

VIESTINTÄ YHTEISKUNTAVASTUUN KENTÄLLÄ
Case-tutkimus neljästä suomalaisesta pörssiyrityksestä

Miia Kantola
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestintä
Syksy 2012

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Miia Kantola	
Työn nimi VIESTINTÄ YHTEISKUNTA VASTUUN KENTÄLLÄ - Case-tutkimus neljästä suomalaisesta pörssiyrityksestä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2012	Sivumäärä 84
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yritysetiikka ja yhteiskuntavastuu ovat yhä enenevässä määrin ajankohtaisia teemoja nykyajan viestinnän tutkimuksessa, vaikka kolme vuosikymmentä sitten epäiltiin niiden olevan laskevia tutkimustrendejä. Yhteiskuntavastuu on haastava alue viestittäväksi eikä vastuuviestinnässä sallita isoja epäonnistumisia, koska panoksena on jatkuvasti organisaation maine.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin neljän suuren suomalaisen pörssiyrityksen yhteiskuntavastuutyötä viestinnän kontekstissa. Tutkimusaiheeseen paneuduttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla: 1) Miten sidosryhmänäkökulma näkyy yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?, 2) Minkälainen rooli viestinnällä on yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa? ja 3) Mitkä ovat vastuullisen toiminnan motiivit? Näiden teemojen kautta peilattiin myös vastuullisuuden vaikutusta yrityksen maineeseen ja menestymiseen markkinoilla.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää viestinnän ja yhteiskuntavastuun ammattilaista. Haastattelut toteutettiin puhelimitse. Tulokset osoittivat, että sidosryhmien kanssa viestitään aktiivisesti ja niiden odotukset halutaan huomioida. Viestinnän rooli vastuullisuustyön tekemisessä ei noussut aineistosta vahvasti esiin. Näytti siltä, että haastateltavat eivät kokeneet viestijän rooliaan yhteiskuntavastuutyön toteuttamisessa ratkaisevana tekijänä. Viestintä ei kuitenkaan jäänyt täysin roolilta, vaan sillä nähtiin ratkaiseva merkitys, kun vastuuajattelua jalkautetaan organisaation jäsenille. Vastuullisuustyö on muotoutunut tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä sisäsyntyiseksi asiaksi ja motiivit vastuullisuustyön tekemiseen ovat itsekäät: onnistunut vastuullisuustyö vaikuttaa muun muassa positiivisesti organisaation maineeseen.</p>	
Asiasanat Yhteiskuntavastuu, viestintä, maine, sidosryhmät	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YHTEISKUNTAVASTUU	4
2.1 Vastuun ja yhteiskuntavastuun sisällöt	4
2.2 Yhteiskuntavastuun motiivit ja nykyajan trendit	8
2.3 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet	12
3 YHTEISKUNTAVASTUU YHTEISÖVIESTINNÄN TEHTÄVÄKENTÄSSÄ.....	19
3.1 Yhteiskuntavastuun raportointi	19
3.2 Maineen ja yhteiskuntavastuun liitto	24
3.3 Sidosryhmänäkökulma yhteiskuntavastuuseen	28
3.4 Viestintä ja yhteiskuntavastuu	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	35
4.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä.....	35
4.2 Aineistonhankinta	38
5 TULOKSET	41
5.1 Yrityksen menestyksen mahdollistavat tekijät.....	41
5.2 Sidosryhmät vaativat vuoropuhelua	45
5.3 Yhteiskuntavastuu vaikuttaa maineeseen	51
5.4 Yhteiskuntavastuu on positiivinen pakko	54
5.5 Yhteiskuntavastuun viestintä	63
6 POHDINTA	66
6.1 Tulosten yhteenveto	66
6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	71

KIRJALLISUUS

1 JOHDANTO

Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkiminen on edelleen ajankohtaista. Vaikka Drucker (1982) ennusti kolmisenkymmentä vuotta sitten, että yritysetiikka ja yhteiskuntavastuu tulevat olemaan viestinnän tutkimuksessa laskevia trendejä, on lisätutkimukselle edelleen tilausta. Kujala (2001) on osoittanut, että suomalaisessa kontekstissa eettisen keskustelun määrä yritysmaailmassa on suorassa yhteydessä taloudelliseen hyvinvointiin. Kun yrityksillä menee taloudellisesti hyvin, kiinnittävät johtajatkin eettiseen keskusteluun ja toimenpiteisiin yhä enemmän huomiota. (Siltaoja 2006, 11.) Toisaalta nykyajalle tyypilliset YT-neuvottelut ja irtisanomisaallot heikossa taloustilanteessa nostavat kansalaisten huulille kysymyksen työnantajan velvollisuuksista ja vastuusta työntekijää kohtaan. Toiminnan supistaminen tuotannollis-taloudellisista syistä jyrää usein sosiaalisen vastuun ylitse.

Yhteiskuntavastuu on kaikenkokoisten yritysten asia. Mitä suuremmasta ja globaalimmasta yrityksestä on kyse, sitä moniulotteisemmaksi vastuullisuus muodostuu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastuullisuus on useimmiten helpommin hallittavissa. (Kujala & Kuvaja 2002, 13).

Yrityksen vastuullisesta toiminnasta puhuttaessa käytetään useita eri nimiä. Puhutaan muun muassa yhteiskuntavastuusta, yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta, hyvästä yrityskansalaisuudesta, yrityksen vastuullisesta liiketoi-

minnasta, kestävän kehityksen mukaisesta yritystoiminnasta, yritysvastuusta ja yrityksen sosiaalisesta vastuusta. Viimeksi mainittu on suora käänös englanninkielisestä termistä *corporate social responsibility (CSR)*. Ilmaisun rajoittuminen vain sosiaaliseen vastuuseen luo mielikuvan, että käsite liittyy vain yhteiskunnan sosiaalipoliittisiin kysymyksiin. Samalla se sulkee pois ekologisen ja taloudellisen vastuun aspektit. Ilmaisua yritysvastuu (*corporate responsibility*) nähdään myös käytettävän ja se on hyvä, aihealuetta kuvaava käsite. (Talvio & Välimaa 2004, 37.)

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään käsitettä yhteiskuntavastuu, koska sen havaittiin olevan alan suomalaisen kirjallisuuden perusteella vakiintunein määritelmä puhuttaessa yrityksen vastuullisesta toiminnasta. Tämä ilmaisu on löydettävissä myös yritysten vastuullisuusasioita käsittelevistä julkaisuista ja verkkosivuilta. Yhteiskuntavastuu jaetaan alan kirjallisuudessa useimmiten kolmeen eri osa-alueeseen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen. Tätä yleistä yhteiskuntavastuun kolmijakoa tullaan käyttämään myös tässä työssä jaottelun yleisyyden vuoksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää neljän suomalaisen pörssiyrityksen yhteiskuntavastuutyön toteuttamista viestinnän kontekstissa. Erityisesti tarkastellaan, miten sidosryhmät huomioidaan vastuullisuustyössä, minkälainen rooli viestinnällä on vastuullisuustyön toteuttamisessa ja mitkä ovat yritysten motiivit vastuullisen toiminannan harjoittamiseen. Näiden teemojen kautta tarkastellaan myös vastuullisuuden vaikutusta yrityksen maineeseen ja menestymiseen markkinoilla.

Tutkimuksessa käsiteltävien yritysten määrä rajataan neljään. Yritykset koostuvat mainetutkimuksen 2006 yhteiskuntavastuun ulottuvuudella neljästä menestyneimmästä yrityksestä. Mainetutkimuksen tulokset julkaistiin Arvo-paperi-lehdessä 11/2006.

Tutkimus jakaantuu kahteen osaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään yhteiskuntavastuun motiiveja, yhteiskuntavastuun jaottelutapoja sekä yhteiskuntavastuuta yhteisöviestinnän tehtäväkentässä. Tutkimuksen empiriosassa tarkastellaan, mitä toimenpiteitä mainetutkimuksessa menestyneimmät yritykset ovat tehneet sijoituessaan yhteiskuntavastuun ulottuvuudella kärkisijoille ja mikä on viestinnän rooli yrityksen yhteiskuntavastuun tuottamisessa.

Aineisto on kerätty haastattelemalla tutkimukseen valittujen yritysten työntekijöitä, joiden työtehtäviin kuului myös edustamansa yrityksen yhteiskuntavastuuasiat. Äänitetyt haastattelut on litteroitu sekä aineisto analysoitu.

2 YHTEISKUNTAVASTUU

Tässä kappaleessa pohditaan vastuun ja yhteiskuntavastuun määritelmiä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää avata aluksi vastuun käsitettä, jotta pystyttäisiin käsittelemään yhteiskuntavastuuta ja sen rakentumista. Tämän lisäksi tarkastellaan yrityksen motiiveja yhteiskuntavastuun harjoittamiseen ja yhteiskuntavastuun vallitsevia trendejä nyky maailmassa. Lopuksi käsitellään yhteiskuntavastuun kolmea ulottuvuutta, taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuuta.

2.1 Vastuun ja yhteiskuntavastuun sisällöt

Vastuu

Moraalifilosofiassa ihmisyyys nähdään vastuun tuntemisen lähtökohtana. Ensimmäiseksi tarvitaan subjekti, joka kantaa vastuun jostakin. Seuraavaksi tarvitaan objekti, josta voidaan ottaa vastuuta. Kolmanneksi tarvitaan vastuu jollekin – itselleen tai muulle taholle. Moraalifilosofien mukaan vapaus on vastuunoton ehto, eli vastuuta ei voida siis määrätä tai pakottaa ulkoapäin. (Takala 1987, 14.)

Yhteiskuntavastuuseen sisältyvät kiinteästi käsitteet moraali, etiikka ja arvot. Rytterin (2003) mukaan moraalin ydin on ihmisen ymmärrys hyvästä ja pahasta, ja se ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Moraali on 'vapaa' lainsäädännöstä ja asetuksista: se koostuu säännöistä, joiden mukaan ihmisten oletetaan toi-

mivan. Etiikka on moraalin filosofiaa, näkemys siitä, minkälaista moraalin tulisi olla. Se on myös oppi siitä, miten ihmisten tulisi käyttäytyä esimerkiksi yksilöinä tai yrityksen toimijoina. Yrityskulttuuri perustuu arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Arvojen toteuttaminen käytännössä ei ole itsestään selvää, vaan siihen vaikuttavat työntekijöiden käsitykset moraalista ja etiikasta. Yrityksen todelliset arvot vaikuttavat siihen, miten se suhtautuu vastuulliseen toimintaan. (Rohweder 2004, 78–79.)

Vastuun käsite on olennainen osa yritysetiikkaa. Voiko yritystä pitää samantyyppisenä moraalisenä toimijana kuin yksilöäkin? Harvan (1979) mukaan vastuu on ihmiseen liittyvä yksilöllinen ominaisuus. Tämän vuoksi yritys ei voi olla vastuunkantajan asemassa, koska sillä ei ole omaatuntoa saati tunteita. Tämän vuoksi vastuullisuus liittyy aina organisaation sisällä toimiviin ihmisiin. (Harva 1979, 10–11.)

Takala (1987) esittää, että vastuun perustana on uhrautuvaisuus (altruismi) muiden eteen. Silloinkin, kun muiden ja oman edun välillä on ristiriitoja. (Takala 1987, 18–19.) Altruismiin ei sisälly oletusta vastavuoroisuudesta eikä siitä odoteta taloudellista tai imagollista hyötyä (Airaksinen 1987, 118; Lehtonen 2002, 24). Harva yritys toimii uhrautumislähtökohdasta, koska se on ristiriidassa taloudellisen kannattavuuden kanssa. Yrityksen eettinen toiminta edellyttää kuitenkin jonkinasteista oman edun unohtamista ja uhrautumistakin, jotta yritys toimisi vastuullisesti. (Takala 2000, 20.)

Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuuta valottavia kuvauksia on runsaasti ja ne ovat hyvin samankaltaisia. Lehtonen (2002) määrittää yhteiskuntavastuun seuraavasti:

”Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sitä, miten yritys vastaa sen eri yleisöjen odotuksiin ympäristö- ja henkilöstöpolitiikassa ja miten se toimii suhteessa eettisiin ja ihmisoikeusarvoihin” (Lehtonen 2002, 24).

Yhteiskuntavastuu on yrityksen liiketoimintaa tukevaa ja omaehtoista vastuullisuutta. Vastuullinen käyttäytyminen määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella. Vastuullisuuden muotoutumisessa yritys ottaa huomioon keskeisten sidosryhmiensä vaatimukset sekä odotukset. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksessä 2006, 4.)

Anttiroiko (2004, 53) kuvailee yrityksen toimivan vastuullisesti, jos se noudattaa yleisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita, on lainkuuliainen, pitäytyy totuudenmukaisuudessa ja rehellisyydessä sekä toteuttaa avoimuutta, tiedonkulkua ja läpinäkyvyyttä vuorovaikutussuhteissaan.

Talvio ja Välimaa (2004) määrittelevät yhteiskuntavastuun olevan tapa, jolla yrityksiä johdetaan niihin kohdistettujen erilaisten odotusten viidakossa. Yritysten yhteiskuntavastuu pohjautuu lainsäädäntöön, mutta menee sitäkin pidemmälle. Keskeinen asia yhteiskuntavastuussa ovat sidosryhmät: erilaisten ryhmien odotusten ja tarpeiden näkeminen ja niiden jatkuva huomioiminen yrityksen toiminnassa. Sidosryhmien palveleminen on silti perustuttava yrityksen omiin lähtökohtiin, toimintaan ja arvoihin. (Talvio & Välimaa 2004, 39.)

Lehtonen (2002) väittää, että yhteiskuntavastuun ja yrityksen taloudellisen menestyksen välistä kausaalisuhdetta ei ole edelleenkään pystytty todentamaan varmuudella. Ei, vaikka vastuullisuuden ja talouden välillä on haluttu nähdä selvä vaikutussuhde. On epäselvää, onko yrityksen taloudellinen menestys vastuullisen toiminnan ansiota, vai onko sosiaalisen toiminnan määrä seurausta siitä, että menestyvällä organisaatiolla on paremmat mah-

dollisuudet keskittää resursseja sellaisiin toimintoihin, joita ne itse pitävät tuloksen kannalta marginaalisina. (Lehtonen 2002, 28.)

Yhteiskuntavastuullisuuden toteuttaminen yrityksessä muuttuu ajan myötä ja sisältö sekä painotukset ovat erilaisia eri yrityksissä. Yrityksen painotuksiin vaikuttaa se, millaisessa toimintaympäristössä se kulloinkin toimii. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006, 4.)

Euroopan komission (2002) tiedonannon mukaan yrityksen vastuullisuus on sellaista vapaaehtoista toimintaa, joka ylittää oikeudelliset vaatimukset ja jonka yritys näkee etujensa mukaiseksi pitkällä tähtäimellä.

Yrityksen yhteiskuntavastuu ylittää lainsäädännön vaatimukset, se liittyy kaikkeen organisaation toimintaan sekä vaikuttaa myönteisesti taloudelliseen menestykseen (Ratcliffe 2003). Takala (1993) toteaa, että moraalisen vastuun ottaminen ylittää ne vaatimukset, jotka on asetettu legaalisen vastuun kantamiselle. Yrityselämässä pelkkä lainsäädännön noudattaminen ei käy vakuutena, että yrityksen toiminta olisi myös eettisten periaatteiden mukaan hyväksyttyä. (Takala 1993, 11.) Hän toteaa myös hieman idealistisesti, että sosiaalisen vastuun toteuttaminen tulee olla aitoa vastuunkantamista, jossa oman edun uhraaminenkaan ei ole poissuljettua. Vastuun toteuttaminen ei saa toimia vain brändin kiillottamisvälineenä. (Takala 2004, 215.) Kauppinen (2003, 7) toteaa, että yritykset, jotka toimivat markkinataloudessa, toimivat sen hetkisten eettisten normien mukaisesti ja nämä normit voivat vaihdella eri aikoina. Tutkija väittää, että tämä piirre tekee yritysten yt-neuvotteluista, lomautuksista ja irtisanomisista oikeutetumpia toimia aikoina, jolloin yrityksellä menee taloudellisesti heikommin.

Englanninkielinen termi corporate social responsibility voidaan tulkita pelkästään yrityksen sosiaalisesti vastuuksi tai merkitsemään vain yrityksen

yhteiskuntasuhteita. Ne ovat kuitenkin vain osa yhteiskuntavastuun käsitettä. Tämän vuoksi Kujala ja Kuvaja suosittelevat käyttämään termiä 'liiketoiminnan vastuu' tai 'vastuullinen liiketoiminta'. (Kujala & Kuvaja 2002, 16.)

2.2 Yhteiskuntavastuun motiivit ja nykyajan trendit

Motiivit

L'Etangin (2006) mukaan yhteiskuntavastuun syntysijana pidetään tyypillisesti 1960-luvun Yhdysvaltoja. Yhteiskuntavastuu oli keino, jolla isot yritykset pyrkivät vastamaan niihin kohdistettuun kovaan kritiikkiin. Atlantin takaa yhteiskuntavastuun on ajateltu rantautuneen Eurooppaan, Englantiin. Todellisuudessa yhteiskuntavastuu juuret kumpuavat Englannista, jossa 1800-luvun kveekarisuvut harjoittivat yhteiskuntavastuuksi laskettavaa toimintaa. Sen ajan hyväntekeväisyys ei ollut vain hyväntekeväisyyttä säälistä, vaan myös tavoitteellista. Hyvänä esimerkkinä on kveekari ja suklaatehtailija Joseph Rowntree (1836–1925), joka lahjoitti rahaa tutkimukseen ja poliittiseen toimintaan, jotta yhteiskunnassa saataisiin aikaiseksi muutoksia. Toinen englantilainen kolmannen sukupolven kveekaritehtailija, George Cadbury, rakensi työntekijöilleen ikään kuin miniatyyriversion hyvinvointiyhteiskunnasta Bournville-nimiseen kylään. Kylässä oli erityisiä puutarhoja rentoutumiseen ja työstä palautumiseen. Työnantaja myönsi eläkettä, sairauspäivärahaa ja järjesti iltaoppitunteja sekä urheilumahdollisuuksia. Yhteiskuntavastuuta sen jonkinlaisessa muodossa onkin harjoitettu siis jo paljon aikaisemmin, kuin yleensä luullaan. Silti jokainen johtamisen ja viestinnän uusi sukupolvi ikään kuin keksii yhteiskuntavastuun aina uudestaan, vaikka se on ollut läsnä jo muutaman vuosisadan. (L'Etang 2006, 407.)

George Cadburyn toiminta muistuttaa Suomessa vallinnutta patruuna-aikaa, jolloin tehtailija-patruunat olivat oman aikansa paikallisia merkkihenkilöitä, jotka kehittivät ja vaurastuttivat tehdaspaikkakuntaa. Patruunat huolehtivat

työntekijöistään, järjestivät heille terveydenhuollon sekä rakensivat työntekijöille asuntoja, koulun ja jopa kirkon. Siten patruunat saivat paremmin sitoutettua työvoiman palvelukseensa. (Nyström 2004, 24.)

Miksi yritykset sitten harjoittavat yhteiskuntavastuuta? Yhteiskuntavastuun lähtökohtana voisi pitää ajatusta, jonka mukaan moraalit ja liiketoiminta ovat kietoutuneet erottamattomasti toisiinsa. Tarkoituksena on vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä tähtäimellä. Vastuullisuus nähdään myös maineriskin hallintana sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämisenä. Vastuullisuudesta on myös se hyöty, että menestyvä ja vastuullinen yritys saa alansa parhaimmat työntekijät, koska vastuullinen käyttäytyminen ja hyvämaineisuus tekevät yrityksestä haluttavan työpaikan. Tällaisella yrityksellä on myös tyytyväiset asiakkaat ja liikekumppanit rahoittajia ja sijoittajia unohtamatta. (Kujala & Kuvaja 2002, 13).

Yhteiskuntavastuu nähdään yritykselle valtaosin hyödyllisenä asiana ja se on varsin totuudenmukainen näkemys. Carrol (1998, 6) toteaa, että yritykselle on täysin mahdollista tehdä hyvää ja samanaikaisesti voida taloudellisesti hyvin. Ne eivät kumpikaan sulje toisiaan pois.

Lähdesmäki (2005) on tutkinut maaseudulla ja kaupungeissa toimivien pienyrittäjien käsityksiä yhteiskuntavastuusta. Tutkimuksessa ilmeni, että pienyrittäjät mieltävät yhteiskuntavastuun toteuttamisen vain niiden velvoitteiden hoitamiseen, joita yritystoiminnalle on lainsäädännössä asetettu. Useimmiten tämä tarkoitti verojen ja muiden yritystoimintaan kuuluvien maksujen maksamista. Pienyrittäjien puheissa korostui myös taloudellinen vastuu: yhteiskuntavastuullisen toiminnan edellytyksenä pidettiin sitä, että yritys on tuottava ja pystyy maksamaan maksunsa. Yrittäjät kokivat yhteiskuntavastuu enemmän rajoittavana kuin kilpailukykyä parantavana tekijänä. Tämä on nurinkurista huomioiden julkinen keskustelu, jossa yhteiskuntavas-

tuuta pidetään poikkeuksetta positiivisena asiana ja jonka perusolettamuk-
sena on, että yritys tekee aina vähän enemmän kuin mihin lainsäädäntö sitä
velvoittaa. Lähdesmäki korostaakin, että yhteiskuntavastuun käsite ei mer-
kitse pienyrittäjille samaa asiaa kuin miten se esitetään julkisessa keskus-
tussa. (Lähdesmäki 2005, 79).

Kun yritys huomioi toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset, se lisää par-
haimmillaan yhteiskunnan ennustettavuutta ja vahvistaa sosiaalista pääomaa
(Anttiroiko 2004, 53). Vaikuttaa siltä, että yritys näkee yhteiskuntavastuun
välineenä: vastuullisella toiminnalla voidaan saavuttaa parempi kilpailukyky
markkinoilla voittoja unohtamatta (Valor 2005, 199). Lisäksi vastuullinen yri-
tys saa vahvan maineen ja vähemmän negatiivista julkisuutta verrattuna vas-
tuuttomammin käyttäytyvään yritykseen (Lantos 2001, 606).

Hyvä kysymys on, että saako yritys vastuullisuudestaan kilpailuetua mark-
kinoilla. Täysin varmennettua tietoa asiasta ei ole. Vastuullisesta toiminnas-
ta saattaa saada kilpailuetua esimerkiksi sijoittaja-, rekrytointi- ja kuluttaja-
markkinoilla. Lopulta ratkaisevaa on kuitenkin se, miten paljon asiakas ar-
vostaa organisaation vastuullista toimintaa. (Vastuullinen yritystoiminta –
käytäntöjä suomalaisissa yrityksessä 2006, 4.)

Trendit

Nelsonin (2004) mukaan amerikkalainen yhteiskuntavastuu on muuttumas-
sa. Se ei ole enää luonteeltaan vain nice-to-do -tyyppistä ja pelkästään lain-
säädännön vaatimuksia noudattavaa toimintaa, vaan yhteiskuntavastuu
nähdään oleellisena tekijänä yrityksen menestymisessä ja legitimititeetissä.
Oleellista on myös se, miten yritys tuottaa voittonsa eikä vain se, miten yritys
kohdentaa voittonsa myöhemmin. Hän väittää myös, että yhteiskuntavastuu
on ennen kaikkea sitä, miten yritys johtaa ydinliiketoimintojaan, investoi yh-

teisön hyväksi ja miten sitoutunut se on kehittämään instituutiota ja keskustelemaan julkisesti menettelytavoistaan. (Nelson 2004, 33.)

Bakerin (2004) mukaan amerikkalainen ja eurooppalainen yhteiskuntavastuu eroaa toisistaan toteuttamistavaltaan. Yhdysvalloissa yritykset tekevät voittoa estottomasti lakipykäliden sallimissa rajoissa ja täyttävät velvollisuutensa maksamalla veroja. Yritykset pitävät hyväntekeväisyyttä vastuullisen toiminnan tärkeänä muotona eli yritys toimii yhteiskuntavastuullisesti, jos se lahjoittaa osan varoistaan hyväntekeväisyyteen. Amerikkalaiset yritykset ovat filantrooppisia eli ne antavat suoraa rahallista tukea yrityksen taloudellisille sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Euroopassa yritysten yhteiskuntavastuullisuutta pidetään osana ydinliiketoimintaa. Yritysten yhteiskuntavastuu ei rajoitu vain hyväntekeväisyyteen, vaan vastuullista toimintaa harjoitetaan organisaatiossa kauttaaltaan. Amerikkalainen ja eurooppalainen yhteiskuntavastuu eroavat toisistaan myös sisällöllisesti: Euroopassa yhteiskuntavastuussa painotetaan työympäristöä ja työntekijöitä. Yhdysvalloissa taas korostetaan yrityksen roolia paikallisessa yhteisössä ja ympäristössä. Baker pitää eurooppalaista mallia yhteiskuntavastuun toteuttamisesta kestävämpänä, koska vastuullisuus liittyy kiinteästi hyvinvoinnin ja vaurauden luomiseen. Jos yrityksessä toteutetaan vastuullista toimintaa, se parantaa yritysten kilpailukykyä ja lisää yrityksen vaurautta. (Baker 2004.)

Nokian entinen yhteiskuntavastuujohtaja Esko Aho on todennut, että Suomessa on ajattelutapa, jonka mukaan hyväntekijä ei saisi itse hyötyä tekevästään hyvästä. Hänen mielestään passiivinen rahan jakaminen saattaa johtaa tehottomiin tuloksiin. Sen sijaan auttaminen, jossa luodaan markkinoita tai yritystoimintaa, mahdollistaa antajalle itselleenkin tilaisuuden menestyä (Nissinen 2009, 8.)

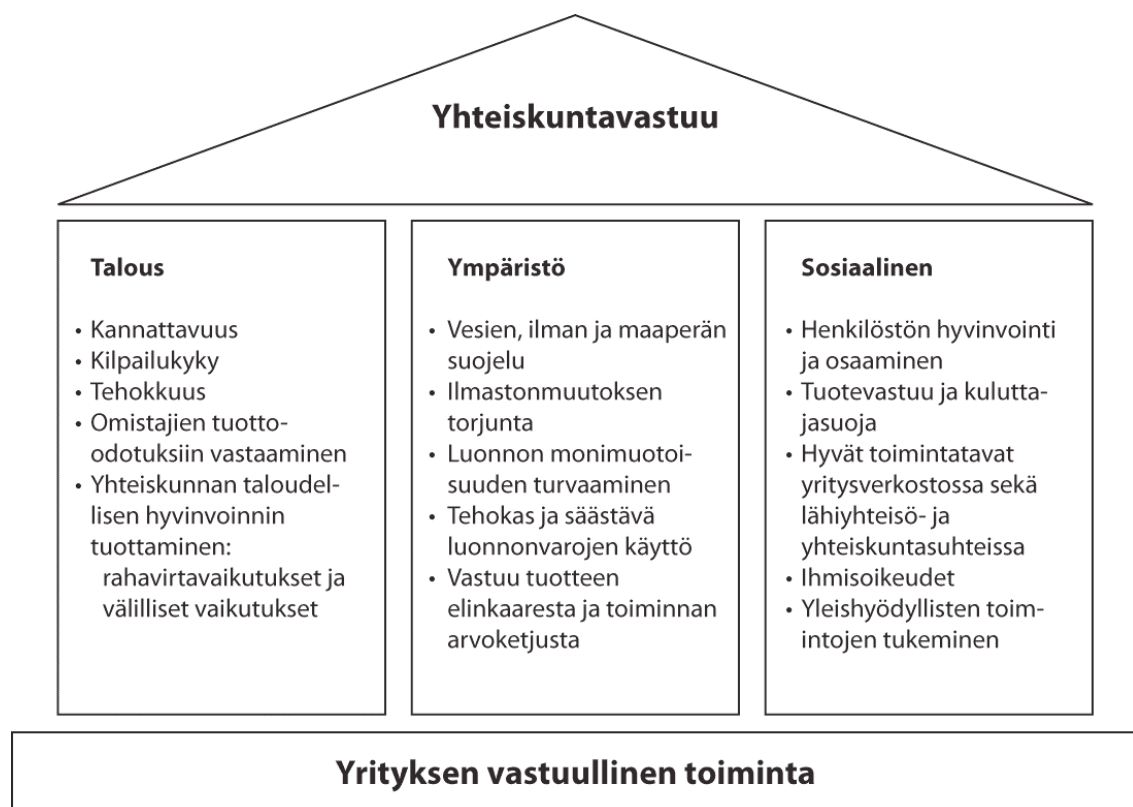
Juholin (2004) mainitsee Hongkongin yliopistossa tehdyn tutkimuksen, jonka mukaan aasialaisissa yrityksissä ei toimita samalla tavalla, kuten Euroopassa, että yrityksen vastuullisuusstrategia kirjoitetaan julki. Se ei kuitenkaan tarkoita, että aasialaiset yritykset käyttäytyisivät eurooppalaisia kollegoitaan vastuuttomammin, mutta ne korostavat joitakin vastuullisuuden osa-alueita enemmän ja toisia ei juuri lainkaan. Aasialaiset yritykset painottavat vastuullisuutta erityisesti yritysjohtamisessa ja alihankintaketjujen hallinnassa. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet eettiset kysymykset, tilivelvollisuus eri sidosryhmille ja yrityskansalaisuus laajemmin. (Juholin 2004, 56.)

2.3 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet

Yrityksen yhteiskuntavastuun sisältöjä kuvataan usein pilarimaisella Triple bottom line -mallilla (TBL). Siitä on tullut varsin muodikas asia yritysjohton, konsultoinnin, sijoittamisen ja sidosryhmien keskuudessa. Termi syntyi 1990-luvun puolivälissä johtamiseen erikoistuneen 'think-thankin', AccountAbilityn, toimesta ja se alkoi käyttää termiä töissään. Termi tuli suuren yleisön tietoisuuteen John Elkingtonin vuonna 1998 kirjoittamassa teoksessa, "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business". Sen myötä syntyi yleinen harhaluulo, että Elkington olisi itse keksinyt ja lanseerannut termin. Suuri yleisö ei vain ollut tietoinen termin olemassaolosta ennen kuin Elkington esitti sen teoksessaan. TBL-malli muodostuu kolmesta pilarista, joista jokainen edustaa yhtä vastuullisuuden osa-aluetta: taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuuta. Pilarimallin ajatuksena on, että yrityksen menestyksen, tuloksen ja toiminnan täytyy olla mitattavissa myös yrityksen sosiaalisen ja ekologisen toiminnan, eikä vain talouslukujen perusteella. Ideana on, että yritykset pyrkivät tekemään vapaaehtoisesti sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita, mutta jonka kautta ne vahvistavat olemassaolon oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden. (Norman & MacDonald 2004, 243–244.)

Juholin (2004) tarjoaa neljänneksi yhteiskuntavastuun pilariksi kulttuurista vastuuta, joka on kuitenkin harvojen organisaatioiden käytössä, koska kulttuuriset kysymykset sisältyvät valtaosin ympäristövastuuseen. Kulttuuriseen vastuuseen voi sisältyä esimerkiksi rakennukset ja maisemat. (Juholin 2004, 14.)

Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliitto (TT, nykyisin Elinkeinoelämän keskusliitto EK) on hahmotellut yhteiskuntavastuun sisällön kolmpilarimallin mukaisesti. Se on myös yleisimmin käytettävä mallinnus yhteiskuntavastuusta.



KUVIO 1. Yrityksen yhteiskuntavastuun rakentuminen. (Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliiton, nykyisin Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n www-sivut 2006).

Taloudellinen vastuu

Yrityksen taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluvat kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtiminen sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Samalla yritys tuottaa yhteiskunnalle taloudellista hyvinvointia tuottamalla tavaroita ja palveluita sekä maksamalla veroja. Hyvä taloudellinen suorituskyky luo perustan muille vastuullisuuden ulottuvuuksille, joita ovat sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Jos yritys ei ole kilpailukykyinen eikä sen talous ole kunnossa, niin sillä ei ole edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta ja ekologisesta vastuustaan. Yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä, jos se ei kannu vastuutaan henkilöstöstään ja ympäristöstään, tai ei käyttydy vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006, 5.)

Taloudellisessa vastuussa osapuolina ovat henkilöstön lisäksi yrityksen tärkeimmät sidosryhmät, kuten omistajat, pääomamarkkinat ja viranomaiset. Yrityksen on kannettava vastuunsa myös sijoituksistaan sekä investoinneistaan. Sen on toimittava siten, että toiminta ei vahingoita tai tuota ongelmia sidosryhmille. (Juholin 2004, 15.)

Taloudellinen vastuu pohjautuu pitkälti lainsäädäntöön, joka vaihtelee maittain. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tuli vuonna 2002 voimaan laki, joka velvoittaa kaikkia Yhdysvalloissa listattuja pörssiyhtiöitä määrittelemään toimintaperiaatteensa taloudellisista, ympäristö- ja yhteiskuntanäkökohdista.

Yritykset määrittelevät taloudellisen vastuunsa sisällön useissa eri periaatteissa. Näitä ovat muun muassa hyvä hallintotapa (corporate governance), riskienhallintapolitiikka, sijoitussuunnitelmat, luottopolitiikka, hinnoittelupolitiikka, ostopolitiikka, sisäpiiriohjeistus, korvaustoiminnan periaatteet ja

tietoturvapoliittika. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006, 11.)

Sosiaalinen vastuu

Sosiaalista vastuuta viitoittavat monet periaatteet ja ohjeistot, muun muassa kansainväliset vastuullisuusraportointistandardit (esimerkiksi GRI 2002). Niiden mukaan sosiaaliseen vastuuseen sisältyvät muun muassa seuraavat asiat:

- Ihmisoikeudet
Rotuun, sukupuoleen, ihonväriin ja uskontoon perustuvaa syrjintää tulee välttää. Kansainvälisesti on sovittu, että vapaus järjestäytyä, oikeus neuvotella järjestäytyneesti sekä lapsi- ja pakkotyön välttäminen ovat minimilähtökohdat sosiaalisen vastuun toteutumisessa.
- Työhön liittyvät käytännöt ja kunnolliset työolot
Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ja johdolla on hyvät suhteet sekä työntekijöiden terveys ja turvallisuus ovat taattuja, kuten myös koulutus, monimuotoisuus ja tasa-arvo.
- Yhteiskunta
Kilpailun ja hinnoittelun on oltava eettistä. Lahjonta ja korruptio eivät saa olla hyväksytyjä keinoja missään yhteiskunnissa. (Haapanen & Moilanen 2006, 19–20.)

Juholin (2004) luettelee sosiaalisen vastuun sisällön spesifimmin. Siihen kuuluvat: henkilöstöasiat, rekrytointiperiaatteet, urasuunnittelu, työterveys ja -turvallisuus sekä yritysten yhteistyö naapuruston kanssa ja tuotteiden sekä palvelujen turvallisuus. Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu ovat ristiriidassa

esimerkiksi silloin, kun yritys joutuu miettimään pidetäänkö tuotanto kotimaassa vai siirretäänkö se ulkomaille. Tällöin sosiaalisessa puntarissa painavat työpaikat ja taloudellinen kilpailukyky. (Juholin 2004, 15.) Fagnäs (2004) mainitsee sosiaalisen vastuun sisällön olevan maakohtainen, koska eri mailla on erilaiset lähtökohdat. Suomessa sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat keskustelut työssä jaksamisesta ja ikääntyvistä työntekijöistä. Kehitysmaiden ongelma on sen sijaan lapsityövoima. (Haapanen & Moilanen 2006, 19.)

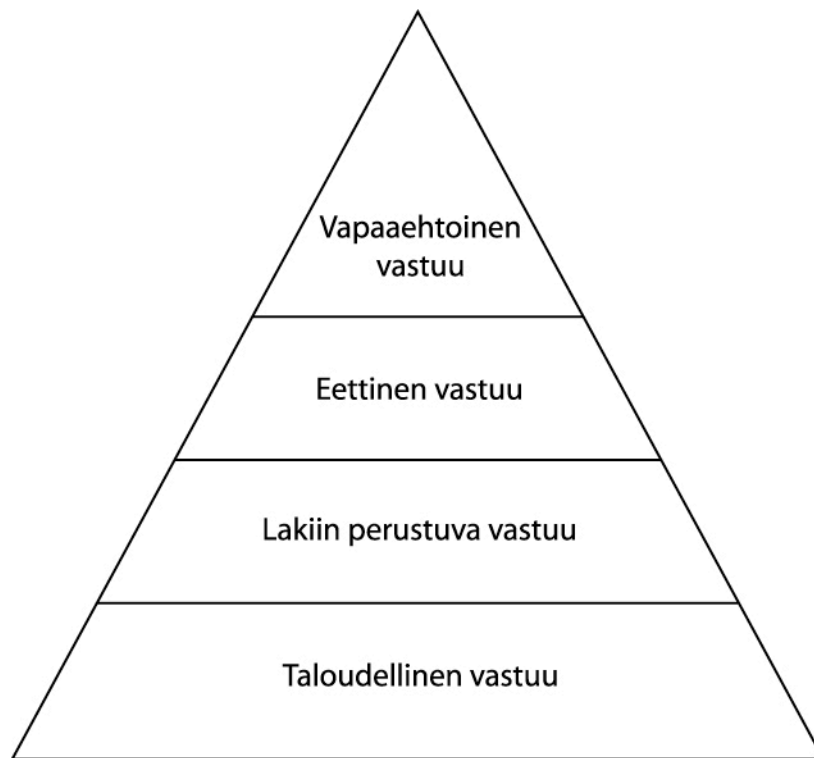
Ekologinen vastuu

Ekologinen vastuu on kolmesta osa-alueesta perinteisin. Sen esille tulon aikoihin 90-luvun alussa yritykset ryhtyivät kiinnittämään huomiota ympäristövaikutuksiin ja niiden raportointiin. Nykypäivänä ekologinen vastuu on kokenut inflaation eikä se enää tuota selkeää lisäarvoa yritykselle. Ekologista vastuunkantamista pidetään yritykselle itsestään selvänä toimintana eikä siihen kiinnitetä normaalina aikana erityistä huomiota. Vasta kun on aihetta epäillä yrityksen ekologista vastuunkantoa, sidosryhmät ryhtyvät toimenpiteisiin. (Juholin 2004, 16.)

Ympäristönsä huomioivat yritykset hyödyntävät luonnonvaroja ja raaka-aineita kestäväällä tavalla sekä vähentävät ympäristön saastumista ja ilmastomuutosta kaikessa toiminnassaan. Ekologisten tuotanto- ja toimintatapojen nähdään lisäävän yritysten kilpailukykyä ja samalla ne parantavat kustannustehokkuutta pitkällä aikavälillä. Yritysten ympäristövastuullista toimintaa ohjaavat kansalliset ja kansainväliset säädökset aivan samoin kuin taloudellista ja sosiaalista vastuutoimintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Yhteiskuntavastuuta kuvataan toisinaan myös 6+1-jaottelulla, jonka ytimesä, niin sanottuna ykkösenä, on yrityksen organisaatiokulttuuri. Tämän ympärillä on kuusi vastuun ulottuvuutta, jotka ovat talous, tuotteet ja palvelut, ekologinen ympäristö, lähiyhteisö, henkilöstö sekä prosessit ja rakenteet. Ulottuvuuksien painoarvot eivät ole kaikki samanlaisia. Niiden tärkeyteen vaikuttaa se, onko kyse esimerkiksi tuottoa tahkoavasta liikeyrityksestä vai aatteellisesta yhdistyksestä, jonka toiminnassa ideologiset seikat painottuvat taloudellisia seikkoja enemmän. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 43–45.)

Kolmas, myös harvemmin tavattu yhteiskuntavastuuta kuvantava malli on Carrollin ja Buchholtzin (2003) yhteiskuntavastuun pyramidi, jossa yhteiskuntavastuu koostetaan neljästä eri osiosta. Taloudellinen vastuu on yrityksen yhteiskuntavastuun perusta ja hän sijoittaakin sen pyramidin alimmalle tasolle. Seuraava pyramidin taso muodostuu lakiin perustuvasta vastuusta. Se korostaa lainsäädännön noudattamista liiketoiminnassa. Kyseinen vastuun taso sisältää myös työntekijöiden lainsäädäntöön perustuvat oikeudet sekä kuluttajien oikeusturvan ja suojan. Eettiseen vastuuseen sisältyy yhteiskunnan odotus siitä, että yritys toimii yhteiskunnallisten arvojen ja yleisten moraalisäännösten mukaisesti. Pyramidikuviossa eettiseen vastuuseen liittyvät yritysten teot ja toimet ylittävät usein lainsäädännön asettamat vähimmäisvaatimukset, koska ne eivät ole lain pakottamia toimia. Vapaaehtoinen vastuu ilmenee esimerkiksi yrityksen harjoittamana hyväntekeväisyytenä tai yhteistyönä järjestöjen kanssa. Se on ”ylimääräisen”, lainsäädännön ylittävän vastuullisuuden harjoittamista. Vapaaehtoisella vastuun harjoittamisella yritys pyrkii luomaan hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. (Carroll & Buchholtz 2003, 36, 38–39.)



KUVIO 2. Carrollin ja Buchholtzin (2003) neliosainen määritelmä yhteiskuntavastuusta.

Edellä esitetyt mallit, Triple Bottom Line (TBL) ja Carrollin pyramidi, ovat toisiaan täydentäviä malleja. Malleille on yhteistä, että ne molemmat korostavat yrityksen taloudellista vastuuta. TBL-mallin puutteeksi voisi mainita oikeudellisen vastuun puuttumisen, mikä taas löytyy Carrollin pyramidista. Carrollin malli ei taas huomioi mitenkään ympäristövastuuta, joka mainitaan TBL-mallissa. Jostain syystä TBL-malli on juurtunut yleisempään käyttöön ja sitä käytetään muun muassa Global Reporting Initiative (GRI) -raportointiohjeiston rakenteena (GRI 2002, 9).

3 YHTEISKUNTAVASTUU YHTEISÖVIESTINNÄN TEHTÄVÄKENTÄSSÄ

Tarvitseeko yhteiskuntavastuuprosessi tuekseen viestintää? Onko viestintä vain väline yhteiskuntavastuusta kertomiseen sen sijaan, että viestintä ja yhteiskuntavastuu muodostaisivat liiton, joka on osa yrityksen strategiaa? Tässä kappaleessa käsitellään viestinnän ja yhteiskuntavastuun suhdetta sekä sitä, miten viestinnän ammattilaiset näkevät oman roolinsa yhteiskuntavastuuprosessissa ja eettisten asioiden käsittelijänä.

3.1 Yhteiskuntavastuun raportointi

Yhteiskuntavastuun raportoinnista on tullut olennainen kanava viestiä yrityksen vastuullisesta toiminnasta omille sidosryhmilleen. Suomalaisten yritysten ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys vastaa kansainvälistä kehitystä. Viime vuosina raportoinnin määrä on kasvanut ja kasvu on jopa kansainvälistä keskiarvoa nopeampaa. Parhaiten raportoivia aloja Suomessa ovat metsäteollisuus, kemianteollisuus, metallin perusteollisuus, energia-ala, jäte- ja vesihuolto sekä liikenne ja kauppa. Myös julkisen sektorin raportit ovat laadukkaita. (Niskala 2003, 29.)

Yhteiskuntavastuuraportointi voi tapahtua joko julkaisemalla erillinen yhteiskuntavastuuraportti tai muu samankaltainen julkaisu sekä internet- ja intranetsivujen avulla. Raportoinnin tarkoituksena on viestiä sisäisille ja ulkoi-

sille sidosryhmille siitä, miten organisaatio pärjää asettamiinsa arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin nähden. (Talvio & Välimaa 2004, 124–127.)

Yhteiskuntavastuulle on kehitetty muutamia raportointiohjeistoja, joiden tarkoituksena on lisätä raportoinnin uskottavuutta ja vertailukelpoisuutta. Yhteiskuntavastuun ohjeistuksia ovat tehneet muun muassa Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (toimintaohjeet monikansallisille yrityksille), Yhdistyneet kansakunnat (Global Compact -aloite), Euroopan Unioni (Vihreä kirja yritysvastuun käytäntöjen edesauttamiseksi), WBCSD (julkaissut lukuisia yhteiskuntavastuuraportteja) ja Ceres-verkosto, joka on tullut tunnetuksi käynnistämällä GRI:n kehitystyön (Hyytinen, Koivusalo & Loikkanen 2007, 29.)

Ohjeistoista ehkä tunnetuin ja laajimmin käytössä oleva raportointisysteemi on nimenomaan Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeisto, jonka tarkoituksena on toimia kestävän kehityksen mukaisen raportoinnin ohjeistona, jossa huomioidaan taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten asioiden raportointi tasapuolisesti. GRI-ohjeisto määrittelee vastuuraportin sisällön ja rakenteen viiteen eri avainindikaattoriin, jotka ovat yrityksen visio ja strategia, raportin profiili, hallintokäytännöt ja johtamisjärjestelmät, sisältöindeksi sekä taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät tunnusluvut. (Rohweder 2004, 217–219.)

Sysäyksen GRI-ohjeiston kehittämiseen antoi vuonna 1997 YK:n ympäristö-ohjelmalta, UNEP:lta. Ohjeistoa rakennetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kesken, joita ovat mm. yritykset ja elinkeinoelämä, tilitarkastajat, sijoittajat, työntekijät, kuluttajat ja kansalaisjärjestön edustajat. GRI on tehnyt toimialakohtaisia yhteiskuntavastuun raportointiohjeistoja useille eri toimialoille, mm. rahoituslalle, matkanjärjestäjille, kaivosteollisuudelle, telekommunikaatioalalle, julkiselle sektorille, energiayhtiöille ja autoteollisuudelle. Suo-

messa on useita organisaatioita, jotka hyödyntävät GRI-raportointia tavalla tai toisella, muun muassa Metso, Wärtsilä, Kesko, S-ryhmä, Outokumpu, Rautaruukki, Elcoteq, Nokia, Stora Enso ja UPM-Kymmene. (Kuisma & Lovio 2006, 37.)

GRI:n tunnuslukujen avulla yritykset pystyvät raportoimaan tavoitteistaan ja saavutuksistaan, joita on aikaansaatu ohjeistusten ja hallintajärjestelmien avulla. GRI myös kannustaa yrityksiä ottamaan käyttöön tuotteisiin ja palveluihin tarkoitettuja merkintäjärjestelmiä unohtamatta avointa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. GRI:n ydinajatuksena on, että se kokoaa vertailukelpoiseksi raportiksi kaiken yrityksen yritys vastuuseen liittyvän tiedon. (Rohweder 2004, 227.) Mittareina raportoinnissa käytetään taulukossa 1 lueteltuja asioita.

TAULUKKO 1. GRI-raportoinnin mittarit (Junnila 2004).

Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu	Ympäristövastuu
Pääoman tuotto	Henkilöstörakenne	Päästöt ja jätteet
Liikevaihdon kasvu	Henkilöstön poissaolot	Energian ja raaka-aineiden kulutus
Yrityksen omavaraisuusaste	Panostus koulutukseen	
Työpaikat	Asiakastyytyväisyys	
Maksetut verot	Yhteistyöhankkeet	
Maksetut sosiaalivakuutusmaksut	Annetut avustukset	

GRI-ohjeistuksen mukaan taloudellisen vastuun raportoinnissa on kerrottava yrityksen rahavirrasta tarkemmin kuin pelkästään tilinpäätösraportissa mainitut asiat. Taloudelliseen raportointiin sisältyy myös yrityksen toiminnan välilliset ja välittömät vaikutukset sen sidosryhmiin. Sosiaalisen vastuun ulottuvuudella raportoidaan tunnusluvuilla, jotka käsittelevät työntekijöitä

ja työolosuhteita koskevia käytäntöjä, ihmisoikeuksia, yhteiskuntaa ja tuotevastuuta. Sosiaalisen vastuun raportoinnissa lähtökohtana on kertoa, mitä resursseja yritys käyttää ja mitä niille tapahtuu tuotantoprosessin aikana. Tunnusluvut liittyvät muun muassa energiaan, päästöihin ja jätteisiin, luonnon monimuotoisuuteen, kuljetuksiin sekä tuotteisiin ja palveluihin. (Rohweder 2004, 221–225.)

Edellä mainittu World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) on kehittänyt yhteiskuntavastuuraportointia ja julkaissut lukuisia raportointiohjeistoja. Organisaatio edustaa useita teollisuuden alueita ja se rakentuu 160 kansainvälisestä eri maita edustavasta yrityksestä. Eräs WBCSD:n luoma yhteiskuntavastuuraportointiin tehty ohjeisto tarkastelee neljää eri aluetta, jotka koostuvat laadullisesta informaatiosta, johtamisesta, määrällisestä informaatiosta ja tuotteista. Ohjeistus sisältää 15 arviointikriteeriä. Raportointikriteerit on nähtävissä taulukossa 2.

TAULUKKO 2. WBCSD:n raportointisuositus (Rohweder 2004, 228).

	<i>Laadullinen informaatio</i>	<i>Johtaminen</i>	<i>Määrällinen informaatio</i>	<i>Tuotteet</i>
Raportointikriteerit	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysjohdon alkusanat/ sitoutuminen • Kuvaus yrityksen toiminnasta • Ympäristöpolitiikka • Ympäristöpäämäärät ja -tavoitteet • Näkemyksiä ympäristöasioista • Sidosryhmäsuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöjärjestelmät • Ympäristöriskien hallinta • Toimipaikkakohtaiset menetelmät ja toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöindikaattorit ja tavoitteet • Energian ja luonnonvarojen käyttö • Lupaehtojen ja viranomaisvaatimusten täyttäminen • Taloudelliset indikaattorit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet, prosessit ja palvelut • Lisätietojen antaminen

Sjöblomin ja Niskalan (1999) mukaan WBCSD:n ohjeistuksella tehty vastuuaraportti alkaa yrityksen johdon alkusanoilla, jossa heidän on mahdollisuus tuoda esiin sitoutumisensa ympäristötyöhön. Sen jälkeen kuvataan yrityksen toimintaa, ympäristöpolitiikkaa, ympäristöpäämääriä ja -tavoitteita, yrityksen näkemyksiä ympäristöasioista sekä sidosryhmäsuhteita. Viimeksi mainittu raportointikriteeri antaa mahdollisuuden kertoa sidosryhmille, mitä asioita yritys on saanut aikaan ympäristöasioissa. Johtamisalue koostuu kolmesta raportointikriteeristä: ympäristöjärjestelmästä, ympäristöriskien hallinnasta ja toimipaikkakohtaisista menetelmistä ja toimenpiteistä. Määrällisestä informaatiosta raportoidaan ympäristöindikaattorien ja tavoitteiden avulla. Tässä kohdin raportoidaan myös yrityksen energian ja luonnonvarojen käytöstä sekä lupaehtojen ja viranomaisvaatimusten täyttämisestä. Tuotteet-alueella raportoidaan yrityksen tuotteista, prosesseista ja palveluista. Yritys voi myös informoida, että minkälaisiin toimenpiteisiin se on ryhtynyt ympäristöhokkuutensa lisäämiseksi tuote-, prosessi- ja palvelutoiminnassaan. Tässä

kohdassa yritys antaa lisätietoja, miten lukija voi antaa palautetta ja tiedustella lisätietoja yrityksen ympäristöasioista. (Rohweder 2004, 229.)

KPMG:n tekemän kansainvälisen tutkimuksen mukaan vuonna 2005 sadasta suomalaisesta suurimmasta yrityksistä 31 prosenttia julkaisi erillisen yhteiskuntavastuuraportin. Raportin julkaiseminen kuuluu jo suurimpien yritysten normaaliin käytäntöön, koska heidän sidosryhmänsä odottavat organisaatioilta raportointia taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista teemoista. Yhteiskuntavastuuviestinnässä Suomessa ollaan pisimmällä ympäristövastuun raportoinnissa, mutta myös sosiaalisen vastuun merkitys ja raportointi on korostunut viime vuosina. Yritykset ovat sidosryhmiensä tarkkailun alla muun muassa runsaiden irtisanomisten vuoksi. (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, 10).

Vastuullinen toiminta antaa yrityksestä kuvan niin sanottuna moraalisena toimijana, johon sisältyy myös taloudellisen vastuun näkökulma. Tämän vuoksi yritysmaailma näkee yhteiskuntavastuullisuuden itselleen hyödyllisenä. Yrityksen yhteiskuntavastuuraportointi koetaan sidosryhmien näkökulmasta katsottuna luottamusta herättävänä. Sen vuoksi raportoinnista onkin muodostunut vakiintunut käytäntö suurimpien yritysten sisällä. (Siltaoja 2006, 11.)

3.2 Maineen ja yhteiskuntavastuun liitto

Siltaojan (2004) mukaan yrityksen tärkein pääoma on maine. Mainella ja yhteiskuntavastuulla on selkeä yhteys: vastuullisesti toimivan yrityksen maine kasvaa positiivisesti organisaation sidosryhmien silmissä. Vastuullisuuden ja maineen taustalla on yksi näitä ruokkiva asia, luottamus. Jotta organisaatio synnyttäisi luottamusta sidosryhmissään, vaaditaan siltä moraalista ja eettistä toimintaa. Ne ovat asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen ja saavat sidosryhmät luottamaan organisaatioon. Näennäisesti vas-

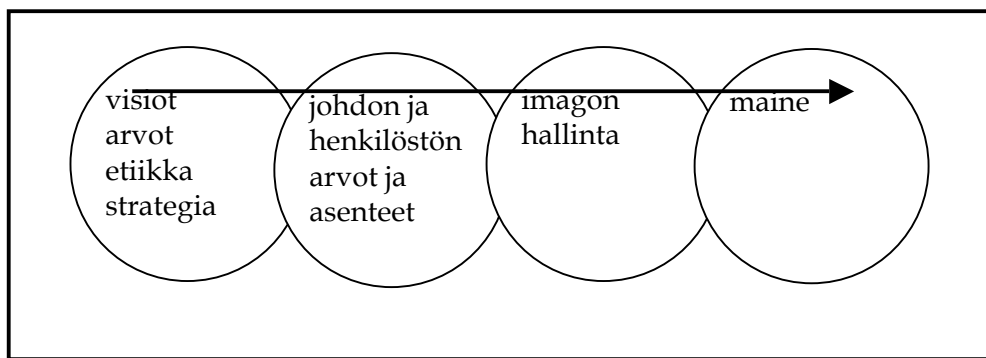
tuullinen toiminta on epämääräinen keino kiillottaa yrityksen mainetta, koska organisaation menestyminen ja jatkuvuus perustuvat ennen kaikkea sen sidosryhmäsuhteisiin. Jos sidosryhmät eivät ole tyytyväisiä yrityksen vastuulliseen toimintaan, se heikentää myös organisaation mainepääomaa. (Siltaoja 2004, 304.)

L'Etangin (2003) mukaan on kiistanalaista voidaanko etiikkaa ajatella viestinnän ydintoimintaan kuuluvaksi, koska viestintä käsittelee myös maineenhallintaa. Etiikka ja maineenhallinta käsitteinä toki limittyvät toistensa kanssa, mutta niitä ei tästä huolimatta voi pitää yhteneväisinä käsitteinä. Organisaation maineenhallinta ei itsessään takaa moraalisesti hyväksyttävää toimintaa, koska moraaliset periaatteet eivät sokeasti ohjaa toimintaa eettisesti kestävämmäksi, koska kyse on käytännöllisyydestä ja oman edun tavoittelusta. Heikon maineen pelko saattaa olla motivoiva tekijä toimia eettisemmin, mutta sekään ei ole erityisen merkittävä seikka. Tämä sama kaava soveltuu myös useisiin yhteiskuntavastuuohjelmiin: päätarkoitus on näyttää ulospäin hyvältä sen sijaan, että toimittaisiin oikeasti moraalisesti kestäväällä tavalla. (L'Etang 2003, 64.)

Karvosen (2000) mukaan maine nousee yrityksen todellisesta toiminnasta eikä vain niistä asioista, mistä se tarkoituksenomaisesti viestii ulospäin. Hän lainaa artikkelissaan "Imagon rakennusta vai maineenhallintaa" Youngia (1996), joka toteaa seuraavasti:

"Hyvä maine on rakennettu hyvälle toiminnalle ja toimintapolitiikalle, jolla saavutetaan yhteistyökumppaneiden luottamus. Ennen minkäänlaista viestintää täytyy olla olemassa todellista substanssia maineelle." (Karvonen 2000,69.)

Smythe, Dorward ja Reback (1992) jäsentävät maineen hallinnan neljään tasoon: visioon, arvoihin, etiikkaan ja strategiaan. Ne juontuvat organisatiokulttuurin perusasioista. Vision, arvojen, etiikan ja strategian heijastamat toimintatavat, arvostukset ja kulttuuri sisäistyvät organisaatioon siten, että perustavat arvot näkyvät kaikessa toiminnassa. Imagon hallinta kuvastaa näitä kahta edellistä vaihetta. Näistä tekijöistä muodostuu organisaation maine, jota alla oleva kuvio kuvaa. (Karvonen 2000, 69-70.)



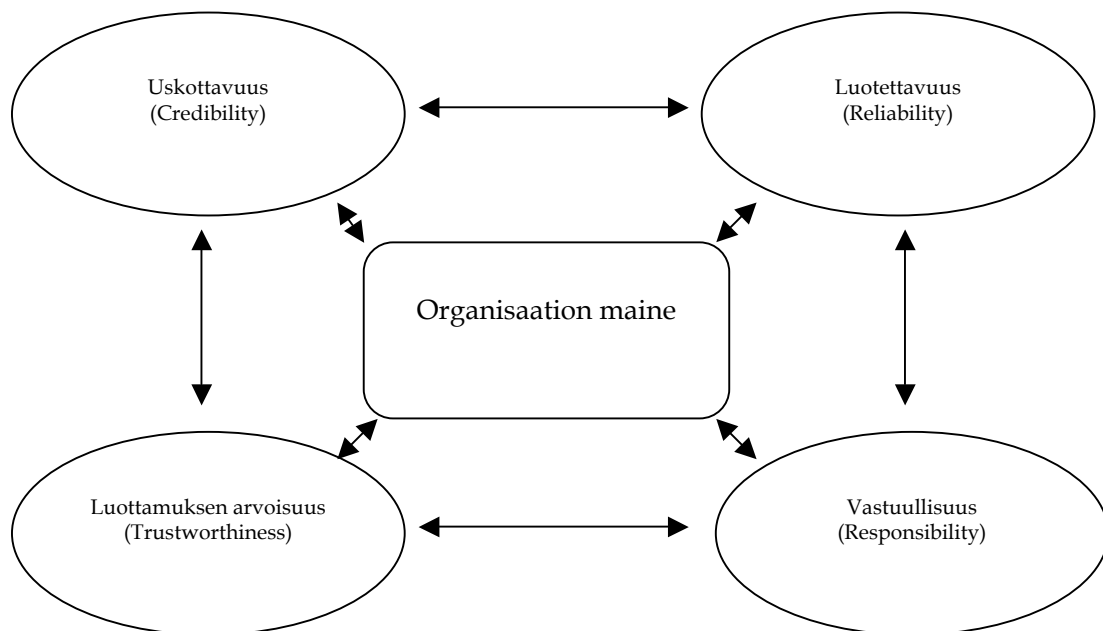
KUVIO 3. Organisaation maineen rakentuminen (Karvonen 2000, 70).

Kuvio maineen rakentumisesta kuvataan yleensä sisäkkäisinä ympyröinä: strateginen taso on sisimmässä ympyrässä ja seuraavat kehät kuvaavat organisaation sisäistä ja ulkoista todellisuutta. Tässä mallissa etiikan asemaa on korostettu tärkeänä strategisena tekijänä. (Karvonen 2000, 70).

Fombrun (1996, 72) mukaan yrityksen maine on representaatio tehdyistä toimenpiteistä ja tulevaisuuden odotuksista, jotka vaikuttavat yrityksen vetovoimaisuuteen verratessa sitä sen tärkeimpiin kilpakumppaneihin.

Kuviossa 4 esitellään Fombrunin (1996) määritelmä hyvän maineen osaluista. Ne ovat uskottavuus (credibility), luotettavuus (reliability), luottamuksen arvoisuus (trustworthiness) ja vastuullisuus (responsibility). Asiak-

kaat odottavat yritykseltä luotettavuutta ja sitä, että tuotteet ja palvelut vastaavat sitä, mitä niiden sanotaankin olevan. Sijoittajat ja tavarantoimittajat vaativat yritykseltä uskottavuutta sekä johdon sitoutumista niihin lupauksiin, joita antavat tiedotteissa, vuosiraporteissa sekä kaikessa muussa yrityksen viestinnässä. Yrityksen työntekijät odottavat työnantajan olevan luottamuksen arvoinen. Työntekijät luottavat tulevansa kohdelluiksi reilusti niin työtehtäviin, palkkaukseen kuin nimityksiinkin liittyvissä asioissa. He odottavat, että työnantaja kunnioittaa heidän perusoikeuksiaan sekä yksilöinä että kansalaisina. Yritystä lähellä olevat yhteisöt odottavat yritykseltä vastuullista toimintaa. Monet työntekijöistä asuvat näissä yrityksii lähellä olevissa yhteisöissä ja he odottavat, että yritys huomioi sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset tekijät toiminnassaan ja ympäristössään. Mitä uskottavampana, luotettavampana ja vastuullisempänä yritys näyttyy sen avainryhmille, sitä suurempaa arvostusta yritys nauttii (Fombrun 1996, 62–70).



KUVIO 4. Maineen osa-alueet (Fombrun 1996, 72)

3.3 Sidosryhmänäkökulma yhteiskuntavastuuseen

Freeman (1984) on määritellyt sidosryhmän seuraavasti: sidosryhmä koostuu yksilöistä tai ryhmistä, joiden on mahdollista vaikuttaa yrityksen toimintaan ja vastavuoroisesti yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan sidosryhmiin. Freemanin määritelmä sidosryhmästä on täten hyvin laaja ja kuka tahansa yksilö, ryhmä, organisaatio, instituutio tai yhteiskunta on mielletävissä yrityksen sidosryhmäksi. (Freeman 1984, 46.)

Carrollin (1993) mukaan sidosryhmänä voi pitää mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, jolla on sidoksia yrityksen toimintaan. Yritys voi vaikuttaa sidosryhmiin toiminnallaan, tavoitteillaan, päätöksillään, politiikallaan tai käytännöllään, ja vastavuoroisesti sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin, toimintaan, päätöksiin, politiikkaan tai käytäntöihin. On siis mahdollista, että sidosryhmillä ja yrityksellä on kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. (Carroll 1993, 60.)

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan yrityksen sidosryhmänäkemys merkitsee sidosryhmien olemassaolon näkemistä, tunnistamista, arvostamista ja huomioon ottamista. Sidosryhmillä on valtaa vaikuttaa yrityksen vastuullisten toimintatapojen määrittämiseen, koska yrityksen johto kokee sidosryhmät hyvänä ja hedelmällisenä yhteistyökumppanina liiketoimintaa kehitettäessä. Tähän vaikuttaa se, että yritysjohtajien näkemykset sidosryhmistä ovat muuttuneet positiivisiksi. (Kujala & Kuvaja 2002, 16–17.)

Kujala ja Kuvaja (2002) esittävät, että ääripäinä perinteisessä sidosryhmäajattelussa voidaan nähdä omistajien voiton maksimointia (shareholder value maximation) korostava ajattelutapa sekä yhtäältä kaikkien sidosryhmien roolin ja merkityksen laajasti ymmärtävä ajattelu (stakeholder thinking). Omistajien tarpeet korostuvat muiden sidosryhmien kustannuksella yrityksen maksimoidessa voittoa. Sidosryhmäajattelu pohjautuu siihen, että yrityksen

tulee liiketoiminnassaan huomioida sidosryhmänsä laajasti sekä siihen, että yritykset ovat olemassa sidosryhmiään varten sekä niiden kautta. Sidosryhmäajattelu muodostuu liiketoiminnan ja etiikan kombinaatiosta. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen toiminnan ideana on toimia sidosryhmien etujen valvojana ja koordinoijana, koska perinteiseksi mielletty ”johdon tehtävä on palvella osakkeenomistajia” -mentaliteetti ei ole eettisesti kestävää saati taloudellisesti järkevää. Moraalisen ajattelun mukaan kaikki sidosryhmät ovat arvokkaita eikä mitään yksittäistä sidosryhmää voi pitää tärkeämpänä kuin toista. Sidosryhmät nähdään tasavertaisina ja yritys pyrkii huomioimaan niiden tarpeet liiketoiminnassaan. Sidosryhmien huomioimisen puolesta puhuvat myös tehokkuusperiaatteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että sidosryhmien huomioiminen toiminnassa on suositeltavaa ja kannattavaa, koska se auttaa yritystä muiden tavoitteiden saavuttamisessa. Muita tavoitteita ovat esimerkiksi taloudellinen tulos ja liikekasvu. Asiakkaat voivat jättää yrityksen tuotteet kaupanhyllylle, jos ne eivät täytä kuluttajan ympäristöodotuksia. Tämä seikka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja kasvupyrkimyksiin. Vaikka yrityksen pääasiallinen tehtävä on olla kannattava ja tehdä tuloista, sitä ei voi tehdä hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi työntekijän irtisanomisen perustana käytetyt ’tuotannolliset ja taloudelliset syyt’ eivät välttämättä kestä tarkastelua eettisellä suurennuslasilla. Irtisanomisten eettinen oikeutus on syytä kyseenalaistaa, jos tulosta tekevä yritys irtisanoo henkilökuntaansa ilman vaihtoehtojen toimintatapojen etsimistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 60–62.)

Käsitys sidosryhmien tarpeista saadaan aktiivisella yhteydenpidolla ja vuorovaikutuksella yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Yritysjohdon on toimitettava välittäjänä ja aktiivisena osapuolena sidosryhmien ja yrityksen välisessä vuoropuhelussa. Yritykset määrittelevät aluksi omat arvonsa, joita sitten peilataan sidosryhmien arvoihin yrityksen ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista on tiedostaa, että yrityksellä ja sidosryhmillä ei välttämättä ole samanlaiset arvot ja tavoitteet, joten aktiivinen vuoropuhelu aut-

taa yritystä ja sidosryhmiä kohtaamaan toisensa. Sidosryhmistä huolimatta yritystä johdetaan edelleen yrityksestä käsin, mutta sidosryhmien odotukset, toiveet ja arvot huomioidaan liiketoimintaa suunniteltaessa. Sidosryhmäajatelu tuottaa lisäarvoa niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin (Kujala & Kuvaja 2002, 62–63).

Loikkasen, Hyytisen ja Koivusalon (2007) suomalaisyritysten yhteiskuntavastuuta ja kilpailukykyä tarkastelevassa tutkimuksessa osoitettiin, että organisaatioiden sidosryhmillä on suuri vaikutus yritysten toimintaan ja toimintatapoihin. Sen vuoksi yritykset ovat erittäin kiinnostuneita sidosryhmiensä odotuksista ja niitä pyritäänkin selvittämään aktiivisesti, jotta yritys pystyisi kehittämään toimintaansa yhä vastuullisemmaksi. Tutkimukseen osallistui 142 suomalaisyrityksessä, pääosin johtotasolla, toimivaa vastaajaa. Heidän mukaan kehityskeskustelut, asiakastyytyväisyyskyselyt, työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt sekä asiakastilaisuudet ovat yleisimmät tavat, joilla yrityksissä selvitetään sidosryhmien odotuksia. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä hanakammin ne selvittävät ja sitä monipuolisempia keinoja ne käyttävät sidosryhmiensä odotusten selvittämiseen. Sidosryhmiä siis kuunnellaan herkällä korvalla ja niillä on valtaa. Tutkimuksessa ilmeni, että yritysten sidosryhmien näkemykset vaikuttavat myönteisesti siihen, että organisaatiot haluavat parantaa toimintatapojaan yhteiskuntavastuun alueella. Sidosryhmien näkemykset yrityksen toiminnasta vaikuttavat toimintatapojen muuttamiseen ja vastuullisen toiminnan tavoitteiden määrittämiseen. Vastaajien mukaan vastuullisten toimintatapojen leviämistä yrityksen sisällä edistävät mm. tiedotus, avoin dialogi eri sidosryhmien kesken sekä asiakkaiden ja toimintaympäristön odotusten kuunteleminen. Avointa ja proaktiivista tiedotusta sidosryhmille pidetään tärkeänä keinoja levittää informaatiota yrityksen vastuullisesta toiminnasta. Keinoina käytetään mm. media-, internet- ja asiakasviestintää sekä oman henkilöstön kohdalla intranetviestintää. Vastaajien mielestä myös eri sidosryhmien välinen dialogi tukee ja edistää

yrittäjien vastuullisuuden toteutumista. (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2002, 88–92.)

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan arvot ovat yrityksen toimintakulttuurin perusta, koska välittävä johtaminen sitoo vastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmävuoropuhelun toisiinsa. Vastuullisuuspolitiikasta kumpuavat keskeiset vastuullisuusteemat, jotka konkretisoituvat esimerkiksi ympäristö-, henkilöstö- ja tuotestrategioiksi. Periaatetasolta vastuullinen liiketoiminta siirtyy yrityksen käytäntöön ohjaus- ja hallintajärjestelmien avulla. Raportoinnin ja viestinnän perusta ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. (Kujala & Kuvaja 2002, 73.)

Mantere (2005) esittää, että on suhteellista, mitä yritystä pidetään hyvänä, ja miten hyvyys määritellään. Yrityksen näkökulmasta hyvää on se, minkä sidosryhmät mieltävät hyväksi. Ristiriita syntyy, kun eri sidosryhmät eivät miellä hyvää samalla tavoin. Mantereen esimerkin mukaan sijoittajat arvos tavat eri asioita kuin kuluttajat. Näiden kahden erilaisen sidosryhmän käsitykset voivat kuitenkin kohdata tilanteessa, jossa kuluttajat alkavat suosia yritystä esimerkiksi sen kiinnostavan eettisyyden vuoksi. (Mantere 2005, 28.)

3.4 Viestintä ja yhteiskuntavastuu

Starckin ja Kruckebergin (2003) mukaan yhteiskuntavastuu sijoittuu vahvasti viestinnän alueelle. Sen vuoksi he näkevätkin, että viestinnän ammattilaisten täytyy ottaa selkeä rooli vastuullisuuden johtamisessa. Vastuullisuudella ei voida odottaa vaikuttavan yhteisön vakiintuneeseen kulttuuriin, arvoihin ja ideologiaan, ellei ylin johto näe sen funktiota. Jotta vastuullisuuden toteuttaminen yhteisössä olisi vaikuttavaa, on viestinnän ammattilaisten otettava johtajuus organisaation vastuullisuusasioissa. Paras keino edistää yhteiskuntavastuuta on vaikuttaa organisaatiokulttuuriin viestinnän keinoin, jotta saadaan hedelmällisiä lopputuloksia. (Starck & Kruckeberg 2003, 38–39.)

Iso-Britannian lainsäädäntö vaatii jokaiselta julkiseksi listatulta yritykseltä vuosittaisen raportin, jossa tuodaan ilmi kaikki eettiset, sosiaaliset ja ympäristölliset riskit, joita yritys on vuoden sisällä kohdannut. Kun yritykset ovat nähneet mahdolliset riskit, ne eivät ole siitä huolimatta tehneet operatiivisia saati strategisia toimenpiteitä välttääkseen riskit. Toimet ovat olleet varsin kosmeettisia. Niissä on hyödynnetty viestintää (PR) ja mediakampanjoita sekä todellisuutta kaunistavia yhteiskuntavastuureportteja, jotka hehkuttavat yrityksen 'hyviä tekoja'. (Porter & Kramer 2006, 80–81.) Tämän perusteella voisikin kysyä, että onko viestintä pelkkä väline tulipalojen sammuttamiseen yhteiskuntavastuuprosessissa?

Teoksessa "Managing Public Relations" Grunig ja Hunt (1984) päätyvät siihen lopputulokseen, että viestinnän harjoittaminen jo sellaisenaan on yhteiskuntavastuun harjoittamista. Onkin ehdotettu, että viestinnän ammattilaisten pitäisi olla muodostamassa organisaation eettisiä koodeja ja monitoroida niiden vaikutuksia ympäristöön. (L'Etang 2003, 54.) Esimerkiksi Heath ja Ryan (1989) ovat kirjoittaneet, että viestinnän ammattilaiset voisivat tarkkailla suuren yleisön arvomaailmaa, pitää yrityksen virkamiehet tietoisina vallitsevista eettisistä standardeista, auttaa yritystä hiomaan niiden yhteiskuntavastuun käsitettään ja arvioida yrityksen menettelytapoja. Näiden lisäksi viestijät voisivat kehittää strategiaa ja miettiä, miten suurelle yleisölle voidaan kertoa, miten arvot määrittelevät yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Viestijöillä olisi myös kompetenssia auttaa yrityksen johtoa välttämään kriisejä, jotka saattaisivat vahingoittaa yrityksen mainetta (Heath & Ryan 1989, 23–25).

Heath (2001) on edellä mainittujen kirjoittajien kanssa osittain samoilla linjoilla sanoessaan, että viestinnän ammattilainen on yrityksen johtoon nähden sellaisessa asemassa, että hän voi konsultoida johtoa arvokysymyksissä neuvomalla, mitkä arvot istuvat parhaiten yrityksen markkinoihin, yleisöön ja julkisuuteen yleensä (Heath 2001, 46).

Viestintää on useissa alan tieteellisissä artikkeleissa kuvattu yrityksen 'omaksitunnoksi' tai 'eettiseksi vartijaksi'. L'Etangin (2003) artikkelissa "The myth of ethical guardian" Pearson (1989) korostaa, että tämä näkemys istuu hyvin viestinnän rooliin, joka madaltaa organisaation ja julkisuuden välillä olevaa muuria. Viestintä siis tuo organisaatiota lähemmäs julkisuutta. Newsom, Carrell ja Rossback (1997) näkevät myös viestinnän eettisen merkityksen: he väittävät, että viestinnän ammattilaisen neuvot voivat auttaa yritystä toimimaan vastuullisesti ja välttämään vihamieliset suhteet sidosryhmien kanssa. (L'Etang 2003, 55 mukaan.)

L'Etang (2003) suhtautuu kyseenalaistaen myyttiin viestinnän ammattilaisesta yrityksen omatuntona tai eettisenä vartijana. Hänen mukaansa viestinnän ammattilaisuuden keskeinen ongelma ei ole se, että viestinnän tulisi vaatia eettisen vartijan tai yrityksen omantunnon roolia itselleen. Ongelma on pikemminkin se, että viestintä nähdään jo itsessään moraalisesti arveluttavana toimintana, joten sen vuoksi myös viestinnän ammattilainen saattaa olla muiden kuin kollegojensa silmissä arveluttavassa valossa pyrkiessään eettisen vartijan rooliin. Isot yritykset palkkaavat mieluummin filosofeja pohtimaan eettisiä kysymyksiä sivuuttaen sen kompetenssin, joka viestinnän ammattilaisella olisi käytettävänä, joten uskottavuus moraalinvartijana kariisee entisestään. (L'Etang 2003, 61–65.)

On hyvin todennäköistä, että viestinnän rooli yhä strategisempaa toimijana lisääntyy, kun yritysten yhteiskuntavastuu kehittyy (Chalker 1998, 394). Viestinnän ammattilaiset kokevat yhä vahvemmin yhteiskuntavastuun harjoittamisen kuuluvan heidän työnkuvaansa - ei vain julkisen kuvan rakentamisessa, vaan osana organisaation menettelytapoja. (L'Etang 2003, 55.)

Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että yhteiskuntavastuu ja viestintä muodostavat pikemminkin liiton kuin kaksi erillistä prosessia. Silti, edes viestin-

nän asiantuntijat eivät jaa asiasta yhteistä näkemystä, kuten voimme päätellä edelliseen kappaleeseen viitaten L'Étangin kriittisemmästä näkökulmasta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä kappaleessa kerrataan tutkimuskysymykset sekä kerrotaan, mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksessa on käytetty.

4.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sidosryhmien merkitystä yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa sekä tarkastella minkälainen rooli viestinnällä on yhteiskuntavastuun alueella. Näiden lisäksi on myös haluttu selvittää mitkä ovat yritysten motiivit yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Näiden teemojen kautta tarkastellaan myös vastuullisuuden vaikutusta maineeseen ja yrityksen menestymiseen markkinoilla.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten sidosryhmänäkökulma näkyy yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?
- 2) Minkälainen rooli viestinnällä on yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?
- 3) Mitkä ovat vastuullisen toiminnan motiivit?

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen kivijalka muodostuu todellisen elämän kuvaamisesta. Pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan on muistettava arvolähtökohdat, koska ne muokkaavat sitä, mitä ja miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii aina löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että toistaisi jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 161.) Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa, tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä sen sijaan, että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Metsämuuronen (2005) kirjoittaa muun muassa Syrjälän (1995) todenneen, että kvalitatiivinen tutkimusote on otollinen silloin, kun tutkija on kiinnostunut tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista sekä silloin, kun tutkija on kiinnostunut tiettyihin tapahtumiin osallistuneiden henkilöiden omista merkitysrakenteista. Laadullinen tutkimusote on osuva myös silloin, kun tutkija haluaa tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida organisoida kokeeksi, tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Silloin, kun halutaan saada informaatiota tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla, on laadullinen tutkimusote paras keino. (Metsämuuronen 2005, 203.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein saturaatiopisteestä eli kylläntymispisteestä. Saturaatiopiste on saavutettu silloin, kun samat asiat alkavat toistua haastateltavien puheessa eivätkä tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tätä voi pitää merkinä siitä, että tutkija on saanut riittävän aineiston kokoon. (Eskola & Suoranta, 1998, 62–63.) Tähän tutkimukseen ei kuitenkaan sovelleta saturaatiota, koska tutkimusotos on suppeahko. Myös kohdeorganisaatiot ja niiden määrä oli jo päätetty etukäteen. Saturaatio toimisi tässä tutkimuksessa, jos aineistosta haettaisiin samuuksia, mutta ei nyt, kun siitä haetaan erilaisuuksia ja erilaisia merkityksiä.

Lisäksi neljästä haastattelusta koostuva aineisto ei riitä määrällisesti täyttämään kylläntymispistettä, jotta tuloksia voisi pitää yleistettävänä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan abduktiivinen. Abduktiivinen lähestymistapa lähtee usein liikkeelle empiriasta, mutta se huomioi usein myös teorian tutkimusaiheen taustalla. Peircen (1997) mukaan abduktio toimii siten, että ensin muodostetaan johtojatous ja siitä toimintahypoteesi, jossa oletetaan, että jotain voi tapahtua ja toimitaan sen mukaan. Uusi teoria syntyy johtojatuksen avulla, joka voi olla intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi. Sen avulla havainnot voidaan kohdistaa seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. Abduktio-sanan asemasta voitaisiin käyttää myös sanavalintaa ´arvaaminen´. Tutkimuskohteessa on yleensä paljon asioita, joille halutaan saada selitys. Sellaisen saaminen on kuitenkin usein pelkkää oletusta. Jos selitys löytyy, saattaa taustalle jäädä piilemään tuhat muuta hyvää tosia tai epätosia selitystä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen aineiston hankintamenetelmä on haastattelu, vaikka tällä metodilla voidaan kerätä myös kvantitatiivista aineistoa. Haastattelun avulla hankitaan dataa esittämällä enemmän tai vähemmän strukturoituja kysymyksiä valituille ryhmille tai yksilöille. (Metsämuuronen 2005, 225). Hirsjärvi ja Hurme (1985, 27) näkevät haastattelun vuorovaikutustilanteena, jolle on tyypillistä, että se on luottamuksellista, tilanne on haastattelijan johtama ja ennalta suunniteltu, haastateltava on motivoitunut ja tutkijan sekä tutkittavan välillä on vuorovaikutuksellinen suhde.

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua sillä poikkeuksella, että haastattelukysymykset muuntuivat jonkin verran haastattelujen edetessä. Tämä johtui siitä, että osaa kysymyksistä tarkennettiin, jotta ne olisivat paremmin ymmärrettävissä ja näin saatai-

siin toivottava informaatio selville. Haastateltava vastasi kaikkiin kysymyksiin omin sanoin, kuten puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkoitus tapahtuakin.

Haastattelukysymykset jaoteltiin yleisiin kysymyksiin ja vastuullisuuskysymyksiin. Yleiset kysymykset käsittelivät yrityksen menestystekijöitä, sidosryhmiä ja mainetta. Vastuullisuusosiossa kysyttiin muun muassa haastatteluvien käsitystä vastuullisesta yritystoiminnasta ja sen hyödyistä ja mahdollisista haitoista. Lisäksi kysyttiin mikä vastuullisuuden kolmesta alueesta – taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta – toimii yrityksessä parhaiten.

Tutkimuksen eettiset näkökohdat toteutuvat hyvän tavan mukaisesti. Tiedustellessa henkilöitä haastateltaviksi, heille selvitettiin, että haastattelumateriaalia tullaan käyttämään yhteisöviestinnän pro gradu -työhön, joka käsittelee yrityksen yhteiskuntavastuuta kvalitatiivisella tutkimusotteella. Haastateltaville luvattiin, että aineistoa ei käsittele kukaan muu kuin tutkija itse sekä tarvittaessa hänen ohjaajansa. Haastatelluille henkilöille luvattiin anonymiteetti eli he eivät heidän edustamansa yritykset ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Henkilöt eivät edes tienneet keitä muut haastateltavat tai yritykset ovat. Valmiissa tutkimuksessa ei ole mitään sellaista arkaluontoista informaatiota, jonka paljastuminen vahingoittaisi haastateltavaa tai hänen edustamaansa yritystä.

4.2 Aineistonhankinta

Tutkimusaineisto kerättiin neljässä puhelinhaastattelussa. Aluksi haastatteluja suunniteltiin tehtävän viisi, mutta useista yhteydenotoista huolimatta viidettä haastateltavaa ei saatu hankittua kohtuullisessa ajassa, eikä tutkimusta haluttu sen vuoksi viivästyttää kohtuuttomasti. Tutkimukseen osallistuneet yritykset valittiin sen perusteella, miten ne olivat menestyneet yhteiskuntavastuun ulottuvuudella Arvopaperi-lehden vuosittain julkaisemassa maine-

tutkimuksessa. Kaikki tutkimukseen suostuneet yritykset sijoittuivat vuonna 2006 kymmenen parhaimman yrityksen joukkoon yhteiskuntavastuun ulottuvuudella. Haastateltavat henkilöt valikoitiin sen perusteella, miten paljon he olivat työnsä kautta tekemisissä yhteiskuntavastuuasioiden kanssa. Kaikki eivät suinkaan olleet viestinnän ammattilaisia, vaan henkilöt edustivat yrityksissä seuraavia toimintoja ja vastuita: kaksi viestintäjohtajaa, yhteiskuntavastuupäällikkö ja henkilöstöjohtaja.

Tutkimuksessa käytettävissä lainauksissa käytetään haastateltavista yrityksistä nimikettä Yritys A, Yritys B, Yritys C ja Yritys D. Näin toimitaan sen vuoksi, että vastaajat eivät olisi tunnistettavissa tutkimuksesta.

Vastuullisuudesta tehdyt tutkimukset ja selvitykset antoivat tutkijalle hedelmällisiä ideoita haastattelurunkoa suunniteltaessa. Tutkija tarkasteli myös yritysten verkkosivuja, yhteiskuntavastuuraportteja ja yrityksistä käytävää uutisointia eri verkkolehtiä hyödyntäen. Tämä edesauttoi perehtymistä yrityksiin ja toi lisäideoita haastattelurungon tekemiseen.

Haastateltaville kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä tutkimuksen tarkoituksesta ja yleisesti haastatteluteemoista paljastamatta haastattelun vastuullisuusnäkökulmaa. Kaikki haastateltavat saivat ensimmäisen osan haastattelukysymykset luettavaksi ennakkoon. Kysymyksiä noudatettiin suhteellisen tarkasti, kuten myös niiden järjestystä ja tarvittaessa haastateltavalta kysyttiin lisäkysymyksiä.

Haastattelurunko muuntui prosessin aikana. Ensimmäisellä ja viimeisellä haastateltavalla ei siis ollut täysin identtinen kysymysrunko, koska ensimmäiseksi tehdyssä pilottihaastattelussa vasta todettiin ovatko kaikki kysymykset ymmärrettäviä. Runkoa muutettiin haastattelujen kuluessa hieman, koska kysymykset vaativat tarkennusta ollakseen ymmärrettäviä. Haastatte-

lut toteutettiin viestintätieteiden laitoksella puhelimitse ja ne olivat kestoiltaan 11:stä 70:een minuuttia. Haastattelut tallennettiin mp3-nauhurilla, jonka jälkeen ne litteroitiin sanasta sanaan. Tauot, huokaukset, naurut ja sanojen hokemiset jätettiin litteroimatta, koska tutkija ei katsonut niiden tarjoavan oleellista informaatiota tutkimuksen kannalta.

Haastattelukysymykset jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisen osan kysymykset käsittelivät yleisesti yrityksen menestystekijöitä Suomessa, sidosryhmiä, mainetta ja mielikuvia. Toisen osan kysymykset keskittyivät vain yhteiskuntavastuuseen.

Ensimmäisessä osassa vastaajalta pyrittiin selvittämään muun muassa, että kuuluuko vastuullinen toiminta yrityksen menestystekijöihin, mistä yrityksen maine muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen talouskasvuun. Vastuullisuudesta ei kysytty suoraan, vaan yritettiin kautta rantain selvittää kuuluuko vastuullinen toiminta oleellisena osana yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Jos vastaaja mainitsi vastuullisuuden jossain muodossa jo haastattelurungon ensimmäisessä osassa, niin haastattelija kysyi myös vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä haastattelulomakkeen toisessa osassa. Jokainen haastateltava mainitsi eettisen toiminnan ja arvot, mutta vain yksi haastateltava puhui hyvästä yrityskansalaisuudesta. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin sekä ensimmäisen että toisen osan kysymykset huolimatta siitä, puhuiko vastaaja eettisestä toiminnasta ja yrityksen arvoista vai hyvästä yrityskansalaisuudesta. Riippuen puhumistavasta haastattelija johdatti vastaajat hienovaraisesti vastuullisuusteemaan tiedustelemalla miten heidän yrityksissään on vastuullisuusasiat hoidettu. Kaikkien kysymysten kysymiseen (I- ja II-osa) päädyttiin siksi, että aineistosta olisi ollut vaarana tulla liian suppea, jos kaikilta vastaajilta ei olisi kysytty myös vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä.

5 TULOKSET

5.1 Yrityksen menestyksen mahdollistavat tekijät

YRITYS A

Tiedustellessa yrityksen edustajalta mitä yleisesti ajatellen tarvitaan Suomen markkinoilla menestymiseen, annettiin vastukseksi seuraavanlaisia seikkoja: hyvät ja tarpeelliset tuotteet, kilpailukyky hinnassa ja laadussa, hyvä yrityskuva, luotettavan toimittajan maine, tunnettuus tuotteissa ja yhtiössä itsessään, monipuolinen kaikki kohderyhmät tavoittava markkinointiviestintä sekä arvot ja toimintatavat, joihin sidosryhmien on hyvä sitoutua.

"Meidän yhtiössä on myös hyvin tärkeä menestymisen perusta tällainen pitkän aikavälin arvo maailma, jossa yhtiö toimii ja yhtiön toimintatavat ovat yleensä sellaiset, että sidosryhmien on mahdollista sitoutua niihin. Jos näät seikat ei ole kunnossa, on menestykseltä aika iso pohja pois."

Vastaajan mielestä edelle luetellut syyt ovat hyvin pitkälle niitä samoja, mikä vuoksi yritys itsekin menestyy Suomen markkinoilla. Yrityksen talouskasvuun vaikuttavia tekijöitä koetaan olevan oma kyky hallita ja kehittää liiketoimintaa tarkoittaen siis hyvää johtamista, tehokasta toiminnan raportointijärjestelmää sekä kykyä reagoida signaaleihin, joita järjestelmästä tulee. Oman menestymisen ajatellaan olevan enimmäkseen vain omasta itsestä kiinni. Yrityksen menestymistä vaikeuttavina tekijöinä nähdään huono ennakointi, väärät ratkaisut sekä kyvyttömyys nähdä mitä ympärillä tapahtuu.

"Kilpailu on tietenkin sinänsä aina menestymistä haittaava tekijät silloin, kun sitä on liikaa, mutta se nyt vaan kuuluu tähän markkinatalouden tunnusmerkkeihin ja pitää meidät virkeinä."

Kilpailuvaltteina vastaaja näkee muun muassa kärkituotteiden ainutlaatuisuuden ja tehokkuuden, hyvän brändiosaamisen, pitkän ja vankan näytön liiketoiminnasta, taitavan johtamisen sekä sitoutuneen henkilöstön.

"Me ollaan pohdittu näitä paljon täällä yhtiössä ja nämä asiat ovat aina strategiakerroksellakin hyvin keskeinen kysymys, että kuulkaa millä me pärjätään? Siinä me tullaan aina siihen, että jos meillä ei ole osaavaa ja taitavaa, yhtiön tavoitteisiin sitoutunutta henkilöstöä, niin tie loppuu siihen."

YRITYS B

Vastaajan mukaan yritykset tarvitsevat Suomen markkinoilla menestymiseen hyvän, erottuvan tuotteen, vahvan brändin hyvän maineen sekä kattavan jakelukanava. Omiksi menestystekijöikseen vastaaja kuvaili uniikkia, alkupe-
räistä tuotetta, vahvaa brändiä, yrityksen hyvää mainetta sekä hyvää jakelu-
kanavaa.

Yrityksen menestystä vaikeuttavat lainsäädännölliset ja poliittiset päätökset. Sellaiset lainsäädännölliset seikat, jotka tekevät toiminnasta niin kallista, että se ei enää välttämättä kannata. Kilpailijoiden toiminta nähdään tilanteen mukaan haittaavina tai harmittomina. Pyrkimys on toimia siten, että ne vaikuttaisivat mahdollisimman vähän.

Taloukasvuun vaikuttavina seikkoina nähdään pääsääntöisesti kannattavuus, tehokkuus ja liikevaihdon aikaansaaminen. Näitä edesauttavat markkinointitoimenpiteet, markkinointiviestintä sekä yrityksen positiivinen maine. Kilpailuvaltteina vastaaja näkee yrityksen markkinajohtajuuden. Yritys

on ensimmäinen alallaan, pioneeri, ja sitä ominaisuutta kukaan ei voi ottaa siltä pois, vaikka markkinoille tulisi runsaasti kopioita yrityksen tuotteista. Lisäksi yrityksellä on Euroopan laajuinen jakeluverkko, joka nähdään yhtenä isona vahvuutena.

YRITYS C

Vastaajan mukaan yrityksiltä vaaditaan Suomen markkinoilla menestyäkseen arvostetut ja luotettavat tuotteet sekä palvelut, vahva brändi, hyvä maine, eettisesti hyväksytyt toimintatavat ja osaavat ihmiset. Vastaajan mukaan heidän yrityksensä menestyy Suomen markkinoilla, koska heillä on oikeat ihmiset tekemässä oikeita asioita oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Yrityksen toimialan keskeisiä asioita on myös se, että miten pystytään riittävän asiakaslähtöiseen toimintaan ja miten pystytään asiakaspalautteen perusteella kehittämään toimintaa.

Yrityksen talouskasvuun vaikuttaa muun muassa kansainvälistyminen ja miten siinä onnistutaan kuten myös ostotoiminnan onnistuminen ja hyvän työvoiman saaminen. Menestystä vaikeuttavina tekijöinä nähdään hyvän työvoiman saamattomuus, ostotoiminnan epäonnistuminen sekä kansainvälistymisen epäonnistuminen.

Yrityksen kilpailuvaltteina vastaaja näkee muun muassa sen, että yritys on pörssiyhtiö. Se pakottaa yrityksen tiettyyn toiminnan laatuun eli esimerkiksi raportointivelvoitteiden täyttämiseen. Lisäksi yrityksen pitää olla läpinäkyvä, mikä on pörssiyritykselle pakollista. Lisäksi yritys pyrkii hakemaan kilpailuetua toimimalla vastuullisesti.

YRITYS D

Vastaajan mukaan Suomen markkinoilla menestymiseen tarvittavat tekijät ovat osaavat ihmiset, kilpailukykyiset tuotteet ja tehokkaat prosessit. Menestyksen takana ovat yrityksen hyvät arvot ja pitkät juuret, hyvät kilpailukykyiset tuotteet ja kattava koulutustoiminta yrityksen tuotteiden käyttäjille.

Taloukasvuun vaikuttavina seikkoina nähdään toimialan hyvä markkinasuhdanne, hyvät sisäiset prosessit eli miten yritys toimii sekä kilpailukykyiset tuotteet ja osaava henkilökunta. Menestystä vaikeuttava tekijä on tällä hetkellä rakennusteollisuuden vaihtelevat suhdanteet.

TAULUKKO 3. Vastaajien käsityksiä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä.

Yritys	Menestykseen vaikuttavia asioita
A, B, D	hyvät, tunnetut ja kilpailukykyiset tuotteet
A	kilpailukyky hinnassa ja laadussa
A, B,	hyvä yrityskuva
A, D, C	hyvät arvot ja toimintatavat, vastuullisuus
B	kattava jakelukanava
D	aktiivinen koulutustoiminta
A	monipuolinen markkinointiviestintä
C	asiakaslähtöisyys

YHTEENVETO

Tuloksista ilmenee, että menestymiseen tarvitaan laaja skaala asioita ja toimenpiteitä, jotta yritys menestyisi kotimaisilla ja ulkomaisilla markkinoilla. Vastuullisuuden ja taloudellisen menestyksen suhdetta ei ole pystytty selkeästi vahvistamaan ja on epäselvää, johtuuko taloudellinen menestys juuri vastuullisuudesta (kts. luku 2.1 Vastuun ja yhteiskuntavastuun sisällöt). Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että kolme neljästä haastateltavasta mainitsee yrityksensä yhtenä menestystekijänä hyvät toimintatavat ja vastuullisuuden.

5.2 Sidosryhmät vaativat vuoropuhelua

YRITYS A

Vastaajan mukaan yrityksellä on laaja sidosryhmäverkosto. Siihen kuuluvat muun muassa asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat, kumppanit, viranomaiset, sijoittajat ja pääomamarkkinat, toimitusketjun osapuolet, kilpailijat sekä julkinen sana välineineen. Sidosryhmät on määritelty väljästi.

"- - oma sidosryhmänsä ovat pääomamarkkinat, sijoittajat, joille pörssiyhtiönä kommunikoidaan ja jotka meitä seuraavat kokoajan ja tekevät päivittäin päätöksiä olemmeko hyviä vai emme. - - Kilpailijat, niitä ilman emme voi elää eikä niistä välittämättä voi elää. Me tarkkailemme heitä ja he tarkkailevat meitä ja toimimme samalla pelikentällä. Ja sitten vielä yksi hyvin keskeinen ryhmä eli julkinen sana kaikkine välineineen. Internet on sellainen elementti, joka tuo siihen nykyään oman lisämakunsa, varsin hallitsemattoman lisämakunsa."

Yritys kartoittaa sidosryhmiensä tarpeita kohdistetuilla kyselyillä ja keräämällä jatkuvasti avointa palautetta. Sidosryhmiä on niin monenlaisia, että kaikilta on kysyttävä heidän tarpeitaan eri tavoin. Myyntikenttä tuo ja välit-

tää palautetta konsernihallintoon hyvin paljon, koska myyjät ovat välittömässä asiakaspinnassa.

Yritys haluaa luoda sidosryhmilleen mielikuvia, että yritys on osaava, innovatiivinen, kauaskatseinen, laadukas toiminnoiltaan ja että toimintatavat ovat fiksuja johtamisessa, kumppanuuksissa, henkilöstöasioissa, prosessien hallinnassa, strategisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa.

"Meillä noudatetaan hyvin pitkälle Euroopan laatujärjestön EFQM:n periaatteista ja siinä pyritään kehittämään toimintaamme niiden mukaisesti koko ajan aina vaan paremmaksi."

Kysymykseen, minkä sidosryhmän tarpeet ovat helpoin tyydyttää, vastaaja ei pysty antamaan vastausta, koska kaikilla sidosryhmillä on erilaiset tarpeet. Sen sijaan haasteellisimpana sidosryhmänä tarpeiden tyydyttämisen suhteet ovat asiakkaat.

"Kyllä se on asiakas yksilöllisine odotuksineen, vaatimuksineen ja toiveineen. Ja niissä kun pysyt tarkasti kiinni, että mitä ne ovat ja osaat vetää niistä oikeat johtopäätökset, niin kymmenen pistettä ja papukaijamerkki!"

Sidosryhmät antavat yritykselle paljon palautetta eikä palaute ole aina pelkkää kritiikkiä. Sidosryhmät ottavat myös yhteyttä kysyäksään yritykseltä neuvoja. Sidosryhmät antavat eniten palautetta talouteen liittyen. Yritys on pörssiyhtiö ja sen vuoksi sen taloudellista tilannetta arvioidaan jatkuvasti. Sijoittajat tekevät sijoituspäätöksensä ennusteiden pohjalta, ei sen perusteella, miten yrityksellä on ennen mennyt. Nykyinen tiedonvälityksen välineistö on laajentanut palautteenantomahdollisuuksia valtavasti. Jos sidosryhmien mielestä yrityksen toiminnassa on havaittavissa puutteita, niihin kyllä reagoidaan välittömästi, jos tarve vaatii.

YRITYS B

Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa loppuasiakkaat, henkilöstö, omistajat ja osakkeenomistajat, jälleenmyyjät, suuri yleisö ja media edustajat, yhteiskunnalliset vaikuttajat sekä erilaiset järjestöt.

Yritys kokee helpoimmin tyydyttäväksi sidosryhmäkseen asiakkaat, koska se on yhtiön ydinliiketoimintaa. Vaikeammin tyydyttäväksi ryhmäksi vastaaja nimeää sidosryhmät, joihin vaikuttaa lainsäädäntö kaikesta eniten. Sidosryhmiltä saatu palaute toiminnasta on pääosin positiivista.

"Asiakkaat ovat olleet jo useampana vuotena tyytyväisiä meidän tuotteisiin ja me ollaan alamme ykkönen, markkinajohtaja. - - Se kuva, mitä yritys yrittää luoda, on myös se kuva, joka suomalaisilla meidän yrityksestä on. Siinä mielessä ollaan ihan linjassa."

Aina löytyy kuitenkin parannettavaa ja yksittäisiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti, jos epäkohtia ilmenee. Mihinkään kolmeen vastuullisuuden ulottuvuuteen, ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen, yritys ei saa sen erityisempää lisäpalautetta. Vastaajan mukaan tämä voisi johtua siitä, että yritys on pitänyt niistä asioista hyvin huolta.

Yritys haluaa luoda itsestään mielikuvaa, että se on sympaattinen ja laadukas yhtiö. Sidosryhmien tarpeita kartoitetaan kerran vuodessa tehtävällä imago-tutkimuksella. Yrityksellä on jatkuvasti "online-tutkimusta" potentiaalisista asiakkaista, verkkosivukäyttäytymisestä ja paljonko potentiaalia on käännetty kaupaksi. Lisäksi hankitaan laatu-palautetta yrityksen tuotteista.

" - - Ne ovat myynnin päivittäisiä tutkimuksia, mitä tehdään koko ajan. Jos meillä on isompia tuotekehitysprojekteja, niin tehdään asiakassegmentointikyselyjä. Silloin tehdään ihan tällaisia räätälöityjä, että minkälaisia tuotteita kaupoista ei vielä saa ja mikä näköisistä tuotteista

oltaisiin kiinnostuneita.”

YRITYS C

Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, henkilökunta, sijoittajat, omistajat, viranomaiset ja media. Yhteiskuntavastuuraportoinnin näkökulmasta tärkeimmät sidosryhmät ovat omistajat, sijoittajat, kuluttajat ja media.

”Yhteiskuntavastuutyön näkökulmasta media ei taas ole niin korkealla, vaan sitten voisi ajatella kansalaisjärjestöjen nousevan tärkeimmäksi ryhmäksi. Ja toki kuluttajat ovat meidän alan yritykselle aina tärkeä ja kärkikolmikossa. Varmaan myös pörssiyritykselle omistajat ja sijoittajat ovat keskeisiä ja osaltaan myös määrittelee sen, mitä me yhteiskuntavastuun saralla tehdään.”

Vastaajan mukaan on vaikea yleisesti sanoa, että mikä on tärkein sidosryhmä. Tärkeysjärjestys riippuu aina asiasta, mikä on kyseessä.

Sidosryhmien tarpeita kartoitetaan muun muassa seuraamalla maine- ja asiakastutkimuksia. Viestintäosasto seuraa aktiivisesti kaikenlaisia tutkimuksia. Aktiivisten sidosryhmien kohdalla, kuten kansalaisjärjestöjen, järjestetään tapaamisia ja keskustellaan heidän kanssaan.

Sidosryhmistä helpommin tyydytettävissä oleva ryhmä on viranomaistaho. Vastaajan mukaan se on sellaista toimintaa, jossa lainsäädäntö määrittelee puitteet ja niissä ei ole paljon improvisaation varaa. Siinä mielessä viranomaistaho on helpoin sidosryhmä.

"Jos lainsäädännön vaatimukset täytetään tunnollisesti, niin silloin viranomaisilla ei ole muuta yhteistyötarvetta agendalla."

Sidosryhmistä haastavimpana pidetään kuluttajia.

"Kuluttajien osalta haaste on varmaan se viestintä, että miten pystyttäisiin viestimään kuluttajalle. Me saadaan usein palautetta jostain yksittäisestä vastuullisuuteen kuuluvasta asiasta, niin aika usein kuluttaja olettaa, että me ei olla puututtu asiaan millään tavalla eikä olla tietoisia siitä. Negatiivinen palaute lähtee hyvin negatiivisesta olettamuksesta, että vastuullisuusasioissa ei ole tehty mitään. Konsernitasolta viestiminen on kuluttajalle haasteellista."

Sidosryhmiltä tulee negatiivista ja positiivista palautetta, mutta sekin riippuu siitä, että mistä sidosryhmästä on kulloinkin kyse. Yritys pyrkii luomaan sidosryhmilleen mielikuvaa vastuullisen kuluttamisen mahdollistajana, joka tarjoaa mahdollisuuksia vastuulliseen kuluttamiseen niille, jotka ovat siitä kiinnostuneita.

YRITYS D

Yrityksen sidosryhmät muodostuvat asiakkaista, osakkeenomistajista, henkilöstöstä, kunnista ja kaupungeista sekä rakennuttajista. Tärkeimmäksi sidosryhmäkseen vastaaja määritteli asiakkaat, koska sitä kautta tulee kaikki muut sidosryhmät. Yritys pyrkii luomaan itsestään mielikuvia paremman elinympäristön tuottajana, ympäristöystävällisenä ja kansainvälisenä yrityksenä. Sidosryhmien mielipiteitä kartoitetaan kerran vuodessa asiakaskyselyllä, kuten myös henkilöstökyselyllä. Viime vuosina sidosryhmät ovat antaneet erittäin hyvää palautetta.

"Meillä on hyvä tulos ja se on sellainen asia, mitä kaikki osaavat lukea."

Helpoimmin tyydytettäviksi sidosryhmiksi vastaaja mainitsee oman henkilöstönsä ja asiakkaat, koska ne ovat lähimpänä ja ne tunnetaan parhaiten. Osakkeenomistajat nähdään vaivattomana sidosryhmänä, jos kaikki menee taloudellisesti hyvin. Jos menee huonommin, on kyseinen sidosryhmä huomattavasti haastavampi. Vaikka sijoittajat koetaan toisaalta helpompana sidosryhmänä, koetaan se myös hankalimpana, koska sijoittajat ovat konsernin toiminnasta kauempana olevan ryhmä. Tämä aiheuttaa haasteita sijoittajaviestinnälle.

YHTEENVETO

Tuloksista ilmenee, että yritykset pyrkivät parhaansa mukaan vaikuttamaan sidosryhmiinsä, mutta ne kuuntelevat myös itse tarkalla korvalla ja aktiivisesti sidosryhmien palautetta, koska sen perusteella yritys pystyy kehittämään toimintaansa yhä paremmaksi. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat suuria yrityksiä ja ne 'haistelevat' jatkuvasti sidosryhmiensä odotuksia. Tätä tukee myös Loikkasen, Hyytisen ja Koivusalon (2007, 88–92) ajatus siitä, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän yritykset käyttävät voimavarojaan sidosryhmiensä odotusten selvittämiseen.

Yrityksen ja sidosryhmien arvot ja intressit eivät välttämättä ole samanlaiset, minkä vuoksi aktiivinen yhteydenpito ja vuorovaikutus auttavat osapuolia kohtaamana toisensa paremmin. (Kujala & Kuvaja 2002, 62–63). Keskusteluyhteys halutaan pitää avoimena haastavampiinkin sidosryhmiin: esimerkiksi tässä tutkimuksessa kaivannaisteollisuudessa toimiva yritys huomioi ja pitää suhteita yllä yhtä lailla ympäristöjärjestöihin kuin muihinkin sidosryhmiinsä.

5.3 Yhteiskuntavastuu vaikuttaa maineeseen

YRITYS A

Yritys tutkii mainettaan ja ihmisten käsityksiä yrityksestä säännöllisin tutkimuksin ja selvityksin sekä ovat osallisina kaikenlaisissa yleistutkimuksissa. Lisäksi teetetään paljon omaan toimeksiantoon perustuvia selvityksiä, jotta tiedetään aina sen hetkinen tilanne.

"Meillä on hyvä raporttipohja, jonka perusteella voidaan sanoa, että yhtiömme maine on hyvä. Me emme oo surkimusyritysten joukossa missään tyyllilajissa."

Maineen nähdään muodostuvan muun muassa luottamuksesta tuotteisiin ja brändiin, vahvasta taloudesta, kyvystä tehdä positiivista tulosta ja maksaa osakkeenomistajille osinkoja, positiivisesta historiasta pörssissä, omasta näkyydestä mediassa, mainonnasta ja omista julkaisuista. Yhtenä rakennuspalikkana nähtiin myös hyvä johto.

"Hyvä johto on kaiken A ja O. Jos yhtiön keulakuva näkyy epäedullisessa valossa, niin siinä menee koko yhtiön nimi ja maine. Näitä esimerkkejä näkee ja kuulee päivittäin. Ensimmäiseksi tuli mieleen Siemens ja sen lahjusskandaali. Sen nimiselle yhtiölle tällainen tahra kuvaan on tosi raskas."

Tiedustellessa onko yrityksen maine koskaan vahingoittunut, ei vastaaja muistanut lähivuosisikymmeniltä ainuttakaan vakavaa tapausta, koska yritys ei ole ryvettynyt vakavissa skandaaleissa. Haasteellisia kommunikointitilanteita on toki ollut, mutta niistä ovat puuttuneet skandaalin piirteet. Maine ei ole koskaan ollut koetuksella epäeettisen toiminnan vuoksi tai siksi, että yritys olisi ollut kyvytön tekemään tulosta.

YRITYS B

Yrityksen maine koostuu positiivisista asioista sekä siitä, että suuri yleisö tietää mitä tuotteita yritys valmistaa. Tuotteiden tunnettuus on varsin hyvä. Pörssimaailmassa yritystä on kuvattu sympaattisena pörssimaailman helmenä. Yritys on pystynyt jakamaan vakaata osinkoa lähes vuosittain, vaikka yrityksen osakkeet eivät olekaan kaikkein vetovoimaisimpia. Vastaajan mukaan yrityksen maine ei ole koskaan tietävästi vahingoittunut.

"Mä uskon, että se johtuu siitä, että meillä on tosi vahva brändi sekä hyvä maine ja se suojaa meitä sellaisilta pikku kolhuilta."

YRITYS C

Vastaajan mukaan he ovat tehneet monia yritysvastuuseen liittyviä asioita ensimmäisenä Suomessa ja sen johdosta yritys on saanut paljon hyvää mainetta.

"Sitä kautta ollaan onnistuttu saamaan positiivinen sykli. Media tekee usein niin, että kun yksi pääsee pinnalle näissä asioissa, niin seuraavan kerran kun tehdään juttua esimerkiksi vastuullisuuteen liittyen, niin soitetaan sille samalle ihmiselle. Se ikään kuin koko ajan vahvistaa itseään."

Yrityksen mainetta on tutkittu lähinnä työnantajanäkökulmasta: se koetaan luotettavaksi, turvalliseksi ja tehokkaaksi työnantajaksi, mutta toisaalta suureksi, kankeaksi ja vanhahtavaksi organisaatioksi. Maine ei ole koskaan vahingoittunut niin, että siitä olisi tullut seuraamuksia yritykselle itselleen.

YRITYS D

Vastaajan mielestä yrityksen kilpailuvaltteina nähdään hyvä maine niiden keskuudessa, jotka yrityksen toiminnan tuntevat. Tunnettuusongelmaa pyritään minimoimaan tehokkaalla mainonnalla sekä koulutuksella.

"Meidän tunnettuus ei ole ihan niin hyvä kuin se voisi olla, jos katsoo ihan tavallista kuluttajatutkimusta. Meidän maine muodostuu asiakkaiden ja henkilöstön mielikuvista, meidän yrityksen toiminnasta ja tuotteista."

YHTEENVETO

Ainutkaan tutkimukseen osallistuvista yrityksistä ei ole olemassaolonsa aikana ryvettynyt skandaaleissa, jotka olisivat tahranneet yritysten mainekuvaa. Organisaation maineella ja vastuullisuudella on Siltaojan (2004) mukaan suora yhteys: Yritykset pyrkivät lunastamaan sidosryhmiensä odotukset toimimalla moraalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Siten luodaan luottamuksellinen suhde osapuolten välille, mikä on elintärkeää yrityksen jatkuvuutta ajatellen. (Siltaoja 2004, 304.) Tuloksista ilmenee, että kannuste vastuullisuuteen tulee mainepääoman vahvistamisesta. Hyvä maine vaikuttaa positiivisesti yrityksen talouteen. Motiivit ovat siis itsekkäät. Tähän nojaa myös L'Etangin (2003) käsitys siitä, että pelkästään moraaliset periaatteet eivät ohjaa yrityksen toimintaa eettisemmäksi, vaan kyse on käytännöllisyydestä (L'Etang 2003, 64). Eettisesti toimivan yrityksen on helpompi toimia markkinoilla ja se on myös yrityksen oman edun mukaista.

5.4 Yhteiskuntavastuu on positiivinen pakko

YRITYS A

Vastaajan mukaan yrityksen vastuullinen toiminta on etukäteen määritelty. Lähtökohtana on, että yritys toimii kaikkien eettisten periaatteiden mukaisesti, koska suuren yleisön silmissä yrityksen toimiala ei saa missään tapauksessa herättää epäluottamusta. Vastuullisuuden ei koeta tuottavan liikaa vaivaa sen tuomiin etuihin verrattuna: yhteisesti sovitut säännöt helpottavat toimintaa ja lisäksi vastuullisuus on luja perusta yhtiön toiminnan jatkuvuudelle. Vastuullisuus koetaan elinehtona ja vastuuttomuus riskinä omalle toiminnalle. Vastaajan mukaan he edellyttävät samanlaista vastuullisuutta kaikilta toimijoiltaan, joiden kanssa se tekee yhteistyötä.

Haittaa vastuullisuudesta ei suoranaisesti nähdä olevan kuin kustannusten muodossa.

”Kyllä siitä joudutaan maksamaan ihan käytännössä rahaa, että toimitaan lain ja määräysten mukaisesti, raportoidaan ja laaditaan selvityksiä. Kyllä se on kustannus, mutta useimmiten se on enemmän vaiva kuin kustannus, mutta ei se mikään haitta ole. Se on pitkällä tähtäimellä kannattava kustannus.”

Vastuullisella liiketoiminnalla pyritään vaikuttamaan yhtiön jatkuvuuden turvaamiseen sekä eettisiin lähtökohtiin perustuviin asioihin. Yritys haluaa olla osa yhteiskuntaa ja tuoda oman kortensa kekoon hyvinvoinnin edistämiseksi.

Ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun kantaminen on yrityksen olemassaolon perusedellytys. Koko toiminnalta on pohja pois, jos yritys hoi-

taa asiansa huonosti suhteessa ympäristöönsä. Yrityksellä on tapana tehdä hyvää ja näyttökelpoista taloudellista tuotosta.

"Jos ei ole taloudellisia rahkeita, niin ei ole rahkeita mihinkään. Mikään yritys ei tule toimeen ilman pääomiaan eikä myönteistä kassavirtaa pitkällä aikavälillä. Se mahdollistaa kaiken muun."

Sosiaalisen vastuun kantamisesta saatu hyöty on se, että yritys on hyväksytty toimija alallaan.

"Varsinkin tällä alalla olevan yhtiön on hyvin tärkeää olla sellainen hyvä kansalainen kaikessa mahdollisessa. - - Jos me vetoaisimme siihen, että meillä ei ole varaa olla hyvä kansalainen, ei ole taloudellista kykyä toimia näin, niin kuka meidän kanssa enää viittisi olla tekemisissä?"

Vastaajan mukaan kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet, taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen, toimivat yrityksessä yhtä hyvin. Yrityksellä ei olisi toimilupaa, jos se uhkaisi toiminnallaan ympäristöä. Sosiaalisessa vastuussa on sama asia. Eettinen näkökulma on todella tärkeä. Vastaaja korostaa, että kaikissa vastuullisuuteen liittyvissä asioissa täytyy toimintojen ja toimintatapojen olla siinä kunnossa, että ne kestävät kritiikin. Yrityksen johto ei halua ottaa sellaista riskiä, että se jäisi kiinni asioista, jotka kyseenalaistaisivat johdon kyvyn hallita vastuullisuusasioita.

"Talousasiat ovat sinänsä helpommin hallittavissa yhtiön omin toimin, koska se on taatusti se aihealue, joka on parhaiten raportoitu. Se ei johdu pelkästään meistä, vaan siitä, että yhteiskunta ja verottaja pitävät huolen siitä, että tiedetään miten firmoilla menee talousasioissa."

Vaatus vastuulliseen liiketoimintaan tulee monelta taholta. Sitä vaativat muun muassa omat sidosryhmät kuin myös ympäröivä yhteiskuntakin, sen

arvomaailma, lainsäädäntö, historia ja kulttuuri. Vastaajan mukaan vaatimus vastuullisuuteen on evoluution tulosta. Yrityksen ei olisi helpompi toimia ilman tätä vaatimusta.

”Voisi olla, että lyhyen aikaa olisi ehkä helpompaa olla välittämistä kaikesta, mutta kyllä se sitten veisi maton pois liiketoiminnan kehittämiseltä ja pitkän aikavälin työskentelyltä. Lyhyeksi aikaväliksi voisi luopuakin kaikista mahdollisista hyöistä ja vähemmän hyöistä periaatteista, mutta eipä taida enää olla paljoakaan sellaisia yritysjohtajia, jotka tälle polulle lähtee. Ei kuulu tähän maailmaan enää.”

YRITYS B

Vastaajan mukaan vastuullisen toiminnan toteuttamista pidetään sisäsyntyisenä asiana. Vastuullisuus pitää jalkauttaa organisaatioon tehokkaasti ja henkilöstön täytyy olla sitoutunut toimimaan yrityksen arvojen mukaan. Tästä saatava hyöty tulee yritykselle positiivisen maineen muodossa ja hyötyä lisää sidosryhmien tyytyväisyys vastuullisuusasioihin.

Yritys pyrkii vastuullisella toiminnallaan siihen, että yritystoiminta on kannattavaa, sidosryhmät ovat tyytyväisiä, jälleenmyyjät tekevät hyvin kauppaa ja henkilökunta on tyytyväinen. Vastuullisella toiminnalla pyritään siihen, että liiketoiminta pyörii hyvin ja yritykseen saadaan liitettyä positiivinen maine. Vastuullisuuteen liittyy arvojen mukainen toiminta.

”Mä sanoisin, että yhteiskuntavastuu lähtee ennen kaikkea siitä, että yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. - - Jos arvot ovat kirjattu, niin toimitaan myös sen mukaan. Sellaista rehtiä ja rehellistä toimintaa kaiken kaikkiaan eri sidosryhmiä kohtaan.”

Vastaajan mielestä yrityksen vastuuton käyttäytyminen voi vahingoittaa yrityksen mainetta, vaikka oman yrityksen kohdalla ei ole tällaisia kokemuksia. Vastaaja toteaa, että jos yrityksellä alkaa mennä oikein huonosti, vaaditaan siinä suoraselkäisyyttä, jotta toimittaisiin vastuullisesti huonossa liiketoimintatilanteessa.

Yrityksessä ei tehdä erillistä yhteiskuntavastuuraporttia vastuullisuusasioista, vaan raportointi on liitetty osaksi vuosikertomusta. Tähän on päädytty siksi, koska toiminta ei ole niin massiivista kuin esimerkiksi suurilla metsäyhtiöillä, jotka tekevät erillisiä ykv-raportteja.

"Siinä mielessä me tehdään riskianalyysijuttuja samalla tavalla kuin isot yritykset, mutta ei raportoida massiivisena klönttänä. Vastuuseen meillä liittyy vahvasti ympäristökysymykset ja -arvot."

Vastaajan mukaan taloudellinen vastuu toimii yrityksessä parhaiten. Sen täytyy olla kunnossa ennen kuin voidaan toimia sosiaalisella ja ekologisella vastuun ulottuvuuksilla. Ekologisuus vaatisi vastaajan mukaan eniten parannettavaa, vaikka yritys toimii jo nyt ekologisesti. Yritykseltä puuttuu ympäristötoimiin liittyvä sertifikaatti, jonka avulla olisi helpompaa viestiä sidosryhmille, että yrityksen toiminta perustuu tiettyyn standardiin. Yrityksen toimintaan sertifikaatti ei vaikuttaisi millään tavalla, koska se toimii jo nyt hyvin ympäristöystävällisellä tavalla.

Vastaajan mielestä yrityksen ei olisi helpompaa toimia ilman vastuullisuuden vaatimusta.

"Mun mielestä vastuullisuus kuuluu yritystoimintaan. Suomalaisilla on varmasti sellaiset luterilaisuuden perusarvot siinä toimimisessa."

Henkilökohtaisesti en koe, että vastuullisuus olisi taakka. Se tulee kyllä siitä yrityksen toiminnasta."

YRITYS C

Vastaajan mukaan yrityksessä käytetään vastuullisuusasioissa kolmen pilarin mallia: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Vastuullisen toiminnan koetaan tuovan hieman vaivaa verrattuna sen tuomiin etuihin.

"Sanotaan, että vaivalloista se tavallaan on, koska tämä kenttä on niin laaja ja vastuullisuuskeskustelu on aika nuori ettei ole täysin määritelty, että mitä kaikkea vastuullisuuteen kuuluu. - - Mutta tämä ala kehittyy koko ajan, tulee kaiken näköisiä johtamisjärjestelmiä ja konkreettisia apuvälineitä miten vastuullisuutta hallinnoidaan."

Haasteena on, että miten vastuullisuutta mitataan. Alalle ei ole kehitetty mittaristoa, jonka avulla pystyisi laskemaan mikä on kustannuksille euromääräinen hyöty. Esimerkiksi ympäristöasioissa on helpompi laskea mitä säästetään esimerkiksi energian säästöllä, koska siitä koituu selkeä taloudellinen, laskettavissa oleva hyöty.

Vastuullisen toiminnan ei koeta olevan mikään toivoton työkenttä ja jos se sitä olisi, niin tuskin yritykset harjoittaisivat vastuullisuutta siinä mittakaavassa kuin tänä päivänä tehdään. On toki olemassa sellaisiakin aloja, jotka eivät nosta vastuullisuutta kilpailutekijäksi, vaan ne tekevät ainoastaan vaaditut minimiasiat.

"Jos on mukana tällaisessa bisneksessä kuin me ollaan, niin me ei voida edes valita, että tehdäänkö me tätä vai ei, vaan sitä on pakko tehdä."

Vaatus vastuullisuuteen tulee kaikilta sidosryhmiltä. Yritys määrittelee yhteiskuntavastuunsa lainsäädännön ylittäväksi toiminnaksi eli pelkän lainsäädännön täyttäminen ei ole tarkasti ajateltuna yhteiskuntavastuun toteuttamista.

”Me ollaan valittu vastuullisuus yhdeksi kilpailutekijäksemme ja silloin lainsäädännön minimivaatimusten noudattaminen ei riitä, vaan sitten pitää pystyä paljon parempaan tasoon.”

Ekologisesta vastuusta saatava hyöty on se, että saadaan vähennettyä ympäristövaikutuksia. Toinen hyötyseikka on hyvä ympäristömaine, joka on useimmille sidosryhmille positiivinen asia. Taloudellisen vastuun kantamisesta on se hyöty, että menestyään liiketaloudellisesti. Sosiaalisen vastuun kantaminen mahdollistaa muun muassa hyvien työntekijöiden rekrytoiminen yritykseen. Jos henkilöstöjohtaminen toimii hyvin, lisää se työmotivaatiota ja sitä kautta toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta.

Parhaiten yrityksessä toimii ympäristövastuu, koska se on luonteeltaan suoraviivaisinta ja yksinkertaisinta. Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu ovat uudempiä keskustelujä, eikä niistä vallitse niin yhtenäisesti jaettu näkemyksiä kuten ympäristövastuusta. Toisekseen niiden mittaaminen on paljon vaikeampaa.

Vastuullisen toiminnan ei nähdä aiheuttavan haittoja, paitsi tiettyssä mielessä.

”Yksi seikka, jota yritykset hieman pelkäävät on se, että jos yritys kertoo vastuullisuusasioista, niin sitten sitä myös seurataan tarkemmin. Jos tulee epäonnistuminen, niin siitä ikään kuin rangaistaan ja yritystä vastaa hyökätään, kun se on ylipäättään sanonut jotain vastuullisuudestaan. Jos ei sano mitään, niin kukaan ei ehkä odotakaan yritykseltä mitään.”

Tämän kaltaista toimintaa on ollut havaittavissa vastaajan mukaan, mutta on kuitenkin pystytty osoittamaan, että vastuullisuustyötä pitkään tehnyt yritys onnistuu hoitamaan negatiiviset tapaukset paremmin kuin yhteiskuntavastuuseen välinpitämättömämmin suhtautuva yritys.

Yritys pyrkii vaikuttamaan vastuullisella toiminnalla muun muassa siihen, että kuluttajille tarjotaan mahdollisuutta vastuullisempaan kuluttamiseen ja terveellisten elämäntapojen edistämiseen.

Yrityksessä on käytössä GRI-raportointisuositus, joiden mukaan raportoidaan ja varmennetaan tieto ulkopuolisella varmentajalla.

Vastaajan mukaan heidän ei olisi helpompaa toimia ilman vastuullisuuden vaatimusta.

"Kyllä mä väitän, että siitä kärsittäisiin aika paljon, jos muut meidän alan toimijat tekisivät näitä vastuullisuustoimenpiteitä ja me ei tehtäisi yhtään mitään. Mä luulen, että se paine olisi aika valtava."

Vastaajan mielestä vastuuton toiminta voisi vahingoittaa yrityksen mainetta sekä taloudellista tuloksen tekemistä.

"Niken osakekurssi putosi rankasti, kun sen hankintaketjun lapsityövoimaskandaali paljastui. Kyllä se suhde on hyvin selkeä, että jos näissä vastuullisuusasioissa mokaat, niin se heijastuu maineeseen ja maineen kautta yrityksen arvoon asti."

YRITYS D

Vaatimus vastuuseen nähdään kumpuavan yrityksen eettisistä periaatteista ja arvoista. Sitä kautta saadaan toiminta kannattavaksi osaavien työntekijöiden avulla. Vastuullisuus koetaan yrityksessä siten, että se on henkilöstön sekä yhteiskunnan vaatimusten ja hyvinvoinnin huomioimista. Vastuullisen yritystoiminnan ei koeta olevan liian vaivalloista sen tuomiin hyötyihin verrattuna. Sen avulla saa hyvät, vastuulliset työntekijät yritykseen, jotka tekevät tuloksen. Pitkällä aikavälillä vastuullisuus nähdään kannattavana kehityksenä ja olevan osa yrityksen riskienhallintatoimia.

Vastaajan mukaan yritys pyrkii vaikuttamaan vastuullisella toiminnallaan muun muassa siihen, että henkilöstö voi hyvin, tuotteita kehitetään siten, että ne palvelevat yrityksen elinympäristöteemaa ja yrityksen olemassaolon misiä.

Vastuusta saatu hyöty luo maineen, joka edesauttaa kannattavaa ja kestävästä kehitystä pidemmällä tähtäimellä. Vastaaja näkee ekologisen ulottuvuuden toimivan yrityksessä parhaiten, koska yritys ei ole iso saastuttaja eikä luonnonvarojen kuluttaja. Toisaalta ei muissakaan vastuullisuuden ulottuvuuksissa, taloudellisessa ja sosiaalisessa, ole ollut moittimista. Taloudellinen tulos on ollut viime aikoina hyvä ja siitä pidetään huoli tulevaisuudessakin. Taloudellinen tulos nähdään toiminnan onnistumisen selkeimpänä mittarina. Sidosryhmät eivät anna erityisen paljon palautetta mitään tiettyä vastuullisuuden aluetta kohtaan, joten siinä mielessä voidaan ajatella yrityksen toimineen vastuullisuusasioissa melko hyvin.

Vastuuttoman toiminnan nähdään vahingoittavan yrityksen mainetta esimerkiksi taloudellisessa toiminnassa ilmenneissä epärehellisyyksissä. Yrityk-

sen omassa toiminnassa ei ole ilmennyt tämän kaltaisia vastuuttomuuksia. Vastuullisuuden vaatimus koetaan osana yritystoimintaa.

”Mä en katso sitä mitenkään erillisenä asiana, se on osa toimintaa. Siihen kuuluu raha, siihen kuuluu ihmiset, siihen kuuluu ympäristö. Vastuullisuudesta on mun mielestä tehty sellainen turha irrallinen ja uusi asia.”

TAULUKKO 4. Vastaajien näkemyksiä yhteiskuntavastuun hyödyistä ja huonoista puolista.

Hyödyt +	Haitat -
vahvistaa yritystoiminnan jatkuvuutta	vaiva
sidosryhmät tyytyväisiä	kustannuserä
lisää kilpailuetua	hyvä tulos saattaa leimata yrityksen ahneeksi muiden sidosryhmien, paitsi sijoittajien silmissä
tehostaa yrityksen toimintaa	epäonnistumisia ruoditaan perusteellisesti, jos yritys on hoitanut ykv-asiat aikaisemmin hyvin
hyvä maine	
houkuttelee uusia sijoittajia	
mahdollistaa vastuullisen henkilöstön rekrytoinnin	
kasvattaa tulosta	

YHTEENVETO

Kujalan ja Kuvajan (2002, 13) mukaan vastuullisuuden lähtökohtana voi pitää ajatusta, jonka mukaan moraalit ja liiketoiminta sulautuvat erottomasti toisiinsa. Tästä synergiasta syntyy yritykseen jatkuvuutta, minkä myös haastateltavat allekirjoittavat. Lähdesmäen (2005, 79) mukaan nykyajan julkisessa vastuukeskustelussa vallitsee ajattelutapa, jonka mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta on aina positiivista toimintaa kustannuksista ja vaivannäöstä huolimatta. Ajattelu on tyypillistä erityisesti suurille yrityksille, mikä käy ilmi myös tämän pro gradu -tutkimuksen tuloksista. Poikkeuksena julkisessa keskustelussa ovat pienyritykset, joille vastuullisuus tuo enemmän rajoitteita kuin tuottavuutta. Vastuullisuuden kivijalkana on hyvä taloudellinen tulos eikä kaikilla pienyrityksillä ole taloudellisia rahkeita tehdä enempää kuin lainsäädäntö minimissään vaatii. (Lähdesmäki 2005, 79.) Haastateltavien edustamat yritykset ovat kaikki isoja ja vakavaraisia yrityksiä, joten myös vastuullisuuden tekemiseen on olemassa toisenlaiset lähtökohdat. Haastateltavat eivät pidä edes mahdollisena ajatusta organisaatiosta, joka toimisi ilman yhteiskuntavastuun velvoitetta.

5.5 Yhteiskuntavastuun viestintä

Haastatteluissa mainitaan hyvin niukasti yhteiskuntavastuun viestintään liittyvistä seikoista, mistä johtuen kaikkien haastatteluiden tulokset ja sitaatit kerrotaan kokonaisuudessaan tässä alakappaleessa. Yritys A:n haastattelussa ei suoranaisesti mainittu mitään yhteiskuntavastuun viestintään liittyvää, joten kyseistä yritystä ei käsitellä tässä kappaleessa.

Yritys B:n haastateltava korostaa sitä, että vastuullinen toiminta pitää sisälittää ensin oman organisaation sisällä.

"Vastuullinen toiminta täytyy jalkauttaa ensin omaan organisaatioon sisäisen viestinnän avulla. Sen jälkeen vastuullinen toiminta ei enää edes vaikuta mitenkään työlläältä toteuttaa. Se tulee itsestään."

Yritys C:n haastateltava mieltää yhteiskuntavastuuviestinnän haastavaksi lajiksi.

"Kuluttajille on haastavaa viestiä yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista. Heidät on vaikea vakuuttaa, että me tehdään ihan oikeasti jotain maailman parantamiseksi."

Yritys C viestii aktiivisesti kuluttajille vastuullisesta toiminnastaan, koska vastuullisuus on yksi yrityksen kilpailuvalteista. Erityisesti uusien kampanjoiden käynnistyessä yritys viestii ahkerasti kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, koska he seuraavat yrityksen toimintaa jatkuvasti.

Yritys D:n haastateltava kokee, että yrityksen vastuullisuudella ja sen viestimisellä suurelle yleisölle on suora vaikutus henkilöstörekrytointeihin: vastuullinen toiminta houkuttelee yritykseen vastuullisia työntekijöitä. Vastuullisuus on myös yrityksessä syvään juurtunut toimintatapa.

"Vastuullisuus on koko meidän ydintoiminnan tapa ylittää johtoa myöten. Viestimme vastuullisuudesta osana vuosikertomusta, jossa raportoimme vastuullisesta tavastamme toimia."

Yhteiskuntavastuusta raportoidaan sidosryhmille kerran vuodessa osana vuosikertomusta.

"Me ei tehdä eikä olla tehty mitään erityistä csr-raporttia, koska mä en näe vastuullisuutta erillisenä asiana, vaan se on koko meidän ydintoiminnan tapa."

YHTEENVETO

Starckin ja Kruckebergin (2003) mukaan viestintä on paras keino edistää vastuullisen ajattelun juurtumista organisaatioon. Tulosten mukaan pari haastateltavaa tunnistaa tämän asian organisaatiossaan. Vastuullinen ajattelu on juurrutettu yrityksen prosesseihin viestinnän avulla. Vastuuviestintä tapahtuu yrityksissä lähinnä vuosittaisen tilinpäätöksen, vastuuraporttien ja verkkosivujen avulla. Vain yksi yrityksistä käyttää standardisoitua GRI-raportointipohjaa.

Tutkimuskirjallisuudesta ilmenee, että viestinnän ammattilaiselle haluttaisiin paljon merkittävämpi rooli yhteiskuntavastuun viestimisessä. Tähän tutkimukseen haastatelluista henkilöistä kaksi on viestintäjohtajia ja loput kaksi henkilöstöjohtajia sekä yhteiskuntavastuun asiantuntija. Kaikissa neljässä yrityksessä on tunnistettu viestinnän ammattilaisen tärkeys, koska yhteiskuntavastuuasioista tiedotettaessa tehdään yhteistyötä viestinnän kanssa. Itse vastuullisuustyöhön viestinnän ammattilaisia ei kuitenkaan käytetä, paitsi niissä yrityksissä, joissa viestintäjohtajat hoitavat myös vastuuviestintää ja osallistuvat vastuullisuustyöskentelyyn. Tämäkin asia saattaa muuttua tulevaisuudessa, jos Chalkeria (1998) on uskominen: hänen mukaansa viestinnän ammattilaiset tulevat saamaan yhä suuremman roolin vastuullisuustyön strategian luomisessa, ei vain siitä tiedottamisessa, kuten nyt. (L'Etang 2003, 55.)

6 POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut tarkastella sidosryhmi- en vaikutusta yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa, viestinnän roo- lia vastuullisuustyössä sekä yrityksen motiiveja vastuullisuustyön tekemi- seen. Näiden teemojen kautta on tarkasteltu myös vastuullisuuden vaikutus- ta maineeseen ja yrityksen menestymiseen markkinoilla.

6.1 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa käydään tutkimuskysymys kerrallaan läpi mielenkiintoisim- mat havainnot, joita aineistosta on noussut esiin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Miten sidosryhmänäkökulma näkyy yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?”. Aineistosta nousee esiin selkeästi se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset haluavat huomi- oida sidosryhmänsä hyvin. Sidosryhmien kanssa viestitään aktiivisesti, halu- taan käydä dialogia ja huomioida niiden odotukset. Sidosryhmät nähdään ikään kuin kumppaneina. Sidosryhmille halutaan näkyä vastuullisena toimi- jana ja pitää keskusteluyhteys avoimena, olkoon kyse esimerkiksi kansalais- järjestöstä tai sijoittajista. Yritykset haluavat myös vaikuttaa sidosryhmiinsä eikä olla vain itse vaikuttamisen kohteena. Tutkimukseen osallistuneet yri- tykset haluavat vaikuttaa toimintaympäristöönsä muun muassa olemalla hyvä yrityskansalainen sidosryhmiensä silmissä. vastuullisesti toimimalla yritykset haluavat vakuuttaa sidosryhmänsä, että yritykset toimivat aivan

oikeasti rehellisesti ja oikein. Vuorovaikutusaspekti nousee esiin myös tutkimuskirjallisuudesta: Carrollin (1993, 60) mukaan sidosryhmien ja yrityksen vuorovaikutus on kaksisuuntainen eli ne yrittävät molemmat vaikuttaa toisiinsa muun muassa toiminnallaan ja tavoitteillaan. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat näkevät sekä yrityksensä että sidosryhmänsä aktiivisina toimijoina yrityskansalaisuuden kehittämisessä ja haluavat kuunnella sidosryhmiään herkällä korvalla niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen kohdalla.

Tutkimuskirjallisuudessa mainitaan sidosryhmäajattelun kaksi ääripäätä, omistajien voiton maksimointi ja kaikkien sidosryhmien merkityksen ymmärtävä näkemys (Kujala & Kuvaja 2002, 16–17). Aineistosta ilmenee, ettei yksikään vastaajista asettanut sijoittajia kärkipäähän arvioidessa sidosryhmien ensä tärkeyttä, vaan sidosryhmät huomioitiin kokonaisvaltaisesti. On totta, että ilman sijoittajia yrityksen toiminta kävisi mahdottomaksi, koska sijoittajat mahdollistavat yrityksen talouden pyörittämisen ja se on kaiken toiminnan pohja. Sijoittajat nähdään tärkeänä sidosryhmänä, mutta niiden olemassaoloa ei korosteta yli muiden. Toki joidenkin sidosryhmien rooli saattaa eri asiayhteyksissä korostua muita sidosryhmiä enemmän, mutta aineiston perusteella yksikään vastaajista ei aseta sijoittajia ja heidän voiton maksimointiaan muiden sidosryhmien edelle. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat tietenkin ymmärtäneet liike-elämän lainalaisuudet myös vastuullisuustyön tekemisessä: ilman sijoittajia ja hyvää taloudellista tulosta on mahdotonta kantaa sosiaalista ja ekologista vastuuta. Tähän ajatukseen nojaa myös Carrollin ja Buchholtz (2003) yhteiskuntavastuuta kuvaavassa pyramidissaan, jonka kivijalkana kuvataan taloudellinen vastuu. Se mahdollistaa koko vastuullisuustyön tekemisen. Siihen yhteneväisyydet suomalaisen yrityksen vastuullisuustyön ja pyramidimallin kanssa loppuvatkin: suomalaisessa yrityksimaailmassa vastuullisuustyötä toteutetaan nimenomaan Triple Bottom Line-mallin mukaisesti jaottelemalla yhteiskuntavastuu taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen alueeseen.

Toinen tutkimuskysymys oli ”Minkälainen rooli viestinnällä on yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?” Yhteiskuntavastuu sijoitetaan usein nimenomaan viestinnän alueelle. Viestinnän rooli vastuullisuustyön tekemisessä nousee teoriakirjallisuudesta selkeästi esiin, mutta aineistosta asia käy heikommin ilmi. On mielenkiintoista huomata, etteivät haastateltavat painota omaa viestijän rooliaan yhteiskuntavastuun toteuttamisessa mitenkään merkittävästi. Vastuullisuustyön merkitys yrityksen menestystekijänä toki mainitaan jokaisessa haastattelussa, mutta ei viestinnän merkitystä onnistuneen lopputuloksen osatekijänä.

Aineiston pohjalta voi kuitenkin nostaa esiin neljä asiaa, jossa viestintä on olennaisessa asemassa yrityksen yhteiskuntavastuun ja julkisuuskuvan vahvistamisessa:

- Sisäinen viestintä on avainasemassa, kun pyritään jalkauttamaan vastuujuttu organisaation jäsenille ja tekemään siitä sisäsyntyistä toimintaa.
- Viestinnällä on merkittävä rooli kerrottaessa yhteiskuntavastuun toimenpiteistä ulkoisille sidosryhmille, muun muassa omistajille, sijoittajille ja kuluttajille.
- Myös rekrytointiviestintään liittyy vastuullisuusnäkökulma: vastuullinen yritys houkuttelee organisaatioon vastuullisia työntekijöitä.
- Viestinnän keinoilla pystytään rummuttamaan yhteiskuntavastuun toimenpiteiden näkymistä mediassa ja siten vahvistamaan yrityksen positiivista mainetta.

Haasteena vastuuviestinnässä on muun muassa se, miten onnistua jalkautamaan ajatus vastuun ideologiasta henkilöstölle ja saada se ennen kaikkea sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Henkilöstö on yrityksen käyntikortti ulkomaailmaan, minkä vuoksi vastuullisuuden on lähdettävä juurtumaan yritykseen sisältä päin. Tätä helpottaa muun muassa se, että yritys pystyy rekrytoimaan henkilöitä, jotka arvostavat vastuullisesti toimivaa työnantajaa.

Yritys, joka viestii runsaasti vastuullisesta toiminnastaan, on suuren yleisön suurennuslasin alla ja sitä seurataan tarkemmin. Varjopuolena hyvien tekojen rummuttamisessa on se, että jos vastuullisuustyössä tulee epäonnistumisia, yritys otetaan helpommin hampaisiin. Toki jos yritys on tehnyt vastuullisuustyötä hyvin ja kauan, pystytään mahdolliset epäonnistumisetkin hoitamaan silloin paremmin ilman, että maine tahriintuu lopullisesti. Vastuullisuustyöstä ja -viestinnästä koituu vaivaa ja rahanmenoa yritykselle, mutta tahdossa tehdä hyvää on pohjimmiltaan kyse yrityksen omista intresseistä: motiivina hyvän tekemisessä on ensisijaisesti halu vahvistaa yrityksen mainetta ja lisätä talouskasvua. Siksi yhteiskuntavastuullisuus ja siitä viestiminen koetaan kaiken vaivan arvoiseksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat vastuullisen toiminnan motiivit?” Vastuullisuus on tärkeä ja itsestään selvä toimintatapa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Vain yksi neljästä haastateltavasta puhuu vastuullisuudesta ja muut mainitsevat ohi menneen ’hyvät arvot’, mutta sekin kertoo joka tapauksessa vastuullisesta ajattelusta yrityksen sisällä. Vastuullisuustyö nähdään tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä sisäänrakennettuna ja automaattisena toimintana, johon luo onnistumisenpainetta sekä organisaatio itse että sidosryhmien odotukset. Sidosryhmiltä saamansa palautteen perusteella yritykset korjaavat vastuullisuuskurssiaan tarvittaessa, mutta selviävät pitkälle myös omin päin. Motiivit vastuullisuuteen ovat itsekäät: jos mokaa, maine tahriintuu. Organisaatiot hoitavat sidosryhmäviestintäänsä oppikirjan

mukaan: myös viestintäalan teoriakirjallisuuden perusteella nimenomaan sidosryhmät luovat organisaatioille paineen toimia vastuullisesti, ei organisaatio itse. Tätä näkemystä puoltaa muun muassa myös Loikkasen, Hyytisen ja Koivusalon (2007, 88–92) tutkimus, josta ilmenee, että sidosryhmien mielipiteet yrityksen toiminnasta vaikuttavat siihen, että yritykset haluavat petrata toimintatapojaan yhteiskuntavastuun alueella.

Aineistosta nousee esiin seikka vastuullisuuden sisäänrakentumisesta. Se johtuu todennäköisesti siitä, että tutkimukseen osallistuneet neljä suurta yritystä ovat toimineet jo vuosikymmeniä eli ne ovat konkareita omalla toimialallaan. Vuosien saatossa ne ovat ehtineet harjoitella vastuullista liiketoimintaa kauan aikaa. Yritykset tuntevat sidosryhmiensä tarpeet ja vaatimukset verrattain hyvin. Lisäksi yritykset operoivat vastuullisuutta vaativilla toimialueilla, jossa yritysten tuotteita käyttävät kuluttajat ovat keskiössä. Yritykset ovat lunastaneet vuosien työllä mielikuvan vastuullisesti toimivasta yrityksestä, joten niillä ei ole varaa toimia muulla tavoin jo pelkästään kuluttajien turvallisuuden vuoksi. Myös lainsäädäntö ja yhteiskunnassa vallitseva yleinen ajatusmaailma organisaatioiden vastuunkannosta ajavat yritykset toimimaan vastuullisesti. Suomalainen vastuullisuustyö mielletään tutkimusaineiston perusteella osaksi koko liiketoimintaa, ei pelkästään yrityksen PR-toiminnaksi saati viherpesuksi.

Lopuksi voi todeta, että tässä tutkimuksessa on saatu vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston perusteella voi sanoa, että tutkimukseen osallistuneet suuret pörssiyritykset hoitavat yhteiskuntavastuutoimintojaan mallikkaasti. Aineistosta ei nouse esiin mitään yllättävää tutkimuslöydöstä, joka poikkeaisi radikaalisti viestinnän ja yhteiskuntavastuun tutkimuskirjallisuudesta tuoden uutta tietoa aiheeseen.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen heikkoutena on muun muassa haastateltavien pieni määrä, vaikkei tutkimuksessa haettukaan yleistystä. Neljän haastattelun perusteella aineistosta ei olisi sellaisia pystynyt tekemään uskottavasti. Olisi ollut myös aineiston kannalta hedelmällisempää, jos haastateltaviksi olisi ohjattu selkeästi viestintää työkseen tekeviä henkilöitä. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska osassa yrityksistä vastuullisuustyö ja yritysviestintä on eriytetty omiksi toiminnoikseen. Viestinnän alan haastateltavat pystyivät selkeästi vastaamaan paremmin yrityksen vastuuta, mainetta, sidosryhmiä ja menestystekijöitä koskeviin kysymysalueisiin verrattuna niiden henkilöiden vastauksiin, jotka keskittyivät työssään pelkästään yhteiskuntavastuuasioihin.

Huomioiden otoksen pienuuden, kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen haastattelumetodi toimi tutkimuksessa hyvin. Kyselylomakemenetelmä ei tullut kyseeseen. Haastattelut olivat syväluotaavia ja niiden aikana esitettiin myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Näin ollen aineistoa saatiin runsaasti eri teemoista, vaikkakaan se ei sisältänyt niin paljon yhteiskuntavastuuviestintää käsittelevää materiaalia.

Kysymyspatteriston heikkoutena on se, että siinä ei ole keskitytty riittävän paljon vastuuviestintään. Viestinnällinen näkökulma olisi pitänyt olla selkeämmin esillä jo kysymyspatteristossa, jotta aineistoa olisi pystynyt hyödyntämään paremmin viestinnän tarkastelemisessa. Toki viestinnän näkökulmaa saadaan esille mainetta ja sidosryhmiä käsittelevissä kysymyksissä. Sen sijaan yhteiskuntavastuun ja yrityksen menestymisen välisen kytköksen pohdinta ajautuu liian kauan viestinnän alueelta. Työ olisi myös vaatinut kriittisempää suhtautumista yhteiskuntavastuuseen ja sen toteuttamiseen yrityksissä. Tässä työssä vastuullisuutta on käsitelty enemmänkin positiivisessa valossa eikä kriittinen näkökulma tule riittävästi esille. Erilaisilla analyysi-

menetelmillä, esimerkiksi diskurssianalyysillä tai fenomenografisella analyysillä, aineistosta olisi voinut saada enemmän irti ja siten pystytty osoittamaan paremmin yhteiskuntavastuun kuuluvan olennaisena osana viestinnän tehtäväkenttään.

Tutkimuksen vahvuutena on sama asia kuin sen heikkoutenakin: aineisto. Se on monipuolinen ja runsas, vaikka ei keskitykään viestintään niin paljon kuin olisi tarpeellista. Aineisto antaa monipuolisesti tietoa yritysten käsityksistä maineenhallinnasta, menestystekijöistä markkinoilla ja sidosryhmien huomioimisesta vastuullisuustyön toteuttamisessa.

Jatkotutkimusta ajatellen voisi olla mielenkiintoista pureutua syvällisemmin organisaation viestinnän rooliin yhteiskuntavastuun alueella. Nykyaikana uutisoidaan viikoittain yrityksissä käynnistyvistä YT-neuvotteluista ja irtisanomisista, joten ne saattaisivat tuoda mielenkiintoista informaatiota vastuuviestintään ja yritysten eettiseen toimintaan liittyen. Tähänkin tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on käyty lähimenneisyydessä vähintään yhdet YT-neuvottelut, joiden tuloksena osa henkilöstöstä on irtisanottu. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, ovatko tässä tutkimuksessa havaitut asiat laajempi ilmiö vai pelkästään yksittäisiä ilmiöitä. Tutkimustulosten yleistettävyyttä haettaisiin valikoimalla tutkimusotos huomattavasti suuremmaksi kuin tässä tutkimuksessa. Jatkotutkimuksessa voisi jopa harkita kyselylomakkeen käyttämistä, jolloin otoksesta saisi todennäköisesti runsaamman. Otokseen voisi ottaa mukaan mainetutkimuksen yhteiskuntavastuun osiossa parhaiten ja huonoiten sijoittuneita yrityksiä. Tällöin pystyttäisiin tekemään vertailua siitä, mitä nämä yritykset tekevät eri tavoin yhteiskuntavastuun alueella, jonka vaikutuksesta osa yrityksistä rankataan kärkisijoille ja osa sijoittuu häntäpään mainetutkimuksen yhteiskuntavastuun ulottuvuudella.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki: WSOY.

Anttiroiko, A-V. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa R. Järvinen (toim.) Yhteiskuntavastuu - Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 17-60.

Baker, M. 2004. Corporate Social Responsibility - What does it mean? Saatavilla [www-muodossa](http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php) <<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>>. 27.3.2009.

Carroll, A. 1993. Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. 2. painos. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Carroll, A. B. 1998. The four faces of corporate citizenship. Business and society review 100 (101), 1-7.

Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2003. Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. 5. painos. Mason, Ohio, United States of America: South-Western.

Chalker, A. 1998. Corporate citizenship - from the boardroom to the brand. Journal of Communication Management 2 (4), 389-395.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n [www-sivut 2006](http://www.sivut2006.20.4.2007.www.ek.fi). 20.4.2007. www.ek.fi

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Freeman, R. E. 1984. Strategic management : a stakeholder approach. Boston: Pitman.

Global Reporting Initiative (GRI) 2002. Sustainability Reporting Guidelines. Saatavilla [www-muodossa: http://www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. 24.5.2007.

Haapanen, L. & Moilanen, A. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus - hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työpoliittinen tutkimus. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt299.pdf>](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt299.pdf) 24.3.2010.

Harva, U. 1979. Moraalin ongelmia. 4. painos. Helsinki: Otava.

Heath, R. L. & Ryan, M. 1989. Public Relations' Role in Defining Corporate Social Responsibility. Journal of Mass Media Ethics 4 (1), 2-38.

Heath, R. L. 2001. A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well Teoksessa R. L. Heath (toim.) Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage, 31-50.

Hirsjärvi, s. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, A., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hyytinen, K., Koivusalo, S. & Loikkanen, T. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - nykytila ja kehitysnäkymät. VTT

tiedotteita. Espoo.

Juholin, E. 2004. Cosmopolis – yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Junnila, A. 2004. Yritysten yhteiskuntavastuuta kannatetaan – ja se kannattaa. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_04_yhteiskuntavastuu.html> 18.3.2007.

Karvonen, E. 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot – Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 51–76.

Kauppinen, I. 2003. Esipuhe. Teoksessa I. Kauppinen (toim.) Moraalitalous. Tampere: Vastapaino, 5–20.

KPMG Global Sustainability Services, 2005. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.kpmg.com.au/Portals/0/Kpmg%20Survey%202005_3.pdf> 15.3.2007.

Kuisma, M. & Lovio, M. 2006. EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta - jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. Helsinki School of Economics: HSE Print.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Lantos, G. P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of consumer marketing 18 (7), 595–630.

Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien Liitto.

L'Etang, J. 2003. The Myth of the "ethical guardian": An examination of its origins, potency and illusions. *Journal of Communication Management* 8 (1), 53–67.

L'Etang, J. 2006. Corporate responsibility and Public Relations Ethics. Teoksessa J. L'Etang ja M. Pleczka (toim.) – Public relations: critical debates and contemporary practise. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Lähdesmäki, M. 2005. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä: kilpailuvaltti vai kilpailun este? Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutin raportteja 7.

Mantere, S. 2005. Psykopaattinen käyttäytyminen yritysten taustalla. Julkaisussa Kohti kestäväää yritysetiikkaa: Yritys – hirviö vai hyvä haltija? Toim. Perttu Salovaara. Seminaarikooste 15.11.2005. Tekniikan ammattilaisten liitto. Helsinki: Painomerkki Oy.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Nelson, J. 2004. Risk, Opportunities and New Models on the CSR Horizon [esitelmä]. *Leadership, Accountability and Partnership: Critical Trends and Issues in Social Responsibility. A Report of the Corporate Social responsibility Initiative. The Kennedy School of Government.* Saatavilla www.muodossa: <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_1_Launch%20Summary%20Report.pdf> 25.3.2009.

Nissinen, J. 2009. Uutta kasvua tuottavuudesta ja kestävydestä.
Vastuullinen vaikuttaja, syksy 2009, 8-9.

Niskala, M. 2003. Tuleeko yritysten yhteiskuntavastuuraportointi tehdä pakolliseksi? [esitelmä]. Julkisen vallan haasteet vastuullisen yritystoiminnan edistämässä -seminaari 2.4.2003. Helsinki. Saatavilla www-muodossa:
<[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/1FC8A3D1B63AD7FCC2256DEF0041B042/\\$file/Julksen%20vallon%20haasteet...%20monika_2003.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/1FC8A3D1B63AD7FCC2256DEF0041B042/$file/Julksen%20vallon%20haasteet...%20monika_2003.pdf)>
13.4.2007.

Norman, W. & MacDonald, C. 2004. Getting to the bottom of "Triple bottom line". Business Ethics Quarterly 14 (2), 243-262.

Nyström, S. 2004. Yritysvastuu - patruunat takaisin? Ekonomi 9, 22-29. SEFE ry - Suomen Ekonimiliitto.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006, 78-92.

Ratcliffe, D. 2003. Government's role and challenges in the corporate social responsibility - UK experiences [esitelmä]. Julkisen vallan haasteet vastuullisen yritystoiminnan edistämässä -seminaari 2.4.2003. Helsinki. Saatavilla www-muodossa:
<[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/1FC8A3D1B63AD7FCC2256DEF0041B042/\\$file/Julksen%20vallon%20haasteet...%20monika_2003.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/1FC8A3D1B63AD7FCC2256DEF0041B042/$file/Julksen%20vallon%20haasteet...%20monika_2003.pdf)>
18.3.2007.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu - Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Siltaoja, M. 2004. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 294–324.

Siltaoja, M. 2006. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation from a Value-laden viewpoint. An empirical study in a Finnish newspaper context. *Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta*, no. 33/2006.

Sjöblom, H. & Niskala, M. 1999. Ympäristöraportointi – Luotettavan ympäristöinformaation tuottaminen ja hyödyntäminen. KHT-yhdistyksen palvelu Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Starck, K. & Kruckeberg, D. 2003. Ethical obligations of public relations in an era of globalisation. *Journal of Communication Management* 8 (1), 29–40.

Takala, T. 1987. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930–1940 sekä 1972–1982. *Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja nro. 72/1987*.

Takala, T. 1993. Yritysetiikan ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. *Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos*, no. 89/1993.

Takala, T. 2000. *Nykyajan yrityskansalaisuus*. Teoksessa: *Yrityksen vastuut*. Helsinki: Taloudellinen Tiedotustoimisto.

Takala, T. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa I. Kauppinen (toim.) *Moraalitalous*. Tampere: Vastapaino, 212–232.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Teollisuuden työnantajat (TT) 2001. Yrityksen yhteiskuntavastuu – Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen.

Saatavilla www-muodossa:

<<http://energia.fi/sites/default/files/yrityksen%20yhteiskuntavastuu.pdf>>
20.4.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu. Saatavilla www-muodossa:

<http://www.tem.fi/files/22532/sos._taloudell._ekolog._vastuu.pdf>
26.3.2010.

Valor, C. 2005. Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. Business and society review 110 (2), 191–212.

Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavilla www-muodossa:

<http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf> 13.4.2007.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Abduktiivisen päättelyn logiikka.

Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665362820.html>>. 1.9.2012.

Liite 1. Neljäs ja viimeinen versio haastattelurungosta.

YK= yleinen kysymys (ei kohdistettu haastateltavalle yritykselle erikseen, vaan tarkoitettu yleisellä tasolla pohdittavaksi)

OSA I: Yleiset kysymykset

1. Mitä Suomen markkinoilla tarvitaan menestymiseen? Luetelkaa viisi (5) asiaa. YK
2. Miksi yrityksenne menestyy Suomessa? Luetelkaa viisi (5) asiaa.
3. Mitkä ovat yrityksenne sidosryhmät?
4. Minkälaisia mielikuvia haluatte luoda sidosryhmillenne yrityksestä?
5. Kartoitatteko sidosryhmienne tarpeita? Jos kyllä, niin miten?
6. Minkä sidosryhmänne tarpeet ovat helpoiten tyydytettävissä? Miksi?
7. Minkä sidosryhmänne tarpeet ovat vaikeammin tyydytettävissä? Miksi?
8. Minkälaista palautetta sidosryhmänne antavat toiminnastanne?
9. Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat yrityksenne talouskasvuun?
10. Mitkä tekijät vaikeuttavat yrityksenne menestymistä?
11. Mitkä ovat yrityksenne kilpailuvaltit alan muihin kilpailijoihin verrattuna?
12. Miten kuvailisitte yrityksenne mainetta ja mistä se muodostuu?
13. Onko yrityksenne maine joskus vahingoittunut? Jos kyllä, niin miksi?

Osa II: Vastuullisuuskysymykset

14. Mitä mielestänne on vastuullinen toiminta yrityksessä?
15. Voiko vastuuton toiminta mielestänne vahingoittaa yrityksen mainetta? Esimerkkejä?
16. Onko vastuullisen toiminnan toteuttaminen liian vaivalloista verrattuna sen mahdollisiin etuihin?
17. Tuoko vastuullinen käyttäytyminen yrityksellenne hyötyä? Jos kyllä, niin perustelkaa.
18. Koetteko vastuullisuuden olevan osa riskienhallintaa?
19. Aiheuttaako vastuullinen käyttäytyminen yrityksellenne haittaa? Jos kyllä, niin perustelkaa.
20. Minkälaisiin asioihin yrityksenne pyrkii vaikuttamaan harjoittamalla vastuullista yritystoimintaa?
21. Miten yrityksessänne mitataan ja raportoidaan vastuullista käyttäytymistä, sen onnistumista tai epäonnistumista? (esim. erillinen ykv-raportti, vuosikertomus...)
22. Mitä hyötyä yrityksellenne on ekologisen/ taloudellisen/ sosiaalisen vastuun kantamisesta?
23. Mikä vastuullisuuden alue (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen) toimii yrityksessänne parhaiten? Perustelkaa.
24. Mikä vastuullisuuden alue vaatii yrityksessänne eniten parannettavaa? Perustelkaa.
25. Minkälaista palautetta sidosryhmät antavat parannusta vaativan vastuualueen suhteen?
26. Olisiko yrityksenne helpompaa toimia ilman vastuullisuuden vaatimusta?
27. Kuka/ Mikä yrityksille asettaa vastuullisuuden vaatimuksen?
28. Mitä tärkeää asiaa en huomannut Teiltä kysyä?