelevat, että ne ovat automaattisesti otettu huomioon Keskimaan liiketoiminnassa.

Ympäristötietoisilla oli monia kehitysehdotuksia siihen, miten Keskimaa pystyisi parantamaan omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan.

”Ovatkin jo toimineet vastuullisesti palkkaamalla kesätyöntekijöitä ja voisivat soveltaa sitä samaa myös muissa työsuhteissa vakinaistamalla työsuhteita ja tekemällä niistä kokoaikaisia. Vuokaratyö pannaan!”

”Läpinäkyvyys tarjonnassa ja tiedottamisessa, ohjaavat kulutusta kun tarjoavat vastuullisesti ja kestäväällä tavalla tuotettuja tuotteita.”

”Ainakin voisivat toimia niin, että jätteet vähenisivät, harkittava investointien tarpeellisuutta, työntekijöiden työsuhteet jatkuvia, ei pätkätöitä.”

”Olisi vastuullisempi, jos tarjoaisi enemmän paikallisia tuotteita ja ravintoloissa olisi enemmän paikallisia erikoisuuksia. Myös työntekijöiden oloja pitäisi tarkkailla ja kohdella tasapuolisesti työntekijöitä.”

Näistä vastauksista korostui erityisen suuri sosiaalisen vastuun korostus ja sen tason parantaminen Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnassa. Nämä ehdotukset ovat sopusoinnussa aikaisempien vastausten kanssa, jolloin havaittiin, että ”Ympäristötietoiset” ymmärsivät vastuullisen liiketoiminnan ja kestäväan kehitykseen liittyvän ympäristönäkökohtiin, laatuun ja sosiaaliseen vastuuseen. Monet kehitysehdotukset olivat melko kriittisiä kannanottoja koskien vastuullisuuden parantamista työsuhteisiin liittyvissä asioissa.

Kun vastauksia vertailtiin ryhmän ”Tiedostavat” vastauksiin, havaittiin, että ”Ympäristötietoiset” korostivat vastauksissaan enemmän sosiaalisen vastuun tärkeyttä sekä paikallisissa työsuhteissa että hankintaketjun eri osissa kuin ”Tiedostavat”. Lisäksi ”Ympäristötietoisien” vastauksissa kiinnitti huomiota se, että paikallisuutta ja kotimaisuutta arvostettiin. Tämän jälkeen tarkasteltiin vastaajaryhmän ”Laatutietoiset” vastausten sisältöä kysymysten 5a, 5b, 6a ja 11 suhteen.

### 4.3.3 Laatutietoiset

Tämän ryhmän vastaajista osa kuului myös ryhmiin ”Ympäristötietoiset” tai ”Taloustietoiset”. Seuraavaksi käsittelemme vain niiden vastaajien vastauksia, jotka kuuluvat vain tähän yhteen ryhmään.

Vastuullinen liiketoiminta ymmärrettiin tämän ryhmän vastausten mukaan erityisesti sellaiseksi, että siinä huomioidaan tavaranhankintaketjujen vastuullisuus oman liiketoiminnan vastuullisuuden lisäksi. Tämän avulla voidaan tarjota asiakkaille laadukkaita tuotteita. Osassa vastauksia tunnistettiin myös sosiaalisten asioiden tärkeys vastuullista liiketoimintaa määritettäessä. Vastuullista liiketoimintaa kuvattiin seuraavin tavoin:

”En tiedä tarkalleen, mutta myydään kunnon tavaraa ja semmoista mitä ei ole valmistettu halpamaissa eikä ole tuotettu lapsityövoimalla.”

”Tuotteet ovat hyvälaatuisia ja niiden tuotantoa valvotaan.”

Vastauksista havaittiin, että tuotteiden laatu miellettiin osaksi vastuullisuutta, mutta samoin myös tuotantotavat ja niihin liittyvät sosiaaliset kysymykset.

Seuraavaksi arvioitiin kestävän kehityksen määritelmää. Tämä ryhmä kuvasi kestävää kehitystä seuraavasti:

”Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan tuotteiden tai myyntiartikkelien kestävyyttä ja pitkäaikaisuutta, eettisyys valmistuksessa.”

”Tulee mieleen hyvä laatu ja kestävyys.”

”Kestävä Kehitys on mun mielestä kotimaisuutta, pidetään tuotanto kotimaassa, ei myydä tuotantoa ulkomaille, tarjotaan työtä suomalaisille. Se on kestävällä pohjalla.”

Nämä luonnehdinnat kuvasivat parhaiten ryhmän ”Laatutietoiset” käsityksiä kestävästä kehityksestä. Tämän ryhmän vastauksissa korostui se, että kestävä kehitys miellettiin tärkeäksi osaksi tuotteita, niiden valmistusta ja elinkaarta. Lisäksi monessa vastauksessa korostettiin kotimaisuuden ja hyvän laadun liittyvän toisiinsa. Nämä näkökohdat korostuivat myös siinä, kuinka ryhmään kuuluvat vastaajat käsittivät vastuullisen liiketoiminnan Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa. Sitä he kuvasivat seuraavin lausein:

”Keskimaan kohdalla vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa suunnitelmallisuutta, joka johtaa siihen, että henkilökunnalla riittää töitä.”

”Mun mielestä ne on aika hyvin perehtyneet siihen, alkuperät on selvillä ja millä työvoimalla niitä tuotetaan. Kaikista ei varmaan voi saada selville kaikkia tavaranhankinnan ja tuotannon eri vaiheissa olevia tekijöitä.”

Seuraavaksi haluttiin kuulla, mitä konkreettisia toimenpiteitä Osuuskauppa Keskimaan pitäisi tehdä, jotta se olisi tämän ryhmän vastaajien mielestä yhä vastuullisempi yritys.

”Jos ajattelee omaa mielikuvaa, jos markkinoisivat enemmän ”suosi suomalaista”-tyyppisesti, niin se nostaisi mielikuvaa vastuullisena toimijana.”

”Keskimaan kohdalla voisi tarkoittaa, ettei rakenneta bensa-asemia hienoille paikoille, järven rantaan.”

”Siirtyisivät voimakkaammin lähituottajien tavaroiden toimittajiksi ja suosisivat luomutuotteita päivittäistavaratuotteita.”

Näissäkin vastauksissa korostui kotimaisuuden suosiminen. Mielenkiintoista oli, että useassa vastauksessa mainittiin paikallisuuden ja lähituottajien tuotteiden suosiminen. Tämä havaittiin jo aikaisemmin, kun tarkasteltiin sitä, mitä tämän ryhmän vastaajat ajattelivat vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa (kappale 4.2.2). Monessa tämän ryhmän vastauksessa ei ollut osattu sanoa, miten Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan. Tämä voi kuvastaa sitä, että useimmat tämän ryhmän vastaajista ovat tyytyväisiä nykyiseen liiketoiminnan tasoon Keskimaalla.

Verrattaessa tämän ryhmän vastauksia kahden edellisen ryhmän vastauksiin, havaittiin, että vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys miellettiin osaksi tavaranhankintaa ja niiden laatua ja elinkaarta tämän ryhmän vastauksissa. Vastauksissa oli kuitenkin yhtäläisyyksiä varsinkin ryhmän ”Ympäristötietoiset” kanssa, jolloin paikallisuus ja kotimaisuus korostuivat. Ryhmän ”Tiedostavat” kanssa oli yhtäläisyyksiä muutamien parannusehdotusten osalta. Tällöin kyseessä olivat Keskimaan liiketoimintaa koskevat seikat, joihin tuli pari melko kriittistä kannanottoa. Tähän ryhmään kuului vastaajia kaikista haastattelupaikkakunnista. Tämän jälkeen tarkasteltiin ryhmän ”Taloustietoiset” käsitteitä edellä mainituista kysymyksistä.

#### 4.3.4 Taloustietoiset

Taloustietoisien ryhmä käsitti vastuullisen liiketoiminnan osaksi yrityksen taloudellista vastuuta ja velvoitteita. Myös tähän ryhmään kuuluvat saattoivat kuulua vastaustensa sisällön perusteella useaan eri ryhmään. He kuvailivat vastuullisen liiketoiminnan käsitettä seuraavilla tavoilla:

”Sellaista tarkoittaa, että pidetään huolta ympäristöstä, ihmisarvoista, moraalista ja etiikasta, mutta kuitenkin liiketoiminnan pitää tuottaa voittoa.”

”Täytyy saada kustannukset peitettyä ja voittoa.”

”Mulle tulee mieleen ehkä se, että kuluttaja ostaa tuotteen jossa kauppias on välikätenä, mutta myynti tapahtuu kuluttajalle sopivalla hinnalla, että kauppa ei ole liian ahne.”

Vastauksissa tiedostettiin se, että liiketoimintaa ei voi olla, mikäli se on tappiollista. Vastuullisuus liitettiin vastauksissa osaksi kohtuullisuutta. Kestävää kehitystä arvioitaessa tämän ryhmän vastaajat kuvailivat sitä seuraavasti:

”Pitää ajatella tulevia sukupolvia ja saastumista ym. Kestävästä kehityksestä puhutaan jatkuvasti...sinänsä hyvä asia, mutta ei pitäisi liikaa korostaa, jotta ei vaikuta vahingollisesti talouselämään.”

”Voisi ajatella, että kestävään kehitykseen ei liity voitontavoittelu siinä määrin kuten vastuulliseen liiketoimintaan. Kestävä kehitys on kohtuullisempaa.”

”Periaatteessa tarkoittaa sitä, että ei käytetä ajattelemattomasti mitään luonnonvaroja tms., vastakohta kvartaalitaloudelle, pitkäjänteistä toimintaa.”

Vastauksista ilmeni, että kestävään kehitykseen liittyy tietty suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. Tämän ryhmän vastaajat kokivat sen hyväksi asiaksi, mutta tiedostivat, että se voi olla myös uhka kannattavalle liiketoiminnalle: osa vastaajista pelkäsi liian voimakkaan kestävä kehityksen korostamisen olevan uhka liiketoiminnan kannattavuudelle. Tämän ryhmän vastauksista heijastui tietty asenteellisuus käsitettä kestävä kehitys kohtaan. Vastuullisen liiketoiminnan ilmenemistä Osuuskauppa Keskimaalla ryhmän vastaajat kommentoivat seuraavasti:

”Keskimaalla vastuullisuus ilmenee asiakasomistajien kuulemisena ja asiakkaiden parhaan ajattelulla.”

”Huolehtii työntekijöistä ja asiakkaista, tuotteet laadukkaita.”

”Ei tarkoita mitään erityistä Keskimaan kohdalla. Vastuullisuuteen liittyvät yleiset asiat pätee myös Keskimaan kohdalla.”

”Asiakkaan huomioonottaminen.”

Näissä vastauksissa ei ollut mitään tiettyä asiaa, minkä tämä vastaajaryhmä olisi kokenut olevan erityisesti Keskimaalle tunnusomaista koskien sen vastuullisuutta liiketoiminnassa, vaan erityispiirteet koettiin liittyviksi hyvin laajasti eri liiketoiminnan osa-alueisiin.

Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajaryhmän mielipiteitä siitä, miten Keski-  
maa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan. Tähän kysymykseen ryhmän ”Taloustietoiset” ehdottivat seuraavia parannuksia:

”Tiedottamisen lisääminen TV-ruuduissa kaupoissa, pulloveden poistaminen valikoimista.”

”Uuden Prisman rakentaminen laajentamalla, ei purkamalla vanhaa pois. Näkyvämmiin esille lähituottajien tuotteet, jotta erottuisivat paremmin.”

”Palvelutiski on tullut tarpeeseen ja sitä suosittelen kaikkiin muihinkin myymälöihin. Olen ollut tyytyväinen palveluihin ja tarjontaan.”

”Tiedottaa vastuullisuudesta kaupan sisällä. Ruuan hinnan koostumuksen erot eri tuotteiden välillä, jotta asiakas ymmärtäisi mistä hinta koostuu.”

Tämän ryhmän vastauksissa toistui tiedottamisen lisääminen sekä itse kaupan sisällä että ulkopuolisessa mediassa. Lisäksi parannusehdotuksissa näkyi vastaajien taloudellinen ajattelu ja hinnanmuodostuksen merkitys asiakkaiden kulutuskäyttäytymiselle. Hyvät perustelut hinnoittelulle paikallisten ja luomutuotteiden osalta innostaisivat tämän ryhmän vastaajia lisäämään tällaisten tuotteiden kulutusta.

Tämän ryhmän vastauksissa oli yhtäläisyyksiä ryhmän ”Ympäristötietoiset” ja ”Tiedostavat” vastauksien kanssa koskien tiedottamisen tärkeyttä vastuullisen liiketoiminnan edistämisessä. Monessa tämän ryhmän vastauksessa ei ollut otettu kantaa siihen, miten Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassaan. Ryhmän vastaajat koostuivat tasapuolisesti kaikkien haastattelupaikkakuntien vastaajista.

#### 4.3.5 Epätietoiset

Tämän ryhmän vastaukset olivat kahden ensimmäisen laadullisen kysymyksen (5a ja 5b) suhteen sellaisia, että ne kuvastivat käsitteiden vierautta ja abstraktiutta. Vastaajat eivät osanneet eritellä käsitteitä millään tavalla. Näiden kahden ensimmäisen kysymyksen vastauksia ei siis käsitellä lähemmin, koska se ei anna mitään lisäarvoa tehdyille tutkimukselle. Huomionarvoista sen sijaan on, että haastattelun edetessä vastaajille alkoi selvitä se, mitä vastuullisella liiketoiminnalla ja kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan ja täten he pystyivät kommentoimaan kysymystä 6a ja kysymystä 11.

Vastuullisen liiketoiminnan ilmentymistä Osuuskauppa Keskimaailla kommentoitiin seuraavasti:

”Asiakkaista huolehtiminen ja asiakasomistajistaan huolehtiminen.”

”Monipuolisuus, kun löytyy pankki yms. palvelut.”

”En tiedä ilmeneekö millään tavalla? Ei ole mitään merkkiä, että ilmentäisi sitä toiminnassaan. Mikään ei riitä yritysten voitontavoittelussa, tuskin Keskimaaallekaan riittää.”

”Joka paikassa on Keskimaan toimipisteitä.”

Tämän ryhmän vastauksissa oli myös paljon sellaisia, joissa ei haluttu kommentoida tai ei tiedetty, mitä vastuullisuus tarkoittaa erityisesti Osuuskauppa Keskimaan tapauksessa. Yllä olevista vastauksista kuitenkin huomaa, että vastaajat arvostivat Keskimaan kohdalla laajaa toimipisteverkostoa ja monipuolisia valikoimia. Tämä koettiin vastuulliseksi siinä mielessä, että se tarjoaa myös pienempien paikkakuntien asukkaille mahdollisuuden kauppa- ja pankkipalveluiden käyttöön. Tämä voidaan katsoa vastuullisuudeksi sekä talouden, ympäristön että sosiaalisen vastuun kannalta. Tähän liittyen vastaajilla oli myös



toiveita siitä, kuinka Keskimaa voisi edelleen kehittää omaa vastuullisuuttaan. Näitä toiveita kuvattiin seuraavin tavoin:

”Laajempi valikoima tekstiileihin, ettei tarvitse asioida kauempana. Lähiruokaa enemmän ja paikallisia tuotteita, vanhuksille palvelutiski, josta saa valmisruokaa kotiin kuljetettavaksi. Henkilökuntaan pitäisi panostaa, jotteivät uuvu työntekoon.”

”Tuotteet, joilla on viimeinen myyntipäivä ylittynyt, voitaisiin myydä halvemmalla tai antaa hyväntekeväisyyteen.”

”Henkilökunnan kouluttaminen, että on hyvä siinä, mitä työtä tekevät. On tärkeää, että on ajan tasalla ja motivoitunut työntekijä.”

”Liikaa tarjontaa ja syövät pienyrittäjiä. Pitäisi toimia enemmän yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa.”

”Palkata työntekijät kuukausipalkkalaisiksi ja vakinaistaa työsuhteet.”

Vastauksista voidaan havaita, että niiden sisältö liittyy enemmän sosiaalisen vastuun parantamiseen. Toisaalta vastauksissa on myös hajontaa: se, mikä edellisen kysymyksen kohdalla katsottiin edustavan jonkun vastaajan mielestä vastuullisuutta (laaja toimipisteverkosto), on toisen vastaajan mielestä muilta yrittäjiltä pois (yhteistyön vähäisyys). Myös tässä vastaajaryhmässä oli paljon vastauksia, joissa ei ollut ajatuksia siitä, kuinka Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan.

Kun tämän ryhmän vastauksia verrattiin muiden vastaajaryhmien vastauksiin, havaittiin, että tämän ryhmän vastauksien sisällä oli eniten ”en osaa sanoa”- tyyppisiä vastauksia, mikä on tietenkin luonnollista tämän ryhmän kohdalla. Vain Laukaan vastaajan edustus puuttui tästä ryhmästä. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen antia johtopäätösten muodossa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vastuullisen liiketoiminnan käsitettä. Tutkimuskysymys sisälsi Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajien käsitysten kartoittamisen vastuullisesta liiketoiminnasta ja kestävästä kehityksestä. Lisäksi selvitettiin asiakasomistajien näkemyksiä Osuuskauppa Keskimaan vastuullisen liiketoiminnan erityispiirteistä ja kuinka vastuullisuutta voitaisiin edelleen kehittää. Näitä tuloksia analysoidaan ja niiden merkittävyyttä Osuuskauppa Keskimaan liiketoiminnalle arvioidaan sidosryhmäteorian valossa, kun tehdään johtopäätöksiä tästä tutkimuksesta.

Aluksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tapoja, joilla vastuullinen liiketoiminta voidaan määritellä. Tämän jälkeen tutustuttiin tutkimusongelman kannalta oleellisiin käsitteisiin eli vastuullisen liiketoiminnan kolmeen eri osa-alueeseen ja niiden tunnuspiirteisiin osuustoiminnallisissa yrityksissä, erityisesti S-ryhmässä. Tutkimuksen teoreettisen taustaan liittyi tärkeänä osana sidosryhmäteoria, jota tarkasteltiin soveltamalla sitä osuuskaupan asiakasomistajien erikoisaseman tarkasteluun.

Tutkimuksen empiirisen osan muodosti Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajille tehty haastattelututkimus, johon haastateltiin yhteensä 84 asiakasomistajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna tutkimushaastatteluna valituilla paikkakunnilla ja tutkimuksessa sovellettiin sekä määrällistä ja laadullista tutkimusta. Vastaukset analysoitiin eräiden määrällisten vastausten suhteen ja lisäksi laadullisten kysymysten vastauksista tehtiin sisällönerittely ja tarkempi sisällönanalyysi.

Kirjallisuusosan perusteella selvisi, että vastuullinen liiketoiminta on laajasti tutkittu aihe varsinkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vastuullisuuden eri osa-alueet ovat kiinnostaneet tutkijoita ja globalisaation myötä erityisesti sosiaalisen vastuun tarkastelu on lisääntynyt huomattavasti. Tämä on toisaalta myös antanut aihetta päinvastaiseen tutkimussuuntaukseen eli paikallisen ja alueellisen talouden tutkimukseen. Osuustoimintaliike rakentuu paikallisuuden ja ympäröivän alueen elinolojen parantamiseen ja laajaan sosiaaliseen vastuuseen, joten on luontevaa, että osuusliiketoimintaa on tutkittu tässä yhteydessä paljon. Monet tutkimukset perustuivat sidosryhmäajattelun hyödyntämiseen osuusliiketoimintaa tutkivissa tutkimuksissa. Samalla selvisi, että erityisesti asiakasomistajuutta ja sen merkitystä sidosryhmänä osuusliiketoiminnalle ja varsinkin vastuulliselle liiketoiminnalle on tutkittu vähemmän ja tutkimusaineistoa on niukasti saatavilla.

Tutkimuksen empiirisen osan tuloksista tehtävät johtopäätökset liittyvät tämän tutkimuksen tuloksiin eikä niitä voida yleistää, koska haastateltujen asiakasomistajien määrä oli liian vähäinen yleistyksen tekoa varten. Aluksi tarkastellaan määrällisten kysymysten vastausten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä: tähän tutkimukseen osallistunut haastateltava oli yleisimmin nainen ja vastaajien syntymävuoden mediaani oli vuosi 1958. Määrällisissä kysymyksissä

tutkittiin asiointitiheyttä Keskimaan toimipisteissä. Havaittiin, että yleisin asiointipaikka haastateltavilla oli oman paikkakunnan S-market. Lukumäärällisesti eniten (38) asiakkaista asioi S-marketissa 1-2 kertaa viikossa. Ostoksia täydennettiin lähialueiden Prismoissa, useimmiten tämä tapahtui kaksi kertaa kuussa. Osa asiakkaista asioi Prismoissa myös viikoittain (14). Asiakasomistajat asioivat myös tiheästi ABC myymälöissä, yleisemmin joka toinen viikko. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että hotelli- ja ravintolapalvelujen käyttö oli melko vähäistä haastateltavien keskuudessa. Tämä voi johtua siitä, että varsinkaan maakunnissa ei ole tarjolla hotelli- ja ravintolapalveluita, jotka kuuluisivat Keskimaan omistukseen. Näitä tietoja, kuten ei myöskään ammattitautia, analysoitu yksityiskohtaisemmin, vaan niiden tarkoituksena oli ainoastaan tuottaa kvantitatiivista tietoa Osuuskauppa Keskimaalle.

Laadullisista kysymyksistä tutkittiin ensin vastuullisen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen käsitteiden tunnettavuutta. Tässä tutkimuksessa oli selkeä ero näiden kahden käsitteen ymmärryksessä. Vastuullinen liiketoiminta miellettiin enemmän arvoihin perustuvaksi yleiskäsitteeksi, mikä perusteltiin luottamuksena, rehellisyytenä ja liiketoiminnan yleisinä normeina. Kestävä kehitys sen sijaan miellettiin liittyvän erityisesti ympäristöarvoihin ja eri tuotteiden valmistustapoihin ja elinkaareen. Kestävää kehitystä kuvasi haastateltavien mielestä yleisemmin sana kierrätys. Huomattavaa myös oli, että vastuullisen liiketoiminnan käsitteen tunnisti 12 % vastaajista, mutta kestävän kehityksen vain 4 % vastaajista.

Seuraavaksi tarkasteltiin asiakasomistajien käsityksiä vastuullisen liiketoiminnan tunnuspiirteistä Osuuskauppa Keskimaalla. Osa vastaajista liitti vastuullisen liiketoiminnan asiakasomistajuuteen ja paikallisuuteen. Nämä ovatkin osuustoiminnan perusarvoja ja on hyvä, että ne ovat vielä tunnistettavissa myös päivittäistavarakaupan kohdalla. Lisäksi haastateltavat arvostivat laadukasta ja laajaa tuotevalikoimaa ja palvelua. Tämä voi selittyä osittain sillä, että S-market on usein paikkakuntansa johtava kauppa- ja maakauppa ja maakunnissa sen tavaravaliokoma voi olla hyvinkin paljon monipuolisempi kuin kaupungeissa. Usein myös Keskimaalla asiointin yhteydessä on mahdollista hoitaa muitakin asioita, esimerkiksi pankkipalveluja.

Asiakasomistajilta haluttiin myös kuulla, mitkä tuotteet Keskimaan valikoimissa edustavat erityisesti vastuullista liiketoimintaa tai ovat ehdottomasti vastuullisen liiketoiminnan vastaisia tuotteita. Erityisen vastuullisiksi tuotteiksi todettiin lähituottajien tuotteet, samoin luomutuotteet ja Reilun Kaupan tuotteet. Vastuullisen liiketoiminnan vastaisiksi tuotteiksi koettiin kaikki kaukaa tuotetut elintarvikkeet ja useat päällekkäiset tuotteet ja tuotemerkit valikoimissa. Yllättävää oli, että useimmat haastateltavista eivät osanneet mainita vastuullisen liiketoiminnan vastaisia tuotteita lainkaan. Tämä voi heijastaa sitä, että asiakasomistaja ei ole ajatellut vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä asioita. Toisaalta se voi johtua siitä, että asiakasomistajat pitävät Osuuskauppa Keskimaata suurimmaksi osaksi vastuullisena toimijana. Tätä näkökantaa puoltaisi asiakasomistajien antama vastuullisen liiketoiminnan arvosana, mikä Keskimaan tapauksessa määriteltiin keskiarvona kaikkien vastaajien antaman ar-

vosanan perusteella. Tulokseksi tuli 3,60 eli Keskimään vastuullisuus liiketoiminnassa on asiakasomistajien mielestä lähes kiitettävällä tasolla.

Useimmat vastaajista olivat valmiita maksamaan hieman enemmän tuotteista, mikäli se takaisi liiketoiminnan vastuullisuuden kehittämisen. Palveluista oltiin valmiita maksamaan ehdoitta enemmän useimmissa vastauksissa. Tätä tuki myös se, että asiakasomistajat haluaisivat kehittää Keskimään liiketoimintaa erityisesti palvelujen muodossa. Liikat pakkaukset ja valmiit tuotekoot ohjaavat liikaa kuluttajien valintoja ja siitä haastateltavat halusivat eroon. Monet vastaajat halusivat, että liha- ja kalatuotteille olisi palvelutiski, jossa voisi asioida. Vaikka paikallisia ja lähituottajien tuotteita onkin jo tarjolla Keskimään myymälöissä, olivat asiakasomistajat sitä mieltä, että niiden valikoima voisi olla vielä laajempi. Myös paikallisten tuotteiden esillepanoon ja tiedottamiseen ja markkinointiin haluttiin enemmän näkyvyyttä. Lisäksi haluttiin, että Keskimää tekee yhteistyötä paikallisten yrittäjien kanssa ja vahvistaa siten maakunnallista identiteettiään. Tällä olisi positiivinen vaikutus Osuuskauppa Keskimään imagoon asiakasomistajien mielestä.

Tutkimuksen perusteella tiedetään, että asiakasomistajilla on erilaisia käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta ja kestävästä kehityksestä sidosryhmän sisällä. Lisäksi sidosryhmän näkemykset eroavat keskenään siitä miten Osuuskauppa Keskimään liiketoimintaa pitäisi kehittää vastuullisempaan suuntaan. Koska asiakasomistajat muodostavat kiistatta ensisijaisen sidosryhmän Osuuskauppa Keskimään liiketoiminnassa, on heidän näkemyksillään painoarvoa, mikäli sidosryhmäjohtamista halutaan hyödyntää yrityksen hallinnossa. Tällöin Osuuskauppa Keskimään tulisi huomioida eri sidosryhmiä asiakasomistajien vaatimusten mukaisesti ja lisätä yhteistyötä eri tahojen kanssa, jotta sen vastuullisuus yrityksenä kasvaisi.

Jos tutkimustuloksia tarkastellaan vielä sidosryhmäteorian valossa, havaitaan, että useimmat käsitykset ja ehdotukset, joita asiakasomistajilla on, korostavat asiakasomistajan asemaa *asiakkaana*. Asiakasomistajan rooli *omistajana* jää selkeästi toiselle sijalle. Omistajuuden ääntä oli vastauksissa havaittavissa vastaajaryhmä ”Taloustietoiset” käsityksissä, joissa liiketoiminnan kannattavuus ja suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys tulivat esille. Jos ajatellaan Keskimään hallinnointia, olisi tärkeää, että myös omistajuuden ääntä saataisiin esille, sillä edustajistoon tarvitaan jäseniä, joilla on näkemystä myös omistajan roolista ja sen kehittämisestä. Tämän tutkimuksen päätulokset voidaan vielä tiivistää lyhyesti:

- Asiakasomistajat mieltävät vastuullisen liiketoiminnan arvoihin ja yrityksen etiikkaan kuuluvaksi käsitteeksi.
- Kestävä kehitys on käsitteenä vieraampi asiakasomistajille ja se mielletään koskevan enemmän tuotteiden valmistusta, tuotantotapoja ja tuotteen elinkaarta ja yleisesti kestävä kehitys liitetään ympäristöasioihin liittyväksi käsitteeksi.
- Osuuskauppa Keskimään vastuullista liiketoimintaa edustaa erityisesti asiakasomistajuus ja sen tuomat edut asiakkaille. Lisäksi hyvälaatuiset

tuotteet ja laaja ja paikallisten tuottajien tuotteet huomioiva valikoima on asiakasomistajien mielestä vastuullisen liiketoiminnan tunnuspiirre Osuuskauppa Keskimaalla.

- Jotta Osuuskauppa Keskimaa olisi vielä vastuullisempi yritys, pitäisi sen asiakasomistajien mielestä edelleen miettiä liiketoimintansa ympäristönäkökohtia. Samoin sen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden työoloihin ja työsuhteisiin eli ympäristönäkökohdat ja sosiaaliset seikat olivat suurimmat kohteet, joissa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan.
- Asiakasomistajien käsitykset vastuullisesta liiketoiminnasta tai kestävästä kehityksestä ja vastuullisuuden parantamisesta pohjautuvat pitkälti asiakasomistajien rooliin asiakkaina, ei niinkään omistajina.

Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, voidaan havaita joitakin samankaltaisuuksia. Esimerkiksi Jussila ym. (2007) ovat tutkineet osuusliiketoimintaa ja havainneet sen menestystekijäksi vahvan paikallistuntemuksen ja asiakkaiden luottamuksen saavuttamisen ja asiakaslähtöisen toiminnan. Nämä samat piirteet tulevat esiin myös tässä tutkimuksessa: asiakasomistajat arvostavat paikallisia tuotteita ja tuottajia ja näiden suosiminen koetaan Keskimaan liiketoiminnassa erityisen vastuulliseksi. Toisena tärkeänä seikkana on itse asiakasomistajuuden korostaminen vastuullisen liiketoiminnan ilmentymänä Osuuskauppa Keskimaalla. Asiakasomistajuuden edut tunnustetaan ja niitä arvostetaan ja se tapahtuu asiakkuuden näkökulmasta. Omistajuus sen sijaan ei korostu vastauksissa juuri lainkaan. Tässä tutkimuksessa on myös samankaltaisuuksia Spearin (2000) tekemän tutkimuksen kanssa. Tällöin hän havaitsi, että osuustoiminnalliset yritykset mielletään luotettaviksi ja rehellisiksi yrityksiksi joilla ei ole voitontavoittelu ensimmäisellä sijalla liiketoiminnassa. Nämä osuustoiminnan arvot tunnustettiin ainakin osittain myös tässä tutkimuksessa. Pitää myös muistaa, että tutkimuksen aikana saatiin kriittisiäkin kannanottoja Osuuskauppa Keskimaan liiketoimintaa kohtaan.

Tämän tutkimuksen rajoitteisiin kuuluu kiistatta se, että tutkimus toteutettiin suurimmaksi osaksi päivittäistavarakaupan myymälöissä. Tällöin vastaukset käsittelivät enimmäkseen päivittäistavarakaupan tuotteita. Mikäli tutkimukseen olisi liitetty myös jonkun muun alan myymälöitä, olisivat vastaukset varmasti olleet erilaisia. Toisaalta se olisi hankaloittanut vastausten analysointia. Toisena rajoitteena tutkimukselle on sen liian pieni otos, jotta tuloksia voitaisiin yleistää. Nämä tutkimustulokset pätevät vain tämän tutkimuksen tarkastelussa ja niistä ei voida vetää mitään yleisiä johtopäätöksiä.

Osuuskaupan asiakasomistajien ja vastuullisen liiketoiminnan tutkiminen on varsin vähän tutkittu aihe, vaikka osuuskaupan markkinaosuus on Suomessa noussut päivittäistavarakaupan osalta lähes 50 %:iin. Tässä aihepiirissä olisi varmasti lisätutkimuksen tarvetta. Mielenkiintoista olisi laajentaa tutkimusta siten, että asiakasomistajien käsitykset voitaisiin yleistää koko S-ryhmän asiakasomistajakuntaan ja lisäksi olisi mielenkiintoista vertailla eri alueellisten osuuskauppojen asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta

valtakunnallisesti. Tämä tutkimus toimisi hyvänä esitutkimuksena laajempaa tutkimuskontekstia ajatellen.

Tässä tutkimuksessa esille tulleet käsitykset ja mielipiteet varmistivat, että vastuullisen liiketoiminnan ja kestäväen kehityksen käsitteet ymmärretään hyvin vaihtelevasti ja sen takia vastuullisuusviestintä pitää olla tarkoin kohdennettua ja muotoiltua eri sidosryhmille, jotta se saavuttaa vastaanottajan. Lisäksi havaittiin, että asiakasomistajilla on vahvoja näkemyksiä siitä, kuinka Keskimaan tulisi kehittää omaa liiketoimintaansa, jotta se olisi asiakasomistajien mielestä yhä vastuullisempaa. Tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan, joten siinä mielessä tutkimus oli onnistunut. Vaikka tutkimusta tehdessä havaittiin vastuullisen liiketoiminnan ja kestäväen kehityksen käsitteiden olevan joillekin vastaajille vieraampia, niin silti oli havaittavissa, että haastattelun aikana haastateltavat oppivat aiheesta ja kenties joku vastaajista innostui hankkimaan tutkimusaiheesta myös lisätietoa. Tällöin tutkimus on omalta osaltaan auttanut vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden levittämisessä ja silloin tämä tutkimus on ainakin jossain määrin saavuttanut tavoitteensa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T. & Tuominen, K. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu. Itsearviointin käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Asafu-Adjaye, J. 2007. Environmental economics for non-economist, techniques and policies for sustainable development. 2<sup>nd</sup> Ed. Singapore: World Scientific.
- Berman, S. K., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Acad. Manage J.* 42 (5), 488-506.
- Birchall, J. 2000. Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operative society. *Annals of Public and Cooperative Economics* 71 (1). 29-54.
- Buchholtz, A. K. & Carroll, A. B. 2009. *Business & Society. Ethics and stakeholder management.* 7th ed. Melbourne: South-Western.
- Davis, P. 2001. The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corp. Gov.* 1 (4) 28-39.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation; concepts, evidence and implications. *Acad. Manage Rev.* 20 (1), 65-91.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach.* Boston, Mass.: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Bidhan, L.P. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder theory. The state of art.* Cambridge: University Press.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and freedom.* 40<sup>th</sup> Ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Haddock-Fraser, J. & Tourelle, M. 2010. Corporate motivations for sustainable development: exploring the role of consumers in stakeholder engagement. *Business Strategy & Management* 19 (8), 527-542.
- Hansman, H. Cooperative firms in theory and practice. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja* 4, 1999. 387 -703.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. 1999. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Acad. Manage J.* 42 (5), 479-485.
- Heino, N. 2007. Strategiset rakenneratkaisut osuusliiketoiminnassa Case: S-ryhmä. Lappeenrannan Tekninen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Hind, P., Wilson, A. & Lenssen, G. 2009. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance* 9 (1). 7 -20.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Holmström, B. 1999. Future of cooperatives: A corporate perspective. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4, 1999. 404-417.
- Juholin, E. 2003. "Born again": a Finnish approach to corporate social responsibility. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Tartu University Press.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jussila, I., Kotonen, U. & Tuominen, P. 2007. Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish cooperatives. *Social Responsibility Journal*, 3 (3). 35-43.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008. *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa*. Rauma: Osuustoiminnan neuvottelukunta.
- Kanniainen, V. 2003. Talouden moraalit, markkinavoimat ja yritysten yhteiskuntavastuu teoksessa: *Etiikka & talous*, 81-124. Toim. Vesa Kanniainen ja Matti Sintonen. Helsinki: WSOY.
- Katz, J.; Boland, M. 2002. One for all and all for one? A new generation of cooperatives emerges. *Long Range Plann.*, 35. 73-89.
- Ketola, T. 2005. *Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista tekoihin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koivuporras, T.-L. 2006. *Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu teoksessa: What corporate responsibility research can give to business know-how - values, strategies and practices*. Toim. T. Ketola. Sarja keskusteluja ja raportteja/Serie discussion and working papers 1:2006. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Koivuporras, T.-L. 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla. Vaasan yliopisto. Aluetiede. Väitöskirja.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. & Brown, A. 2001. A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *J. Bus. Ethics*, 31. 285-297.
- Kovanen, S. 2006. *Osuustoimintaorganisaation yhteiskuntavastuu - Case: S-ryhmä*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro gradu-tutkielma.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum Media.
- Kujala, J. 2005. Managers' moral perceptions: change in Finland during 1990s. *Bus. Ethics*, 13. 143-165.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. *Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Helsinki: Talentum Media.
- Lahti, J. 2001. *Sinun kumppanisi Suomessa*. SOK: F.G. Lönnberg.
- Laitinen, A. 2010. *Kuluttajien mielikuvia vähittäiskaupan vastuullisuudesta - vertailussa Kesko ja SOK*. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Markkinointi. Pro gradu-tutkielma.
- Laurinkari, J. 2004. *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi...* Kuopio: Pellervo-Seura.



- Lehikoinen, J. 2006. Corporate Governancen vaikutus osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Laskentatoimi. Pro gradu-tutkielma.
- Matikainen, E. 1994. Stakeholder theory – classification and analysis of stakeholder approaches. Helsinki School of Economics and Business Administration. Working papers W-107. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York : Prentice-Hall.
- Mitchell, R.K., Agle, R.A. & Wood, D.J.1998. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Teoksessa Clarkson, M. B. E. (toim.) The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings 1998. Toronto: University of Toronto Press, 275-313.
- Nilsson, J. 1996. The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public & Cooperative Economics* 67 (4). 633-653.
- Nilsson, J. 2001. Organizational principles for co-operative firms. *Scand. J. Manag.*, 17. 329-356.
- Pesonen, H.-L., Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Suunnittelu, toteutus, seuranta. Helsinki: Talentum.
- Rohweder L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Saastamoinen, L. 2005. Sidosryhmävuoropuhelu vastuullisen liiketoiminnan välineenä. Vuoropuhelu yrityksen ja kansalaisjärjestöjen välillä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. Johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. 2000. Contemporary environmental accounting – issues, concepts and practice. Sheffield: Greenleaf Publishing. UK.
- Schaltegger, S., Burritt, R. & Petersen, H. 2003. An introduction to corporate environmental management striving for sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing. UK.
- Seppelin, M. 2000. Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historian. Helsinki: Helsingin yliopiston Osuustoimintainstituutti.
- Skurnik, S. & Vihriälä, V. 1999. Role of cooperative entrepreneurship in the modern market environment, Introduction and Summary. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/1999, s. 375-383.
- Skurnik, S. 2002. The role of cooperative entrepreneurship and firms in organizing economic activities – past, present and future. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1/2002. 103-124.

- Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros: suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Helsinki School of Economics. HeSE print A-251.
- Spear, R. 2000. The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics* 71 (4). 507-523.
- Stryjal, Y. 1994. Understanding cooperatives: The reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65 (1). 59-79.
- Suopanki, Mirja. 2006. Yritysten sosiaalisen vastuun tarkastelua vuosina 2000 ja 2006. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Kansainvälinen markkinointi. Pro gradu-tutkielma.
- Takala, T. 2000. Yrityksen vastuut: nykyajan yrityskansalaisuus, yrityksen vastuut ja viestintä. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Tervonen, O. 2010. OP- Pohjola - ryhmän sidosryhmät. Laadullinen tutkimus sidosryhmävalinnasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opin laitos. Hallinnon ja organisaatioiden tutkimus. Pro gradu-tutkielma.
- Toivonen, P. 2005. Yhteiskuntavastuu vähittäiskaupassa. Case S-ryhmä. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Yrityksen laskentatoimi. Pro gradu-tutkielma.
- Troberg, E. (2000) The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operations. Turku School of Economics and Business Administration. Turku:Kirjapaino Grafia Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Tuominen, P. 2005. Paikallisuus ja alueellisuus osuustoimintayritysten liiketoiminnassa. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu-tutkielma.
- Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J.-M. 2006. Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, 3. 338-408.
- von Wright, G. H. 1999. Tieto ja ymmärrys. Helsinki: Otava.
- Vornamo, S. 2011. Osuustoiminnasta kilpailuetua huoltoasemaliiketoiminnassa Case: S-ryhmän ABC - ketju ja Suomalainen Energiaosuuskunta (SEO). Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu-tutkielma.
- Zadek, S. 2006. Corporate responsibility and competitiveness at the macro level. Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corp. Gov.*, 6(4), pp. 334 -348.

### Internet lähteet

- Finlex. 2000. Valtiosopimukset. Luettavissa URL<<http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2000/20000016> (viitattu 8.2.2012)

- Hasnas, J. 1998. The normative theories of business ethics: a guide for a perplexed. Elektroninen aineisto. Luettavissa URL<<http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/BusinessEthicsFinalDraft.pdf>> (viitattu 1.3.2012)
- Hasnas, J. 2012. Whither stakeholder theory? A guide for perplexed revisited. J. Bus. Ethics. Elektroninen aineisto. Luettavissa URL<<http://www.springerlink.com/content/j4578r2017467648/fulltext.pdf>> (viitattu 27.3.2012)
- Helsingin Sanomat. 2012. Elektroninen aineisto. Luettavissa URL<<http://www.hs.fi/politiikka/SAK+ajaa+el%C3%A4keneuvotteluissa+korotusta+el%C3%A4kkeisiin/a1305555904939>> (viitattu 30.3.2012)
- Helsingin Sanomat. 2012. Elektroninen aineisto. Luettavissa URL<<http://www.hs.fi/arkisto/haku?pageNumber=2&free=finnairin+palkkiot&date=year2012&advancedSearch=>> (viitattu 20.3.2012)
- Laatikainen, E. 1990. Keskimaa, eilen, tänään, huomennakin. Luettavissa URL<<http://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/historia>> (viitattu 12.1.2012)
- Pellervo. 2012. Osuustoiminta-aate. Luettavissa URL<[http://www.pellervo.fi/aate/osuust\\_periaatteet.pdf](http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf)> (viitattu 10.1.2012)
- Pellervo. 2012. Osuuskuntalaki. Luettavissa URL<[http://www.pellervo.fi/pdf/osuuskuntalaki\\_2011linkit.pdf](http://www.pellervo.fi/pdf/osuuskuntalaki_2011linkit.pdf)> (viitattu 10.1.2012)
- S-ryhmä. 2012. Perustaminen. Luettavissa URL<<http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/perustaminen>> (viitattu 10.1.2012)
- S-ryhmä. 2012. Vastuullisen kuluttamisen opas. Luettavissa URL<[http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/vastuullinen\\_kuluttaminen/ostokilla/vastuullisen\\_kuluttamisen\\_opas/](http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/vastuullinen_kuluttaminen/ostokilla/vastuullisen_kuluttamisen_opas/)> (viitattu 10.2.2012)
- S-ryhmä. 2010. Vastuullisuusraportti. Luettavissa URL<<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/66607/>> (viitattu 9.2.2012)
- S-ryhmä. 2012. Osuuskuntayrittämisen ja osakeyhtiöyrittämisen erot. Luettavissa URL<[http://www.s-kanava.fi/web/peeassa/osuuskuntayrittämisen-ja-osakeyhtiöyrittämisen-erot](http://www.s-kanava.fi/web/peeassa/osuuskuntayrittamisen-ja-osakeyhtiöyrittämisen-erot)> (viitattu 10.2.2012)
- Suomen Cleantech klusteri. 2012. Luettavissa URL<[http://www.cleantechcluster.fi/fi/palvelut/maailman\\_markkinoille/?id=145](http://www.cleantechcluster.fi/fi/palvelut/maailman_markkinoille/?id=145)> (viitattu 27.3.2012)
- Takala, T. 1998. Postmodern business ethics – is it possible, is it relevant? Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 3 (1). Saatavana [www.muodossa](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0301_5)<URL:[http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0301\\_5](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0301_5)>. (viitattu 6.02.2012)
- YK. 1987. Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio. Bruntlandin komission raportti. Luettavissa URL<<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>> (viitattu 23.1.2012)

## **LIITTEET**

LIITE 1 Haastattelulomake

## LIITE 1

**OSUUSKAUPPA KESKIMAAN ASIAKASOMISTAJIEN KÄSITYKSIÄ  
VASTUULLISESTA LIIKETOIMINNASTA  
HAASTATTELUKYSYMYKSET**

Haastattelupaikkakunta

Haastateltavan henkilötietoja

1. Mies/nainen
2. Syntymävuosi (ikäluokittelu 18 -24, 25 -34, 35 -44, 45 -54, 55 -64, 65 ylöspäin)
3. Ammatti
4. Asuinpaikkakunta
- 5a. Mitä käsite *vastuullinen liiketoiminta* mielestänne tarkoittaa?
- 5b. Mitä käsite *kestävä kehitys* mielestänne tarkoittaa?
- 5c. Tarkoittavatko nämä käsitteet samaa asiaa?

- 6a. Mitä asioita uskotte vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan Osuuskauppa Keskimaan kohdalla?
  - 6b. Tuleeko mieleen konkreettisia esimerkkejä Keskimaan tavaroista tai palveluista, jotka erityisesti heijastavat vastuullista liiketoimintaa?
  - 6c. Tuleeko mieleen esimerkkejä Keskimaan tavaroista tai palveluista, jotka ovat täysin vastuullisen liiketoiminnan vastaisia?
  - 6d. Missä Keskimaan/S-ryhmän toimipisteissä asioitte ja miten usein?
7. Jos vastuullinen liiketoiminta/kestävä kehitys jaetaan taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristön kannalta merkityksellisiin seikkoihin, niin mikä näistä on tärkein teille asioidessasi Keskimaan toimipisteissä? (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = vähän tärkeä, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)
8. Jos liiketoiminnan vastuullisuuden turvaaminen ja kehittäminen aiheuttavat kustannusten nousua ja siten hintojen korotuspaineita, oletko valmis maksamaan enemmän
- a) tuotteista (1 = kyllä, 2 = kyllä, hieman, 3 = en , 4 = en osaa sanoa)
  - b) palveluista (sama skaalaus)
9. Oletteko huomanneet, että Keskimaa olisi kertonut omasta, vastuullisesta liiketoiminnastaan?
10. Minkä arvosanan antaisitte Keskimaille vastuullisesta liiketoiminnasta(1-5)?
11. Miten Osuuskauppa Keskimaa voisi parantaa omaa vastuullisuuttaan liiketoiminnassa? Mitä konkreettisia asioita Keskimaa voisi tehdä, jotta se toimisi mielestänne yhä vastuullisemmin?

